De professionalisering van de Facilitaire Inkoop

Onderzoek naar de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur

Naam: Remko Goeyenbier
Datum: 26 mei 2008
Idcode: 20052151

De professionalisering van de Facilitaire Inkoop

Onderzoek naar de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur

R.L Goeyenbier

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Mevr. M. Dressen-Rog
Medebeoordelaar: Dhr. P.F.W. Postmes

Stagebedrijf: NedTrain B.V.
Stationsplein 15
3500 GD UTRECHT

Opdrachtgever: Mevr. H. Middelkoop
Stagebegeleider: Dhr. S. van de Staaij

Plaats en datum: Utrecht, 26 mei 2008

Auteursreferaat

De Inkoop afdeling en in het bijzonder de Facilitaire Inkoop van NedTrain B.V. is aan het professionaliseren. Zo ook het segment technische inhuur waarin de Facilitaire Inkoop vertegenwoordigd is. De Facilitaire Inkoop heeft als taak het contracteren van de leveranciers volgens de juiste regels en aanbestedingsprocedures. Verder wordt er vanuit de Facilitaire Inkoop gezorgd dat deze contracten aansluiten op de behoefte vanuit de interne klant. Eén segment van de Facilitaire Inkoop is het segment Technische inhuur. De relatie met de leveranciers van deze technische inhuur is essentieel te noemen, omdat deze dienst direct gerelateerd is aan het primaire proces en binnen de technische branche sprake is van schaarste wat betreft technisch personeel. De relatie heeft tot op heden nog niet de aandacht gekregen wat het behoort te krijgen. Vanuit de Facilitaire Inkoop is daarom de behoefte om te weten wat de gewenste relatie is vanuit NedTrain, maar ook wat de gewenste relatie is in de ogen van de leveranciers.

De onderzoeksvraag is hoe NedTrain en in het bijzonder de Facilitaire Inkoop, rekening houdend met de gestelde randvoorwaarden kan komen tot de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur.

In dit rapport worden aanbevelingen gegeven om te komen tot de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur. Hierbij is rekening gehouden met de trends en ontwikkelingen in de branche. Ook zijn de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht middels het interviewen van diverse betrokkenen, zoals de interne klant, Facilitaire Inkoop, P&O en Directie, maar ook directe en indirecte concurrenten.
Het uiteindelijke advies bestaat uit een aantal aanbevelingen, implementatie en bedrijfskundige consequenties om te komen tot de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur.

Bijlagen zijn apart opgenomen in een bijlagenboek.

Indexreferaat:

Scriptie, NedTrain B.V., Facilitair, FM, Inkoop, professionalisering, Trends en ontwikkelingen, leveranciers, technische inhuur, detachering, uitzend, advies, partnership, leveranciersmanagement, organisatie.

Managementsamenvatting

De Inkoop afdeling en in het bijzonder de Facilitaire Inkoop van NedTrain B.V. is zich aan het professionaliseren. Zo ook het segment technische inhuur waarin de Facilitaire Inkoop haar aandeel heeft wat betreft het contracteren van de leveranciers volgens de juiste regels en aanbestedingsprocedures en ervoor zorgen dat deze contracten aansluiten op de behoefte van de interne klant. De dienst Technische Inhuur is direct gerelateerd aan het primaire proces. Kenmerkend binnen de technische branche is dat er sprake is van schaarste wat betreft technisch personeel. De relatie met de leveranciers van deze technische inhuur is daarom essentieel te noemen, omdat de relatie tot op heden nog niet de aandacht heeft gekregen die het behoort te krijgen. Vanuit Facilitaire Inkoop is daarom de behoefte ontstaan te weten wat de gewenste relatie is vanuit NedTrain, maar ook wat de gewenste relatie is vanuit de leveranciers gezien. Hiertoe is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Hoe kan NedTrain en in het bijzonder de Facilitaire Inkoop, rekening houdend met de gestelde randvoorwaarden komen tot de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur?

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden is kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd op basis van literatuur onderzoek, deskresearch en diepte interviews. Verder is veel geparticipeerd in het segmentteam technische inhuur. Wat betreft de interviews is zowel intern als extern onderzoek verricht[1]. Uit het onderzoek komen knelpunten naar voren van het management, Inkoop, P&O, Interne klant (operationele kern) en de afdeling communicatie. De dienst technische inhuur is een strategisch product. Uit onderzoek blijkt dat de Facilitaire Inkoop veelal met vaste leveranciers werkt. De gewenste relatie die hier wordt geadviseerd is op Strategisch niveau een joint-venture en op tactisch niveau een co-makers. Om dit te bereiken worden er een aantal aanbevelingen gedaan:

AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN HET MANAGEMENT
- Draagvlak creëren bij de business.

AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN DE (FACILITAIRE) INKOOP
- Optimaliseren leverancierportfolio.
- Contract specifiek afsluiten voor NedTrain.
- Van contractbeheer naar contractmanagement.
- Klanttevredenheidsonderzoek / leveranciersevaluatie uitvoeren.
- Managen van de samenwerkingsrelatie.
- Makelaar aanstellen.
- Onderzoek naar de strategische alliantie.
- Proactieve participatie van leveranciers bewerkstelligen.

AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN DE AFDELINGEN P&O
- Optimaliseren inhuur cq. inkoop proces.
- Oprichten recruitmentcenter / aanstellen recruiter.

AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN DE INTERNE KLANT (OPERATIONELE KERN)
- Leverancier eerder betrekken in het proces (earlier supplier involvement).

AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN DE AFDELING COMMUNICATIE
- Meer reclame maken.
- Promoten van de core business middels het internet.

Bij het formuleren van de aanbevelingen zijn de trends en ontwikkelingen die gaande zijn in de markt meegenomen. Ook is rekening gehouden met de sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen die zich zowel intern als extern voordoen. Voor het realiseren van de aanbevelingen is een implementatieplan opgesteld waaruit duidelijk wordt wie, wat, wanneer moet doen, vervolgens worden de personele en organisatorische consequenties beschreven. Tot slot wordt beschreven wat de financiële gevolgen van de aanbevelingen zijn.

[1] Zie bijlage.. Stakeholder analyse.

Voorwoord

De hoofdfase van de academie voor Facility Management (FM) wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht (AO), waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. Het eindproduct is een adviesrapport, waarin verslag wordt gedaan van het uitgevoerde onderzoek. Bij het uitvoeren van de afstudeeropdracht gaat het om het integraal toepassen van kennis, inzichten en vaardigheden opgedaan tijdens de opleiding.

Via deze weg wil ik graag alle mensen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek succesvol uit te voeren. Allereerst wil ik Hélène Middelkoop bedanken voor de mogelijkheid onderzoek te verricht namens Facilitaire Inkoop NedTrain, hiernaast wil ik Sander van de Staaij bedanken voor het verstrekken van de opdracht, zijn tijd, inzet en vertrouwen die hij mij heeft gegeven tijdens het uitvoeren van het onderzoek.
Daarnaast wil ik Marlinda Dressen en Paul Postmes bedanken voor de goede begeleiding en feedback tijdens het afstudeertraject en tevens voor het beoordelen van het rapport. Verder wil ik alle betrokkenen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt mijn onderzoek uit te voeren. Hierbij kan gedacht worden aan interviews, rondleidingen, vergaderingen, lunches, etcetera zowel intern als extern.

Tot slot wil ik mijn familie, vrienden, vriendinnen en medestudenten bedanken voor het luisterend oor en de mentale steun.

Hartelijk dank allemaal!

Remko Goeyenbier
Utrecht, mei 2008

Inhoudsopgave

INLEIDING ..... **- 1 -**

ORGANISATIE NEDTRAIN ..... **- 2 -**

1 ORGANISATIE OMSCHRIJVING ..... **- 2 -**

1.1 GESCHIEDENIS ..... - 2 -
1.2 ALGEMEEN ..... - 2 -
1.3 MISSIE, VISIE EN HOOFDDOELSTELLING ..... - 3 -
1.4 CULTUUR ..... - 3 -
1.5 STRUCTUUR ..... - 4 -
1.6 NEDTRAIN FLEETMANAGEMENT ..... - 4 -
1.7 INKOOP ..... - 6 -
1.7.1 Algemeen ..... *- 6 -*
1.7.1.1 Missie Inkoop ..... - 6 -
1.7.2 Inkoop materieelprojecten Haarlem ..... *- 6 -*
1.7.3 Inkoop onderdelen Tilburg ..... *- 6 -*
1.7.4 Facilitaire Inkoop ..... *- 6 -*
1.7.5 Supplier Quality Assurance ..... *- 6 -*
1.8 FACILITAIRE INKOOP ..... - 8 -
1.8.1 Algemeen ..... *- 8 -*
1.8.2 Missie en visie ..... *- 8 -*
1.8.3 Organisatiecultuur ..... *- 8 -*
1.8.4 Organisatiestructuur ..... *- 8 -*

HET ONDERZOEK ..... **- 9 -**

2 HET ONDERZOEK ..... **- 9 -**

2.1 AANLEIDING ..... - 9 -
2.2 PROBLEEMSTELLING ..... - 10 -
2.3 DOELSTELLING ..... - 11 -
2.4 AFBAKENING ..... - 11 -
2.5 ONDERZOEKSVERANTWOORDING ..... - 11 -
2.5.1 Desk research ..... *- 11 -*
2.5.2 Field research ..... *- 12 -*
2.5.2.1 Stakeholder analyse ..... - 12 -
2.5.2.2 Diepte interview ..... - 12 -
2.5.3 Toegepaste modellen ..... *- 13 -*
2.5.3.1 SWOT analyse ..... - 13 -
2.5.3.2 Inkoopportfoliomodel ..... - 13 -
2.5.3.3 Geschiktheidanalyse ..... - 15 -

HUIDIGE SITUATIE/RELATIE ..... **- 16 -**

3 HUIDIGE RELATIE/SITUATIE MET LEVERANCIERS VAN TECHNISCHE INHUUR ..... **- 16 -**

3.1 DEFINITIE TECHNISCHE INHUUR ..... - 16 -
3.2 HET SEGMENT TECHNISCHE INHUUR UITGELICHT ..... - 17 -
3.2.1 Facilitaire Inkoop ..... *- 17 -*
3.2.1.1 Kwantitatief ..... - 17 -
3.2.1.2 Kwalitatief ..... - 17 -
3.2.2 P&O ..... *- 18 -*
3.2.3 Interne klant (Operationele kern) ..... *- 19 -*
3.3 LEVERANCIERS ..... - 19 -
3.4 NS ..... - 20 -

EXTERN ONDERZOEK ..... **- 22 -**

4 EXTERNE FACTOREN ..... **- 22 -**

4.1 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN ..... - 22 -

4.1.1 Facility Management - 22 -
4.1.1.1 (Facilitaire) Inkoop - 23 -
4.1.2 Detachering, uitzend en advies branche - 23 -
4.1.2.1 Dienstverlening - 23 -
4.1.2.2 Elektrotechnische/machine industrie - 23 -
4.1.2.3 Uitzendbureaus - 24 -
4.1.2.4 Adviesbureaus - 24 -
4.1.3 Concurrentie - 24 -
4.1.4 NS - 24 -

ANALYSE HUIDIGE SITUATIE - 26 -

5 SWOT-ANALYSE - 26 -

5.1 INTERNE ANALYSE - 26 -
5.2 EXTERNE ANALYSE - 26 -
5.2.1 Resultaat - 27 -

GEWENSTE SITUATIE - 29 -

6 GEWENSTE RELATIE/SITUATIE MET DE LEVERANCIERS VAN TECHNISCHE INHUUR - 29 -

6.1 ANALYSE VAN HET INKOOPPAKKET - 29 -
6.1.1 Portfoliomodel toegepast op inkoopsegment technische inhuur - 29 -
6.1.2 Resultaat - 31 -
6.2 MATE VAN INTENTIE TOT AANGAAN RELATIE - 32 -
6.2.1 Geschiktheidanalyse toegepast op inkoopsegment technische inhuur - 32 -
6.2.1.1 Resultaat - 34 -

AANBEVELINGEN - 35 -

7 AANBEVELINGEN OM TE KOMEN TOT DE GEWENSTE RELATIE MET LEVERANCIERS VAN TECHNISCHE INHUUR - 35 -

7.1 AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN HET MANAGEMENT - 35 -
7.1.1 draagvlak creëren bij de business - 35 -
7.2 AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN DE (FACILITAIRE) INKOOP - 35 -
7.2.1 optimaliseren leverancierportfolio - 35 -
7.2.2 contracten specifiek afsluiten voor NedTrain - 36 -
7.2.3 Van contractbeheer naar contractmanagement - 37 -
7.2.4 Klanttevredenheidsonderzoek / leveranciers evaluatie uitvoeren - 37 -
7.2.5 Managen van de samenwerkingsrelatie - 38 -
7.2.6 makelaar aanstellen - 39 -
7.2.7 onderzoek naar de strategische alliantie - 40 -
7.2.8 proactieve participatie van leveranciers bewerkstelligen - 40 -
7.3 AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN DE AFDELINGEN P&O - 41 -
7.3.1 optimaliseren inhuur cq. inkoop proces - 41 -
7.3.2 Oprichten recruitmentcentre / aanstellen recruiter - 41 -
7.4 AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN DE INTERNE KLANT (OPERATIONELE KERN) - 42 -
7.4.1 leverancier eerder betrekken in het proces (earlier supplier involvement) - 42 -
7.5 AANBEVELINGEN TEN AANZIEN VAN DE AFDELING COMMUNICATIE - 43 -
7.5.1 meer reclame maken - 43 -
7.5.2 promoten van de core business middels het internet - 43 -

INVOERINGSFASE - 45 -

8 IMPLEMENTATIE VAN HET ADVIES - 45 -

8.1 ACTIVITEITENPLANNING - 45 -
8.2 PERSONELE EN ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES - 47 -
8.2.1 Personele consequenties - 47 -
8.2.1.1 Het management - 47 -
8.2.1.2 Facilitaire Inkoop - 47 -
8.2.1.3 P&O - 47 -
8.2.1.4 Interne klant - 48 -
8.2.1.5 Communicatie - 48 -

8.2.2 Organisatorische consequenties ..... - 48 -
8.2.2.1 Het management ..... - 48 -
8.2.2.2 Facilitaire Inkoop ..... - 48 -
8.2.2.3 P&O ..... - 48 -
8.2.2.4 Interne klant ..... - 48 -
8.2.2.5 Communicatie ..... - 48 -
8.3 FINANCIËLE CONSEQUENTIES ..... - 49 -
CONCLUSIE ..... - 52 -
LITERATUUROPGAVE ..... - 54 -

Inleiding

Ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient iedere student een adviesrapport te schrijven over een facilitair beleidsprobleem dat de student, in opdracht van een organisatie, op systematische wijze op dient te lossen. Het eindresultaat vormt een rapport, waarin aanbevelingen worden gedaan ter oplossing van het probleem.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van NedTrain B.V. en heeft plaatsgevonden bij de Facilitaire Inkoop.

De Inkoop afdeling en in het bijzonder de Facilitaire Inkoop van NedTrain B.V. is zich aan het professionaliseren. Zo ook het segment technische inhuur waarin de Facilitaire Inkoop vertegenwoordigd is. De Facilitaire Inkoop heeft als taak het contracteren van de leveranciers volgens de juiste regels en aanbestedingsprocedures. Verder wordt er vanuit de Facilitaire Inkoop gezorgd dat deze contracten aansluiten op de behoefte van de interne klant. De dienst Technische Inhuur is direct gerelateerd aan het primaire proces, namelijk het onderhouden van rollend materieel. Kenmerkend binnen de technische branche is dat er sprake is van schaarste wat betreft technisch personeel. De relatie met de leveranciers van deze technische inhuur is daarom essentieel te noemen, omdat deze dienst direct gerelateerd is aan het primaire proces, er schaarste heerst in de branche en de relatie tot op heden nog niet de aandacht heeft gekregen wat het behoort te krijgen. Vanuit Facilitaire Inkoop is er daarom de behoefte te weten wat de gewenste relatie is vanuit NedTrain, maar ook wat de gewenste relatie is vanuit de leveranciers gezien. Hiertoe is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Hoe kan NedTrain en in het bijzonder de Facilitaire Inkoop, rekening houdend met de gestelde randvoorwaarden[2] komen tot de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur?

Door middel van deze scriptie wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. Dit wordt bereikt door een beschrijving van de organisatie in hoofdstuk 1. Het onderzoek wat centraal staat wordt beschreven in hoofdstuk 2. Tevens komt hier de onderzoeksverantwoording aan bod. In hoofdstuk 3 wordt de huidige situatie (lees: relatie) beschreven. Met andere woorden de situatie waarin de relatie zich nu verkeert. De trends en ontwikkelingen, één van de randvoorwaarden voor het onderzoek, zijn ondergebracht in hoofdstuk 4. Ook wordt hier de concurrentie waar NedTrain mee te maken heeft en de invloed van moederorganisatie NS nader toegelicht. De huidige situatie wordt geanalyseerd middels een SWOT-analyse in hoofdstuk 5. De gewenste situatie komt in hoofdstuk 6 aanbod. In dit hoofdstuk zijn de portfolioanalyse (Kraljic matrix) en de geschiktheidanalyse toegepast om zo te kunnen concluderen met welke intentie de relatie zal worden aangegaan en in welk kwadrant de dienst technische inhuur gepositioneerd kan worden. Om te komen tot deze gewenste situatie, worden er in hoofdstuk 7 een aantal aanbevelingen gegeven. In hoofdstuk 8 wordt middels een grove planning aangegeven hoe de aanbevelingen ingevoerd kunnen worden. Dit implementatieplan wordt ondersteund door personele, organisatorische en financiële consequenties.

Voor het realiseren van een gedegen en onderbouwd rapport is zowel intern als extern onderzoek verricht. Intern is veel contact geweest met de afdeling inkoop, P&O en de interne klant. Extern zijn de leveranciers van technische inhuur, concurrentie en soortgelijke organisaties betrokken.

[2] Zie bijlage 2 Randvoorwaarden gewenste situatie onderzoek

ORGANISATIE NEDTRAIN B.V.

1 Organisatie omschrijving

De informatie en gegevens die verwerkt zijn in dit hoofdstuk zijn grotendeels afkomstig van zowel het intranet (NedTrain B.V. en iNSide) als het Internet (www.nedtrain.nl en www.ontdekns.nl).

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van NedTrain B.V. (hierna te noemen NedTrain). In deze beschrijving komen alle onderdelen van NedTrain kort aan bod. De afdeling Inkoop en in het bijzonder de afdeling Facilitaire Inkoop, waarvoor het onderzoek is uitgevoerd, worden nader toegelicht.

1.1 Geschiedenis

Op 20 september 1839 reed de eerste trein van Amsterdam naar Haarlem. Hierbij begint ook de historie van NedTrain. Naarmate er meer particuliere vervoerders kwamen nam het aantal onderhoudsbedrijven toe. Er was veel concurrentie tussen de verschillende vervoerders wat begin 20e eeuw leidde tot de eerste spoorwegfusies. In 1913 vonden de overgebleven vervoerders (Hollandse IJzeren en de Staats Spoorwegen) elkaar in de belangengemeenschap tot oprichting van de N.V. Nederlandse Spoorwegen. Die naamloze vennootschap kwam er overigens pas op 2 augustus 1937. Wanneer in 1958 de laatste stoomtractie een feit was werd de komst van diesel- en elektrisch materieel ingeluid. Dit betekende voor de Dienst van Materieel en Werkplaatsen van NS een grote omschakeling. Iedere nieuwe trein van NS ontstond in die tijd op de tekentafel van wat nu NedTrain Consulting is.

Als gevolg van Europese regelgeving werd NS vanaf 1992 stapsgewijs in aparte delen verzelfstandigd. Materieel & werkplaatsen werd NS Materieel. Deze naam werd in 1999 gewijzigd in NedTrain. Er is veel concurrentie op het spoor. Nu gestimuleerd door de overheid. NedTrain werkt niet alleen voor zusterbedrijf NS Reizigers, maar is ook actief op de internationale onderhoudsmarkt voor spoorwegmaterieel.

1.2 Algemeen[3]

NedTrain is meer dan 150 jaar de specialist in onderhoud en service, reiniging en revisie van rollend materieel. Op meer dan dertig strategische plaatsen[4]. Aan het Nederlandse spoorwegnet wordt er onderhoud verricht voor onder andere NSR[5]. NedTrain is daarnaast actief zowel in Nederland als in het buitenland. Het aantal werknemers (2007) is 4.022 of wel 3400 FTE. NedTrain B.V. is ingeschreven in het handelsregister op 26-04-1996. NedTrain heeft een jaarlijkse omzet van zo'n 475 miljoen Euro (2006). Alle aandelen van NedTrain zijn in handen van NS. Door NedTrain worden er jaarlijks 122 locomotieven en zo'n 2850 rijtuigen onderhouden die plaats hebben voor zo'n 250.000 reizigers.

De verschillende werkzaamheden die er door NedTrain worden verricht worden hieronder kort toegelicht.

Onderhoud & service
Voor diverse vervoerders van reizigers en goederen zorgt NedTrain voor de hoogste mogelijke beschikbaarheid en betrouwbaarheid van het materieel tegen de laagst mogelijke kosten. Naast korte termijn onderhoud biedt NedTrain ook servicebeurten. Hierbij worden kleine reparaties uitgevoerd. Verder worden interieur en exterieur gereinigd en graffiti verwijderd.

Revisie
NedTrain verzorgt voor de grootste klant, NS, tevens lange termijn revisie van componenten, zoals draai- en wielstellen en dieselmotoren. Modernisering van treininterieurs en installatie van veiligheidssystemen.

[3] Zie bijlage 16 Organogram NedTrain B.V.
[4] Zie bijlage 14 Locaties NedTrain
[5] NRS: Nederlandse Spoorwegen Reizigers

Innovatie
De medewerkers van NedTrain zijn direct betrokken bij, en zitten dicht op de processen van de klant. Ze denken en doen mee en maken zo van NedTrain een nog slagvaardiger organisatie. Creativiteit en innovatief vermogen worden gestimuleerd. Innovatie betekent voor NedTrain ook investeren in high-tech werkplaatsen en de meest moderne outillage. NedTrain werkt daarbij samen met treinfabrikanten, toeleveranciers en kennisinstituten.

1.3 Missie, visie en hoofddoelstelling

Elke organisatie heeft een missie, visie en doelstellingen. Zo ook NedTrain. Middels de missie communiceert NedTrain de waarde en haar identiteit. De visie is wat NedTrain wil bereiken. Om dit te bereiken dient de hoofddoelstelling te worden gerealiseerd.

Missie[6]
NedTrain zorgt dat er veilige treinen zijn, die blijven rijden. Klanten kiezen voor NedTrain en prijzen ons aan.

Visie[7]
In 2010 het meest moderne onderhoudsbedrijf binnen Europa zijn. Op de strategisch beste locaties en met de beste uitrusting.

Hoofddoelstelling
Er voor zorgen dat NS de aankomende concessie van het hoofdrailnet krijgt in 2015, maar mocht dit niet lukken, dan voor de nieuwe concessiehouder na 2015 het onderhoud en service uitvoeren om zo haar eigen bestaansrecht voor zowel NS, als naar de markt te verwerven.

Om dit te bereiken dient er het volgende te worden bewerkstelligd[8]:

NedTrain:
- moet slagvaardiger worden;
- moet zich beperken tot enkele unieke productmarktcombinaties om zo de hoofddoelstelling te behalen;
- moet de klant kunnen garanderen van beschikbaarheid en bedrijfszekerheid van het materieel. (Hiervoor wordt er gefocust op preventief onderhoud en op structurele verbeteringen van het materieel.);
- moet innoveren. Zorgen voor technische vernieuwing en benutten de innovatieve ideeën van medewerkers.

1.4 Cultuur

De eerste indrukken van Hélène Middelkoop staan ten grondslag aan deze paragraaf. Mede omdat zij pas sinds kort in dienst is bij NedTrain heeft zij nog een frisse blik op de organisatie. Zij heeft daarom ook een duidelijk beeld kunnen vormen van de heersende cultuur.

Binnen de organisatie NedTrain wordt zowel formeel als informeel op een professionele manier gewerkt. Er is sprake van een stimulerende en motiverende werkomgeving.

De heersende cultuur binnen NedTrain kan worden bestempeld als een taakcultuur[9]. Deze cultuur is vooral waarneembaar binnen de afdeling Facilitaire Inkoop. En is makkelijk te verklaren. De afdeling wordt momenteel namelijk ondersteund door veel externe die taakgericht zijn, omdat ze een duidelijk doel hebben meegekregen vanuit de opdrachtgever.

Door verschillende medewerkers wordt de cultuur ook wel een knuffel- en warmbadcultuur genoemd. Er is sprake van een informele onderlinge sfeer wat weer terug komt in vriendelijkheid (praatje in de lift). Verder is er sprake van een hoge mate van toegankelijkheid. Binnen NedTrain wil men elkaar graag helpen. Ook staat de organisatie open voor innovatie ('boter bij de vis' sessie[10]).

[6] Zie bijlage 19 Beknopte versie businessplan 05-09
[7] Bron: NedTrainNu maart 2008
[8] Bron: A. van As (Directeur NedTrain)
[9] Bron: P. Thuis, Toegepaste organisatiekunde, blz 322.
[10] Zie bijlage 1 verklarende woordenlijst

De cultuur staat open voor veranderingen. Dit is ook nodig aangezien de professionaliseringsslag gaande is wat betreft de (Facilitaire) Inkoop. Op dit moment is er nog onvoldoende structuur, waardoor de afstemming tussen verschillende afdelingen te wensen overlaat. De targets die zijn vaak onduidelijk, waardoor zaken niet worden afgemaakt. Verder kunnen moeilijk prioriteiten gesteld worden en is er geen focus. Wat betreft de processen is het bureaucratie gehalte goed waar te nemen. Het wordt zelf omschreven als een 'papieren handtekening circus'[11] als het gaat om het te doorlopen inkoopproces.

Wanneer wordt gekeken naar de decentraal gelegen bedrijfsonderdelen van NedTrain (onderhoud- , service- en revisiebedrijven) in vergelijking met het management (gevestigd te Utrecht) is een andere cultuur waarneembaar. Deze cultuur is een typisch voorbeeld van een 'eilandcultuur'. Medewerkers schermen hun eigen wereld (de lokale bedrijfsonderdelen) heel erg af. Verder is een lichte mate van wantrouwen waarneembaar. Deze cultuur komt voort uit een fusie vanuit het verleden[12]. Vanuit het middenmanagement is er sprake van bepaalde eigen vrijheid van handelen zonder altijd de bestaande procedures in acht te nemen[13]. Hier komt nog bij kijken dat vanuit het top management lang niet altijd het goede voorbeeld wordt gegeven.[14]

Bij NedTrain staat het personeel hoog in het vaandel. Een medewerker van NedTrain krijgt alle mogelijkheden tot het volgen van cursussen en/of opleidingen. Verder is sprake van goede communicatie binnen de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan het doorcommuniceren van missie, visie en doelstellingen, maar ook een goed voorbeeld van communicatie is het personeelsblad NedTrainNu.

1.5 Structuur[15]

De organisatie NedTrain kan worden omschreven als een lijn-staf organisatie, waarin 4 besturingsniveaus te onderscheiden zijn. Bovenin de organisatie staat de directie. De directie wordt op haar beurt ondersteund door de verschillende staf afdelingen. Het middenkader is voor het grootste gedeelte gedecentraliseerd in de verschillende business units namelijk, onderhoud, service, componenten & locomotieven en refurbishment & overhaul[16].

Volgens de theorie van Mintzberg kan de structuur van de organisatie benoemd worden als een professionele bureaucratie. Het belangrijkste deel van de organisatie is de operationele kern. Het is immers een onderhoudsbedrijf wat inhoudt dat de operationele kern de omzet gegenereerd. Met andere woorden hier ontleent NedTrain haar bestaansrecht aan. Het voornaamste coördinatiemechanisme is standaardisatie van vaardigheden. Er dient namelijk bij het in onderhoud nemen van nieuw materieel vrijwel altijd scholing plaats te vinden. De kennis komt dus niet altijd uit de organisatie, maar wordt vaak ook aangeleerd door toeleveranciers, opleidingsinstituten, etcetera. De macht ligt zowel in de operationele kern als bij het management. Er is veel sprake van bureaucratie dit is mede het gevolg van de gedecentraliseerde operationele kern. Bureaucratie is hier nodig om het geheel beheersbaar te houden.[17] De planning en control vinden plaats op locatie. En dus is dit decentraal neergelegd bij de uitvoerders. Binnen NedTrain zijn veel stafafdelingen en kent het veel niveaus. Dit maakt de organisatie veranderingstraag. Dit geeft aan dat NedTrain op sommige vlakken nog neigt naar een machinebureaucratie.

1.6 NedTrain Fleetmanagement

De (Facilitaire) Inkoop valt onder de afdeling Fleetmanagement. En wordt daarom in deze paragraaf nader toegelicht.

Fleet Management is het bedrijfsonderdeel dat de onderhoudskennis en techniek in huis heeft, specificaties opstelt, de bedrijfsontwikkeling opstart en de inkoop voor heel NedTrain verzorgt. Fleet Management bestaat uit vier afdelingen; Materieelserie- en Programmamanagement, Bedrijfsontwikkeling, Instandhoudingmanagement en Inkoop. Fleet Management werkt aan het vergroten van de professionaliteit, door met gedreven en ondernemende medewerkers, met deskundigheid vraaggericht te werken voor de verschillende afdelingen van

[11] Zie bijlage 31 Interview Helene Middelkoop
[12] Paragraaf 1.1 geschiedenis NedTrain
[13] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[14] Zie bijlage 31 Interview Sander van de Staaij
[15] Bron: http://www.12manage.com/methods_mintzberg_configurations_nl.html
[16] Zie bijlage 16 Organogram NedTrain B.V.
[17] Paragraaf 1.4 cultuur NedTrain

NedTrain. Fleet Management zorgt ervoor dat NedTrain goed voorbereid is op de toekomst wat betreft de wijzigingen in de markt, wensen van (nieuwe) klanten en de technologische ontwikkelingen.

De verschillende afdelingen van Fleetmanagement worden hierna nader toegelicht.

Materieelserie- en Programmamanagement
De MSM heeft als taak ervoor te zorgen dat prestatiecontracten worden aangeboden en, indien verkocht, ook worden gerealiseerd. Hiertoe wordt de verantwoordelijkheid voor de integrale kostprijs en materieelprestaties, inclusief de verbeteringen op lange termijn in één hand gelegd, over alle afdelingen van NedTrain heen.

Bedrijfsontwikkeling
De afdeling Bedrijfsontwikkeling zorgt ervoor dat NedTrain klaar is voor de toekomst. Bedrijfsontwikkeling kijkt naar de toekomstige bedrijfsdoelstellingen van de vervoerders en hoe NedTrain haar instandhouding daar goed op af kan stemmen. Bedrijfsontwikkeling levert daarmee een grote bijdrage aan prestatieverbetering en kostenverlaging in de lijn van het Businessplan[18] van NedTrain.

Instandhoudingmanagement
ISM heeft voor NedTrain de rol om het InstandHoudingsSysteem vast te stellen, hierover kaders ("wat") te stellen aan de NedTrain-bedrijfsonderdelen en de uitvoering hiervan te toetsen. Daarnaast is ISM de beheerder van de materieelconfiguratie.

Inkoop
Wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht (1.7)

[18] Zie bijlage 19 beknopte versie businessplan 05-09

1.7 Inkoop

Een onderdeel van de afdeling Inkoop[19] is de Facilitaire Inkoop. Eerst wordt inkoop in zijn algemeen toegelicht, waarna er wordt ingezoomd op de afdeling Facilitaire Inkoop.

1.7.1 Algemeen

Afdeling Inkoop houdt zich bezig met het verkrijgen van goederen en diensten die nodig zijn voor het functioneren, onderhouden en managen van de primaire en support activiteiten van NedTrain tegen de meest gunstige integrale kosten. Dit doet inkoop onder andere door tijdens het proces van marktconsultatie tot en met leveranciersmanagement optimaal met de leveranciersmarkt samen te werken en hier verbindingen aan te brengen met de NedTrain business. De inkoopafdeling bestaat uit 55 medewerkers die zijn verdeeld over vier afdelingen. De totale omzet binnen de afdeling is circa €300 miljoen.

1.7.1.1 Missie Inkoop

Binnen de afdeling Inkoop wordt de volgende missie gehanteerd:

Inkoop NedTrain levert een strategische en operationele cruciale bijdrage aan het best in class programma dat tot een reductie van 30% in de kosten per bakkilometer moet leiden in 5 jaar.[20]

Hierna worden de verschillende inkoopafdelingen nader toegelicht.

1.7.2 Inkoop materieelprojecten Haarlem

In Haarlem vindt revisie en overhaul[21] van treinen plaats. Complete treinseries worden hier voorzien van bijvoorbeeld een nieuw interieur, nieuwe koppen of informatie schermen. De afdeling inkoop Haarlem verzorgt de aanschaf van alle benodigde onderdelen voor deze projecten. Deze afdeling heeft een omzet van €40 miljoen

1.7.3 Inkoop onderdelen Tilburg

Deze afdeling koopt alle onderdelen/componenten in die nodig zijn in de onderhoudsbedrijven voor de reparatie en het onderhoud van de treinen. Deze afdeling is geplaatst in Tilburg omdat zich hier ook het logistiek centrum van NedTrain bevindt. Deze afdeling heeft een omzet van 70 miljoen.

1.7.4 Facilitaire Inkoop

Dit is tevens de afdeling waar het onderzoek voor is uitgevoerd. Daarom zal er in de volgende paragraaf dieper op worden ingegaan.

Deze afdeling koopt alles in wat niet direct treingebonden is; Machines/Gereedschappen, Facilitair, ICT/Advies, Bouw/Onderhoud en Reiniging. Deze afdeling is gecentraliseerd in Utrecht en maakt waar mogelijk gebruik van NS-brede contracten. Deze afdeling heeft een omzet van €190 miljoen. Wat aangeeft dat deze afdeling de meeste omzet genereert binnen de totale Inkoop van NedTrain.

1.7.5 Supplier Quality Assurance

Sinds 2007 worden de leveranciers binnen de inkoop gemanaged. Dit sluit aan op de professionaliseringsslag die NedTrain wil gaan maken op het gebied van inkoop.[22] Op dit moment verkeert NedTrain in de 'voorbereidende fase'[23]. NedTrain wil zwaarder gaan leunen op haar toeleveranciers. Alleen een contract afsluiten is niet genoeg. Het is ook zaak dat de leverancier beter gaat performen. Vandaar dat de afdeling SQA in het leven is geroepen.

[19] Zie bijlage 15 Organogram Inkoop
[20] Bron: http://www.nsprocurement.nl/Organisatie/Structuur
[21] Overhault: Het geheel nakijken met als doel gebreken op te sporen en te repareren.
[22] Zie bijlage 30 Interview Hugo Mans
[23] Bron: Mans, H.:NedTrain maakt nieuwe verbinding in de keten. In: Deal, januari. 2008, p.18-21

SQA zorgt ervoor dat de leverancier samen met NedTrain komt tot een beter product of dienst. SQA acteert op de volgende facetten:

- Samen met alle betrokken afdelingen en de leveranciers zekerstellen dat producten altijd in een constante kwaliteit geleverd worden met minimale verstoring van daaraan verbonden processen.
- Klantenklachten; In geval van levering van foutieve producten wordt gezocht naar oorzaken en korte en lange termijn oplossingen om herhaalklachten te voorkomen.
- Auditeren; Het continu verbeteren van inkoopproducten gerelateerde leveranciersprocessen door middel van het uitvoeren van procesaudits.

Wat betreft de leveranciers die NedTrain voorzien van technische inhuur is hier nog geen sprake van. Wel geeft de organisatie zo te kennen open te staan de relatie met de leveranciers en daarmee de leveranciers van technische inhuur naar een hoger niveau te tillen.

1.8 Facilitaire inkoop

Voor deze afdeling is het onderzoek uitgevoerd en om een beter beeld te verkrijgen wordt de afdeling hierna nader toegelicht.

1.8.1 Algemeen

Zie paragraaf 1.7.4

1.8.2 Missie en visie

Binnen de Facilitaire Inkoop worden de volgende missie en visie gehanteerd.

Missie[24]
Gezien worden als een deskundig gesprekspartner en vraagbaak die pro-actief adviseert en ondersteunt bij een klantbehoefte, tijdens een te doorlopen (initieel / operationeel) inkoopproces.

Visie
Door antwoord te geven aan de speerpunten tegemoet komen in de behoefte van de klant en zo de klant ontzorgen in haar behoefte op het gebied van Facilitaire inkoop.

1.8.3 Organisatiecultuur

De cultuur die hier is waargenomen is gelijk aan de cultuur die hiervoor is omschreven. Daarom wordt er hier verwezen naar paragraaf 1.4

1.8.4 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur gekeken naar de gehele inkoop kan worden betiteld als een lijn-staf organisatie. Dit is duidelijk op te maken aan de hand van het organogram[25].

Ingezoomd op de Facilitaire Inkoop, omdat zoals eerder vermeld voor deze afdeling het onderzoek is uitgevoerd kan geconcludeerd worden dat hier duidelijk sprake is van een lijnorganisatie[26]. Het hoofd Facilitaire Inkoop geeft direct leiding aan haar senior inkopers. Elke inkoper is verantwoordelijk voor een bepaald segment. Het hoofd Facilitaire Inkoop laat de inkoper vrij in zijn doen en laten, maar stelt wel een duidelijk einddoel (target) waar op gestuurd kan worden.[27] Vanuit de Facilitaire Inkoop wordt vraaggericht te werk gegaan of te wel de klant/markt geeft de belangrijkste sturing.[28]
De Facilitaire Inkoop valt onder de ondersteunende diensten. Het faciliteert namelijk het primaire proces op een aantal facetten. Inkoop in zijn geheel en daarmee dus ook de Facilitaire Inkoop is een stafafdeling.

[24] Bron: Presentatie Bas Wasser (Groepsleider Inkoop)
[25] Zie bijlage 15 Organogram Inkoop
[26] Zie bijlage 13 Organogram Facilitaire Inkoop
[27] Zie bijlage 31 Interview Helene Middelkoop
[28] Zie bijlage 31 Interview Ko Kimman

HET ONDERZOEK

2 Het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt toegelicht wat de aanleiding van het onderzoek is. Verder wordt aangegeven wat de kaders zijn waarbinnen het onderzoek valt en wordt het onderzoek toegelicht. Ook komen hier de onderzoeksmethode aan bod en wordt toegelicht waarom specifieke is gekozen voor de verschillende methodes van onderzoek.

2.1 Aanleiding

In deze paragraaf wordt de aanleiding van het probleem nader toegelicht.

NedTrain heeft zich gerealiseerd dat ze op dit moment maar één grote klant heeft en dat is NSR[29]. Gezien de aankomende concessie (in 2015), waarbij er naast de NS waarschijnlijk nog een aantal andere partijen proberen die concessie binnen te slepen, is het voor NedTrain niet zeker het onderhoud te mogen gaan verrichten aan het materieel van het hoofdrailnet. Tevens zijn er naast NedTrain nog een aantal onderhouders die maar al te graag het onderhoud gaan verrichten[30].
Al met al is het zaak te professionaliseren om zich zo te profileren, waardoor ze haar bestaansrecht niet verliest. Dit geldt ook voor Inkoop NedTrain[31]. Om dit te realiseren zijn een aantal speerpunten geformuleerd namelijk:

- Speerpunt 1: Pakketbasis op orde;
- Speerpunt 2: Processen op orde;
- Speerpunt 3: Prijsreducties;
- Speerpunt 4: Leveranciersmanagement.

Op dit moment verkeert Inkoop NedTrain in de ‘voorbereidende fase’. Dit houdt in dat op dit moment sprake is van:

- reduceren van facturen;
- reduceren van leveranciers (-20%);
- contractparticipatie (+20%);
- doorlooptijdreductie.

In deze fase verkeert de Facilitaire Inkoop op dit moment ook. Elk segment verkeert op dit moment op een bepaald niveau, maar aangezien het onderzoek valt onder het segment technische inhuur wordt er alleen op dit segment ingezoomd.

Vanuit de organisatie is een quickscan uitgevoerd aan de hand van het MSU-model[32]. Ook deze scan bevestigt dat NedTrain Inkoop zich in de voorbereidende fase verkeerd. Dit kan worden geconcludeerd aan de hand van de lage score die zijn waargenomen[33]. Alleen op het gebied van scholing en werving van Inkopers wordt hoog gescoord. In 2008 werd dan ook de Dutch Sourcing Award gewonnen in de categorie Human capital[34].

Het ‘basiskamp’ waar vanuit de ‘voorbereidende fase’ plaatsvindt bestaat uit een aantal segmentteams . Deze segmentteams vertegenwoordigen alle een bepaald segment. Een segmentteam bestaat uit een aantal stakeholders die tezamen geheel NedTrain vertegenwoordigen. Boven het segmentteam staat een commodity team. Een commodity team vertegenwoordigt een aantal segmentteams[35]. Een segmentteam is beleidmakend en een

[29] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[30] Zie bijlage 21 Vraag en antwoord algemeen
[31] Zie bijlage 17 Koers Inkoop NedTrain
[32] MSU-model: Michigan State University - model
[33] Zie bijlage 5 MSU-model toegepast op NedTrain Inkoop
[34] Andriesse, F.: NS wint Dutch Sourcing Awards 2008. In: Deal, April 2008, nr.4, blz. 12-15
[35] Zie bijlage 12 Organogram commodity/segment team technische inhuur

commodity team is op haar beurt beleidbepalend. Tezamen kan dit het best worden vergeleken met een Decision Making Unit[36].

Het segmentteam technische inhuur valt onder het commodity team p&o diensten. Dit segmentteam wordt door de volgende stakeholders vertegenwoordigd:
- Interne klant (Operationele kern);
- P&O;
- Inkoop.

Het segmentteam heeft de volgende taken meegekregen:
- Het binnen de door het commodity team gestelde kaders contracteren en beheren van samenwerkingsrelaties met derden gericht op technisch personeel.
- Het evalueren, bijsturen van samenwerkingsrelaties.
- Het doen van (Europese) aanbestedingsprocedures. Hiertoe stelt het Segment Team per aanbesteding een aanbestedingsplan op dat aan het Commodity Team ter goedkeuring wordt voorgelegd. Het Segment Team is verantwoordelijk voor een juiste uitvoering van de aanbestedingsprocedure.

Voordat het segmentteam technische inhuur werd gerealiseerd, werd geen aandacht besteed aan de inkoop en daarmee de relatie van leveranciers van technische inhuur. Dit is opmerkelijk te noemen gezien dat de totale omzet €190 miljoen is (Facilitaire Inkoop) en de omzet binnen het segment technische inhuur €45 miljoen bedraagt. Met andere woorden ongeveer 25% van de totale omzet wordt gemaakt binnen het segment technische inhuur.
Verder is nog een specifiek kenmerk van de technische branche dat er op dit moment sprake is van schaarste.

Met andere woorden NedTrain is afhankelijk van haar leveranciers van technische inhuur en wil daarom weten wat de gewenste relatie is met deze leveranciers[37].

Vandaar dat er vanuit NedTrain behoefte is naar onderzoek om uiteindelijk helder te hebben wat de gewenste relatie is en hoe deze bereikt kan worden.

Om dit probleem te doen oplossen is de volgende probleemstelling geformuleerd.

2.2 Probleemstelling

De probleemstelling die beantwoordt dient te worden is als volgt:

Hoe kan NedTrain en in het bijzonder de Facilitaire Inkoop, rekeninghoudend met de gestelde randvoorwaarden komen tot de gewenste relatie[38] met leveranciers van technische inhuur?

De centrale probleemstelling is geoperationaliseerd in verschillende subvragen om zo uiteindelijk antwoord te geven op de verschillende deelaspecten. De subvragen zijn:
- *Wat is de definitie van technische inhuur?*
- *Wat zijn de actoren en stakeholders in dit onderzoek?*
- *Wat zijn de trends & ontwikkelingen in het FM-werkveld, Inkoop en in de technische branche?*
- *Wat is de huidige relatie met de leveranciers van technische inhuur?*
- *Wat is de omvang van het leveranciersbestand technische inhuur?*
- *Met welke frequentie wordt er aanspraak gemaakt op het leveranciersbestand technische inhuur?*
- *In welke mate is NedTrain afhankelijk van de leveranciers van technische inhuur?*
- *Op welke manier kan er voor gezorgd worden dat de contractparticipatie toeneemt?*
- *Wat is de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur?*
- *Hoe kan NedTrain aantrekkelijk worden voor technische inhuur?*
- *Welke mogelijke oplossingen voldoen het best aan de randvoorwaarden?*
- *Wat zijn de personele, organisatorische en financiële consequenties van de voorgestelde oplossingen?*
- *Hoe kan de oplossing geïmplementeerd worden?*

[36] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[37] Zie bijlage 31 Interview Ko Kimann
[38] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst

2.3 Doelstelling

Het doel wat bereikt dient te worden met behulp van deze scriptie is middels een doelstelling geoperationaliseerd. Wanneer de subprobleemstelling en daarmee de centrale probleemstelling zijn beantwoord is de doelstelling behaald.

De doelstelling luidt als volgt:

Het uitbrengen van een advies hoe de relatie met leveranciers van technische inhuur het best kan worden vormgegeven.

Door de relatie zo vorm te geven dat alle stakeholders ermee instemmen en er draagvlak is vanuit de gehele organisatie, komen tot een win-win situatie, waarin de leveranciers proactief deelnemen en waarin NedTrain aantrekkelijk wordt voor ten eerste de leveranciers, maar ook voor het inlenende personeel. Daarnaast is het zaak dat de continuïteit en de kwaliteit worden gewaarborgd.

2.4 Afbakening

Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de Facilitaire Inkoop. Tijdens het onderzoek is geconcludeerd dat het belangrijk is de gehele organisatie erbij te betrekken om zo een beter beeld te vormen en tegelijkertijd draagvlak te creëren[39]. Zo is ook NS holding betrokken, omdat daar de raamovereenkomsten zijn ondergebracht. NS zal verder niet betrokken worden in het onderzoek en het advies zal daarom alleen voor NedTrain toepasbaar zijn. Qua concurrentie is alleen de directe concurrent van NedTrain betrokken namelijk Voith Rail Service B.V.. Indirecte concurrentie waaronder verstaan wordt organisaties acterende in de technische branche zijn buiten beschouwing gelaten.

De relatie die uiteindelijk geadviseerd wordt is in eerste instantie gedoeld op het segment technische inhuur. Het zou goed kunnen dat dit advies in grote lijnen toepasbaar is bij een soortgelijk segment.

2.5 Onderzoeksverantwoording

In deze paragraaf worden de methodes van onderzoek die zijn toegepast gedurende het onderzoek nader toegelicht.

Om uiteindelijk een gedegen en goed onderbouwd advies te kunnen geven is het doen van onderzoek noodzakelijk. Er zijn twee vormen van onderzoek toegepast namelijk desk- en field research.[40] Onder deze twee soorten van onderzoek zijn weer een aantal onderzoekstypen te onderscheiden namelijk, beschrijvend, explorerend en/of toetsend onderzoek en kwalitatief/kwantitatief onderzoek.
In dit onderzoek voert kwalitatief onderzoek de boventoon. Wel zal het geheel ondersteund worden door een aantal kwantitatieve gegevens. Wat betreft beschrijvend, explorerend en/of toetsend kan toetsend worden uitgesloten, omdat er hier geen hypothese kan worden afgeleid vanuit de theorie. Beschrijvend onderzoek is gericht op het vinden van feiten. Dit type onderzoek is een typisch voorbeeld van de geraadpleegde literatuur of de gevonden kwantitatieve gegevens. Zo geldt dit ook voor het explorerende onderzoek. Dit type onderzoek is veelal te herleiden uit de interviews die zijn afgenomen. Hier worden namelijk verbanden en/of verschillen binnen een specifieke groep[41] blootgelegd.[42]

2.5.1 Desk research

In eerste instantie is begonnen met het zoeken op zowel het Internet als het intranet naar relevante documentatie. Hierna is het onderzoeksgebied vergroot en zijn ook verschillende databanken geraadpleegd[43]. Ook is verschillende documentatie opgezocht in bibliotheken. Hierbij valt te denken aan vakbladen, boeken, scripties, etcetera. Nadat deze informatie- en gegevensstroom langzaam stagneerden is door middel van outlook en het

[39] Zie bijlage 3 Stakeholderanalyse
[40] Zie bijlage 20 Definitie Field- Deskresearch
[41] Zie bijlage 3 Stakeholderanalyse
[42] Bron: Baarda en De Goede, Basisboek Methoden en Technieken, Hfd. 3
[43] Onder andere de databanken die via de portal van de Haagse hogeschool zijn te raadplegen (online databanken)

intranet veel recente en relevante informatie verzamelt binnen de afdeling Facilitaire inkoop, maar ook bij de verschillende stakeholders uit het segmentteam technische inhuur. Naar gelang het onderzoek vorderde werd het duidelijk dat ook een aantal boeken vanuit de opleiding Facility Management konden worden toegepast om een onderbouwd advies te kunnen geven.

2.5.2 Field research

Onder field research wordt verstaan observatie en interview. Gedurende het onderzoekstraject zijn veel vergaderingen, werkoverleggen, afspraken, brown paper sessies, etcetera bijgewoond. Tijdens deze observaties werd als notulist gefungeerd, waardoor belangrijke gegevens konden worden verzameld om uiteindelijk te verwerken tot bruikbare informatie. Verder is de informatie, opgedaan in de 'wandelgangen', ook gedeeltelijk meegenomen wanneer dit relevant werd geacht.

2.5.2.1 Stakeholder analyse

Door middel van een stakeholderanalyse[44] werd duidelijk welke actoren geïnterviewd dienden te worden.

Middels een gestructureerde aanpak zijn de belangrijkste betrokkenen geïdentificeerd. Omdat het tijdsbestek het niet toe liet alle betrokkenen te betrekken bij het onderzoek is bepaald welke stakeholders echt belangrijk waren voor het onderzoek[45].

Door veel te participeren in vergaderingen en overleggen van het segmentteam technische Inhuur werd al vrij snel duidelijk dat het hier een onderzoek betrof, waarvoor behalve medewerkers van de Facilitaire Inkoop ook medewerkers van de afdelingen: Inkoop, P&O, Directie en de interne klant betrokken moesten worden. Alleen door bij deze afdelingen onderzoek te verrichten kon draagvlak worden gecreëerd voor het uiteindelijke advies.

Aan de hand van de stakeholders is middels interviews vervolg onderzoek verricht.

2.5.2.2 Diepte interview

Aan de hand van de Stakeholderanalyse zijn de interviews afgenomen. Wat betreft de externe organisaties is een benchmark uitgevoerd bij organisaties acterend in de technische branche of wel een concurrent van NedTrain acterende in dezelfde markt. De leveranciers van technische inhuur die zijn geïnterviewd vertegenwoordigen alle een specifieke tak van inhuur (lees: niveau). Zo kan bepaald worden of de gewenste relatie ook nog onderlinge verschillen vertoont wat betreft de verschillende takken van de technische inhuur waarmee NedTrain zaken doet.

Er is expliciet gekozen voor de onderzoek methode mondeling diepte interview. Door deze methode toe te passen neemt het response percentage toe. Verder is met deze manier van onderzoek sprake van een fysieke afspraak en dus persoonlijk contact. Vooral omdat het essentieel is in dit onderzoek draagvlak te creëren, en wel bij de 'lastig' te bereiken Interne klant, is dit de beste manier. Zo worden twee belangrijke activiteiten gecombineerd, namelijk het creëren van draagvlak, en het doen van onderzoek. Gezien het korte tijdsbestek is dit een efficiënte en doelgerichte aanpak.

Middels een diepte-interview kon vrij nauwkeurig worden achterhaald wat speelde bij de verschillende stakeholders. Tijdens het afnemen van de interviews werd telkens weer een ander beeld verkregen, maar omdat een groot aantal interviews zijn afgenomen, stabiliseerde het resultaat en werd in grote lijnen overeenkomsten waargenomen. Omdat zoveel interviews bij verschillende doelgroepen zijn afgenomen zijn deze resultaten generaliseerbaar tot de totale populatie van elke doelgroep. Middels deze methode van onderzoek is geprobeerd het onderzoek zo valide en betrouwbaar mogelijk te realiseren.

De cultuur heeft een rol gespeelt bij de overweging welke manier van onderzoek het beste resultaat zou opleveren. Aangezien het een 'knuffel cultuur' betreft is niets beter dan het persoonlijke contact op te zoeken. Daarbij speelt verder nog dat naar gelang het onderzoek vorderde geconcludeerd kon worden dat de interne klant veel minder uren doorbrengt achter een bureau ('eiland cultuur'). Wat dus een digitale manier van onderzoek vrijwel uitsloot. Verder zijn het doeners die al gauw vinden dat ergens moeite voor gedaan moet worden.

De interviewvragen zijn opgesteld per doelgroep[46]. Door een aantal generieke vragen kon een duidelijk beeld worden gevormd en konden de overeenkomsten en verschillen binnen de verschillende doelgroepen worden

[44] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[45] Zie bijlage 3 Stakeholderanalyse
[46] Zie bijlage 28 Interview vragen

blootgelegd. Per doelgroep zijn nog eens een aantal specifieke vragen geformuleerd die relevant geacht werden. Tijdens het interview is er door middel van de LSD-methode[47] meer informatie gewonnen dan dat bij het alleen stellen van de vragen het geval zou zijn. De uitkomsten van de interviews zijn gebruikt om de huidige en de gewenste situatie weer te kunnen geven.

Om de onderzoeksresultaten te analyseren zijn een aantal modellen toegepast.

2.5.3 Toegepaste modellen

In deze paragraaf worden de toegepaste modellen nader toegelicht.

2.5.3.1 SWOT analyse[48]

De huidige situatie is middels een SWOT-analyse geanalyseerd. In hoofdstuk 5 wordt het resultaat hiervan weergegeven.

Er is gekozen voor het hanteren van een SWOT-analyse, omdat het zo voor de organisatie in één oogopslag duidelijk is wat de sterkte, zwakte intern en wat de kansen en bedreigingen extern zijn. De organisatie en daarmee de (Facilitaire) Inkoop kan de SWOT-analyse gebruiken als basis bij het opstellen van doelen.

Toelichting op de SWOT-analyse:

Met een SWOT-analyse wordt onderzocht wat de toekomstmogelijkheden van een product in een markt zijn.

SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. In gewoon Nederlands: sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Deze elementen worden gebruikt om systematisch te analyseren en zo de toekomstmogelijkheden inzichtelijk te maken en kansrijke doelen te stellen. Om een goede SWOT-analyse te maken is commercieel inzicht nodig: inzicht in de marktmechanismen binnen en buiten de organisatie waarvoor de analyse wordt uitgevoerd.

Een SWOT-analyse wordt vaak gemaakt als onderdeel van een ondernemingsplan of marketingplan. Het wordt ook gebruikt voor andersoortige analyses, zoals de positie van een afdeling op de interne ‘markt’ binnen een organisatie.

De sterke en zwakke punten betreffen de kenmerken van de organisatie of het product ten opzichte van de concurrentie. De kansen en bedreigingen betreffen ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden in de markt, waar de organisatie of het product mee te maken heeft.

SWOT = sterkte/zwakte-analyse + marktanalyse

2.5.3.2 Inkoopportfoliomodel[49] / [50]

Om de gewenste situatie weer te geven is zowel het Inkoopportfoliomodel als de geschiktheidanalyse toegepast. Allereerst wordt het inkoopportfoliomodel (Kraljic Matrix) toegelicht. De geschiktheidanalyse komt in de volgende paragraaf aan de orde. De resultaten van beide analyse methodes zijn ondergebracht in hoofdstuk 6.

Expliciet is gekozen voor het Inkoopportfolio model, omdat onderzoek verricht is naar één dienst, namelijk technische inhuur. Juist omdat het één product betreft en zowel kwantitatieve (% van de omzet) als kwalitatieve (mate van afhankelijkheid) gegevens beschikbaar waren lag het voor de hand de Kraljic Matrix toe te passen. Hierbij speelt ook nog eens mee dat het model vanuit de opleiding regelmatig gebruikt is en wordt daarom in tegenstelling tot andere modellen goed beheerst.

Toelichting op het Inkoopportfoliomodel:

Het Inkoopportfoliomodel is een krachtig hulpmiddel wat gebruikt wordt om de inkoopsituatie van een onderneming te analyseren, waardoor inzicht in het leveranciersbestand wordt verkregen. In eerste instantie

[47] LSD-Methode: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen - Methode
[48] Bron: http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse
[49] Bron: Gelderman en Albronda, Toegepaste Inkoop, blz. 158
[50] Bron: http://www.12manage.com/methods_kraljic_model_nl.html

worden het inkooppakket en de inkoopmarkt geanalyseerd, als basis voor de verdere strategievorming. Er staan twee variabelen centraal in het model namelijk:

- de invloed op de winst;
- het inkooprisico.

In te kopen producten en diensten kunnen worden getypeerd naar de invloed op de winst van de onderneming. Producten met een relatief groot inkoopaandeel of een hoge prijselasticiteit verhogen de kwetsbaarheid van de organisatie. Dat geldt ook voor bijvoorbeeld producten of diensten met een hoog potentieel risico ten aanzien van procesonderbreking.

Het inkooprisico wordt bepaald door de complexiteit van de inkoopmarkt. Hierbij kan gedacht worden aan:

- aantal leveranciers;
- leveringsbetrouwbaarheid;
- mogelijkheid te leveren conform specificaties;
- technologische ontwikkelingen;
- politieke (in)stabiliteit;
- entreebarrières voor nieuwe leveranciers.

Voor elke organisatie is het bepalen van het inkooprisico en ook de invloed op de winst een subjectieve activiteit. Voor iedere organisatiespecifieke analyse moeten situatiespecifieke aspecten worden geselecteerd.

Door combinatie van de twee (groepen) variabelen kan het totale inkooppakket worden onderverdeeld in vier categorieën:

- routine producten;
- hefboomproducten;
- knelpuntproducten;
- strategische producten.

Invloed op de omzet	Inkooprisico	
	Laag	Hoog
Groot	Hefboomproducten	Strategische producten
Klein	Routine producten	Knelpuntproducten

Figuur Kraljic matrix

In het bovenstaande figuur geeft de horizontale as het toeleveringsrisico weer (de mate waarin de beschikbaarheid van een product van belang is voor een goed verloop van het primaire proces). De verticale as geeft de invloed van het product op het financiële resultaat van de organisatie weer.

De vier categorieën toegelicht:

Routineproducten: Het inkooprisico is laag en de invloed op de winst is gering (kantoorbenodigdheden, standaardcomponenten, etcetera). Het kopen tegen lage prijzen is kenmerkend voor deze categorie. *Aangezien er wat levering van deze producten betreft, alternatieven zijn, staat het streven naar een vaste relatie met een leverancier niet centraal in de inkoopstrategie.*

Hefboomproducten: Het inkooprisico is laag en de producten worden dan ook vaak van verschillende leveranciers betrokken. De producten hebben echter een relatief groot aandeel in de kostprijs en zijn daardoor van invloed op de strategische kwetsbaarheid van de onderneming. Met andere woorden het zijn dure producten (halffabrikaten, etcetera). *Op basis van de machtsfactor die rond hefboomproducten een belangrijke rol speelt, blijken partnerships in deze inkoopsituatie vaak zeer levensvatbaar.*

Knelpuntproducten: Het inkooprisico is hoog, maar hebben minder grote invloed op de winst. Deze producten zijn echter kwetsbaar wat de toelevering betreft, waardoor er met name logistieke knelpunten ontstaan (elektriciteit). *De organisatie moet ervoor zorgen dat een voorkeurspositie wordt verworven bij de leverancier, zodat toelevering's risico en afbreukrisico tot het minimum worden beperkt.*

Strategische producten: Zowel het inkooprisico als de invloed op de winst zijn hoog. Met leveranciers van strategische producten kunnen vergaande vormen van samenwerking worden aangegaan. *Duurzame samenwerking tussen beide partners, bijvoorbeeld in de vorm van co-makership, ligt voor de hand.*

2.5.3.3 Geschiktheidanalyse

De resultaten van de geschiktheidanalyse zijn terug te vinden in hoofdstuk 6.

Omdat er geen andere instrumenten bekend zijn om de samenwerkingsrelatie mee te kunnen weergeven en te verbeteren was de keuze voor het geschiktheidanalyse snel gemaakt. Omdat het model is ontworpen voor leveranciers die goederen leveren is het zaak dat onder product in dit onderzoek de dienst technische inhuur (ook wel inleners genoemd) wordt verstaan.

Toelichting op de geschiktheidanalyse:

Het is belangrijk alvorens een samenwerkingsrelatie wordt aangegaan, te bepalen waarom die samenwerking wordt aangegaan en hoe deze vorm gegeven gaat worden. Een instrument dat zich hiervoor bij uitstek leent, is de geschiktheidanalyse. De geschiktheidanalyse wordt ingezet als preventief instrument om de gewenste samenwerkingsvorm in beeld te krijgen. Er wordt uitgegaan van verschillende mate van intensiteit waarmee organisaties kunnen samenwerken op het gebied van de drie hoofdaspecten.

In de rijen van de matrix[51] zijn de drie hoofdaspecten weergegeven waarop de samenwerking tussen uitbesteder en toeleverancier gericht is. De drie hoofdaspecten zijn:

- Logistiek: sturing van goederenstroom, levertijd, leveringsbetrouwbaarheid en afnamepatroon.
- Kwaliteit: productcontrole, procesbeheersing, kwaliteitszorg en -borging en kwaliteitsfilosofie.
- Ontwikkeling: ontwikkeling van producten en productietechnologie, gezamenlijk specificeren en/of ontwerpen en maakbaarheid.

In de geschiktheidanalyse wordt tevens aangegeven hoe intensief de samenwerking tussen de uitbesteder en toeleverancier is. De mate van intensiteit is ingedeeld in vier categorieën, namelijk:

1. willekeurige leverancier ('prijskopen');
2. vaste leveranciers;
3. concentratie van leveranciers;
4. co-makership 'optima forma'.

Deze indeling is gebaseerd op in de praktijk voorkomende samenwerkingsvormen. Onder intensiteit wordt verstaan: de mate van integratie en communicatie waarvan in de samenwerking tussen de uitbesteder en de toeleverancier sprake is.

De analyse wordt uitgevoerd middels het volgen van een aantal stappen[52]. De eerste drie vragen hebben betrekking tot de samenwerkingsvorm. In de vierde stap wordt geanalyseerd welke samenwerkingsvorm binnen 2 á 3 jaar is te realiseren (streef situatie), waarna in de vijfde en laatste stap wordt bepaald welke acties moeten worden genomen om de gekozen streefsituatie te realiseren.

[51] Zie bijlage 8 Toelichting geschiktheidanalyse
[52] Zie paragraaf 6.2 mate van intentie tot aangaan relatie

HUIDIGE SITUATIE/RELATIE

3 Huidige relatie/situatie met leveranciers van technische inhuur

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie weergeven. Alleen met een goede basis kan uiteindelijk de gewenste situatie worden weergeven. De gewenste situatie is bepaald door het afnemen van diepte interviews. Verder is er veel geparticipeerd in het segmentteam technische inhuur en is er informatie vergaard middels het bijwonen van overleggen, vergaderingen, etcetera.

3.1 Definitie technische inhuur

Door participatie in het segmentteam technische inhuur is duidelijk geworden wat de definitie is.

Inhuur kan globaal onderscheiden worden in uitzenden/detacheren enerzijds en advies/consultancy anderzijds.

Belangrijkste verschillen:

Uitzenden/detacheren	Advies/ consultancy
Sprake van een inspanningsverplichting (Op locatie, uren genereren)	Sprake van een resultaatsverplichting (Een voorafgesproken product leveren)
Regie en eindverantwoordelijkheid ligt bij opdrachtgever	Regie en eindverantwoordelijkheid ligt bij opdrachtnemer

Hierbij hanteert NS Concernstaf Inkoop de volgende specifieke definities:

- Een **uitzendkracht** is een persoon die een tijdelijke dienst (gedurende een tijdsperiode van maximaal 1000 uur) verricht om een capaciteitsvraagstuk in te vullen. De persoon wordt geselecteerd op relevante persoonskenmerken en/of CV.
  De persoon is niet in dienst van het bureau wat hem/haar uitzendt.
  Het tarief is gebaseerd op inspanningsverplichting; wordt per uur gefactureerd.
  (LBO/MBO-niveau)
- Een **gedetacheerde** is een persoon die een tijdelijke dienst verricht om een flexibel capaciteitsvraagstuk in te vullen. De persoon wordt geselecteerd op basis van CV.
  De persoon is in dienst van het bureau wat hem/haar detacheert.
  Regie en eindverantwoordelijkheid zijn belegd bij de opdrachtgever.
  Het tarief is gebaseerd op inspanningsverplichting; wordt per uur gefactureerd.
  (MBO/HBO/WO-niveau)
- Met het inhuren van **Advies & Consultancy** wordt het inkopen van een dienst bij een rechtspersoon bedoeld, gebaseerd op specifieke kennis/kunde.
  Hierbij is vooraf vastgelegd:
  * de opdracht;
  * het resultaat;
  * de tijdsduur;
  * de totaalprijs.
  Regie en eindverantwoordelijkheid zijn belegd bij de opdrachtnemer.
  Het tarief heeft de vorm van een aanneemsom en is gebaseerd op een resultaatsverplichting; facturering kan op diverse wijzen plaatsvinden.

3.2 Het segment Technische inhuur uitgelicht

3.2.1 Facilitaire Inkoop

Omdat het onderzoek zijn oorsprong kent vanuit de Facilitaire Inkoop is het belangrijk inzicht te geven in zowel de kwalitatieve-, maar ook de kwantitatieve informatie die is verworven tijdens het onderzoek. Tevens wordt zo de bron van het probleem blootgelegd.

3.2.1.1 Kwantitatief

Op dit moment wordt een dumpbestand gehanteerd, waarin 540 leveranciers zijn terug te vinden die NedTrain in alle vormen van technische inhuur kunnen voorzien[53]. Opvallend hierbij is dat bij een groot aantal van deze leveranciers in 2007 geen omzet is gegenereerd. Nog een opvallend aandachtspunt is dat met een groot aantal leveranciers, waarbij een aanzienlijke omzet wordt gegeneerd, geen contract is afgesloten. Dit contract is in ieder geval niet opgenomen in het bestand bij de Facilitaire Inkoop.

Het totale leveranciersbestand van technische inhuur is goed voor een jaarlijkse omzet van zo'n €45 miljoen. De totale omzet binnen de Facilitaire Inkoop is €190 miljoen. Met andere woorden het segment Technische Inhuur is goed voor ongeveer 25% van de totale omzet. 51 leveranciers zijn goed voor 80% van de omzet (80/20 regel)[54]. Wat er op neerkomt dat 90% van de leveranciers zorgen voor 20% van de omzet. De 540 leveranciers genereren jaarlijks zo'n 10.264 facturen. Ervan uitgaande dat het verwerken van één factuur gemiddeld €35,- kost, is er een bedrag van €359.240,- voor nodig om dit te verwezenlijken. De contractparticipatie is 61,2% er wordt dus voor €17.460.000,- buiten de contracten om gespendeerd. Er zijn 90 leveranciers gecontracteerd. Wat aangeeft dat 460 leveranciers niet gecontracteerd zijn.

3.2.1.2 Kwalitatief

De leveranciers van technische inhuur zijn gecontracteerd middels raamovereenkomsten. Het betreft hier inspanning-, maar ook resultaatsverplichting. Deze contracten hebben een looptijd van drie jaar met als optie tot verlening van twee keer één jaar.
De interne klant (operationele kern) is niet goed betrokken geweest bij de totstandkoming van de contracten. Dit heeft tot gevolgd dat de contracten niet goed aansluiten bij de behoefte van de klant. Verder is het zo dat de klant gewoonweg niet afweet van het bestaan van een groot aantal contracten. Mede hierdoor zijn er een aantal preffered suppliers waar de klant lang niet altijd gebruik van maakt. Inkoopopdrachten zijn zowel afkomstig van preffered suppliers als niet-preffered suppliers. Door de klant wordt dan ook gewinkelneerd bij leveranciers waar zij goede ervaringen mee heeft (lokale partijen). Doordat de contracten op NS holding niveau zijn afgesloten mist er een stuk specificatie. De leverancier anticipeert hierop door dit gemis zelf in te vullen. Omdat het inkoop/inhuur proces niet optimaal is wordt het inkoopproces niet doorlopen zoals is vastgelegd[55].

Zelfs de directie van NedTrain doet zo nu en dan zaken met bekende leveranciers. De Facilitaire Inkoop wordt er dan niet bij betrokken. Terwijl dit wel zou moeten.

Bij de totstandkoming van een contract moeten de Europese Aanbesteding regels in acht worden genomen. NedTrain is een organisatie acterend in de Nuts-sector. Wat met zich meebrengt dat NedTrain valt onder 3b diensten wat betreft Europees Aanbesteden[56]. In principe is de Facilitaire Inkoop bij 3b diensten vrij om te kiezen hoe iets in de markt wordt gezet. Op 3b diensten is niet het gehele Bass[57] van toepassing, enkel de artikelen inzake publicatie achteraf (art 43 Bass) en de technische specificaties (art 31 Bass). Voorts is in de jurisprudentie bepaald dat ook bij 3b diensten de algemene beginselen van het aanbestedingsrecht in acht genomen dienen te worden[58]. Deze manier van (onderhands) aanbesteding vergroot de flexibiliteit van de Facilitaire Inkoop.

De toename van inhuur is een strategische keuze. Zo neemt de flexibiliteit toe en wordt NedTrain slagvaardiger. NedTrain heeft op dit moment te kampen met een schaarste wat betreft technische inhuur. Met andere woorden

[53] Zie bijlage 25 Dumpbestand leveranciers technische inhuur
[54] Zie bijlage 9 Kwantitatieve gegevens segment technische inhuur
[55] Zie bijlage 22 Inkoop/inhuur proces
[56] Zie bijlage 7 3b aanbesteden
[57] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[58] Bron: Maaike Gijsbers: bedrijfsjuriste

op dit moment is sprake van een leveringsrisico (afhankelijkheid van de leverancier). Dit betreft vooral het lager geschoolde technisch personeel, maar ook het hoger geschoolde technisch personeel zal in de toekomst schaarser worden.
De leveranciers worden pas sinds kort gemanaged in termen van kennismakingsgesprekken, contracten en KPI's[59]. Dit sluit aan op het niveau waar de Facilitaire Inkoop NedTrain nu verkeert (huis op orde). De speerpunten staan hierbij centraal[60]. Bij elk speerpunt behoort een bepaalde relatie met de leveranciers. Wanneer het strategisch niveau wordt bereikt is een strategische samenwerking een reële ontwikkeling. De relatie met de leveranciers is ook bepalend of de uitlener kiest voor NedTrain of dat de inlener elders wordt ingezet. Ook draagt de relatie bij aan de tevredenheid van de klant.

Op dit moment staat de relatie met de leveranciers nog in haar kinderschoenen.

3.2.2 P&O

Voor deze paragraaf staat het interview met mevrouw A. Kingmans (stafmedewerker P&O) centraal[61]. P&O is nauw betrokken in dit onderzoek, omdat de inkoop van personeel wordt ondersteund vanuit P&O. P&O wordt tevens vertegenwoordigd in het segmentteam technische inhuur

De afdeling P&O zorgt voor de uiteindelijk afroep van inleen. Dit gebeurt vrijwel altijd door de lokale P&O-er. Verder acteert P&O in het segmentteam bij het meedenken en contracteren van uitlenende partijen. De inbreng van P&O ligt vooral bij technisch inhoudelijk specificaties. Het is belangrijk dat P&O bij het proces betrokken is en blijft omdat anders het overzicht wordt verloren. Er is dan geen overzicht meer hoeveel FTE er wordt ingehuurd.[62]

Vanuit de business komt het nog wel eens voor dat gevraagd wordt naar het onmogelijke. In samenspraak met P&O wordt dan gezocht naar een passende oplossing. Vanuit het bestaande proces bekeken is het zo dat allereerst minimaal twee preffered suppliers de gelegenheid wordt geboden te leveren. In praktijk kunnen de preffered suppliers niet altijd leveren. De operationele kern neemt al dan niet in samenwerking met P&O een besluit door in zee te gaan met een niet-preffered supplier. Dit zijn meestal plaatselijke leveranciers waarmee geen goede of zelfs helemaal geen contracten zijn afgesloten. Dit zorgt voor onnodige hoge kosten.

De contracten met de preffered suppliers waren tot kort nog ondergebracht bij NS inkoop. Sinds januari 2008 beheert cq. managed NedTrain de contracten gedeeltelijk zelf. Wel zijn de contracten nog concern breed afgesloten. De contracten worden ondanks de nee-verkopen vanuit de preffered suppliers op dit moment redelijk benut.
Om te controleren of de leveranciers zich wel houden aan de afgesproken output zijn er standaard procedures opgesteld. Verder vinden regelmatig audits plaats. Leveranciers worden vooral beoordeeld op kwaliteit en snelheid.

Om ervoor te zorgen dat niet iedereen zomaar kan inhuren is er vanuit P&O een bevoegdheden matrix opgesteld. Productiemanagers zijn tot een bepaald bedrag gemachtigd in te huren. Wanneer dit bedrag overschreden wordt is toestemming van hogere hand een vereiste[63].

Vaak wordt overgekwalificeerd personeel ingehuurd. Dit met als onderliggende gedachten dat de inlener de werkzaamheden zonder al te veel scholing kan verrichten.
Een veelvoorkomend aspect is dat inleners op den duur in dienst worden genomen. Zo kan vanuit NedTrain eerst worden bepaald of de inlener voldoet.

Er wordt wat betreft inhuur van technisch personeel weinig tot niet over de landgrens gekeken. Intern wordt ook bijna niet gekeken of men wat voor elkaar kan betekenen. Dit heeft mede als oorzaak dat dit geografisch gezien niet goed is te bewerkstelligen.

[59] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[60] Zie paragraaf 2.2 probleemstelling
[61] Zie bijlage 36 Interview Annemarie Kingmans
[62] Zie bijlage 22 Inkoop/inhuur proces
[63] Zie bijlage 23 (financiële) Bevoegdheden op personeelsgebied

3.2.3 Interne klant (Operationele kern)

Voor deze paragraaf is de output verkregen uit de interviews vanuit de operationele kern (bijlagen 35.1. t/m 35.4). De inhuur die wordt ingekocht is puur om het primaire proces te ondersteunen, vandaar dat het belangrijk is de stem van de klant (operationele kern) in het onderzoek mee te nemen.

Binnen de operationele kern van NedTrain wordt rond de 10 á 20% ingehuurd. Dit is onontkoombaar, omdat het werkaanbod erg fluctueert. Zo worden door middel van deze flexibele schil gedwongen ontslagen voorkomen. Bij het reguliere onderhoud wordt een flexschil van 10% gehanteerd. Dit omdat dit onderhoud beter te plannen is.

Vanuit de Interne klant is behoefte om een inlener in dienst te nemen indien hij voldoet. Hier wordt vaak een weerstand waargenomen vanuit de leverancier. De leverancier wil immers zijn goede mensen behouden. Dit brengt vaak een afkoopsom met zich mee.

Inleners moeten vaak geschoold worden alvorens zij aan de slag kunnen. Dit is in principe geen probleem wanneer de desbetreffende persoon bij behoefte weer voor NedTrain aan de slag gaat. De praktijk laat echter zien dat de desbetreffende inlener met NedTrain kennis uitkomt voor bijvoorbeeld KLM. NedTrain moet dus vaak op zoek naar een andere inlener die hoogstwaarschijnlijk weer geschoold moet worden.

Binnen de operationele kern wordt veel zaken gedaan met lokale leveranciers. Afhankelijk van het soort en type klus kan de lokale leverancier zeer flexibel optreden en voldoen aan de behoefte vanuit NedTrain. De pro-actieve houding die veel lokale leveranciers hanteren wordt prettig geacht. Deze houding wordt nog niet waargenomen bij de grotere uitlenende partijen.

De operationele kern laat zich veelal bedienen door leveranciers die bekend zijn. Met andere woorden er is sprake van ‘merkentrouw’. Dit zijn leveranciers waarmee raamovereenkomsten zijn afgesloten, maar ook ‘bekende’ van de desbetreffende medewerker.

De leveranciers waarmee in zee gegaan wordt, worden onvoldoende gemanaged op basis van de geleverde prestaties. De beste ervaringen worden over het algemeen opgedaan met leveranciers van de detacheringbranche, omdat deze partijen de inleners in dienst hebben. Bij uitzendbureau’s is dit vaak niet het geval.

De interne klant is huiverig voor grote overkoepelende contracten. Dit omdat goede inleen meestal maar bij een paar uitlenende partijen te verkrijgen is. Deze contracten zijn meestal generiek en hebben als uitgangspunt kosten besparen. Dit gaat ten koste van de kwaliteit die er geleverd wordt.
Hier komt nog eens bij kijken dat de huidige contracten niet goed meer aansluiten op de behoefte vanuit de interne klant.

De huidige relatie met de leveranciers is op dit moment erg verschillend gelet op de verschillende operationele kernen. Binnen het revisie en onderhoudsbedrijf is de relatie goed te noemen, maar binnen het service bedrijf is de relatie matig tot slecht.

NedTrain is op dit moment erg aantrekkelijk voor personeel. NedTrain biedt als werkgever veel opties qua scholing, etcetera. Een probleem wat zich nu voordoet is dat inleners niet altijd goed ontvangen worden en aan hun lot worden overgelaten. Ook komt het voor dat inleners overgekwalificeerd zijn, waardoor werkzaamheden onder het niveau worden verricht. Dit heeft tot gevolg dat de inlener niet lang uitkomt voor NedTrain.

Qua voorspelbaarheid van de behoefte aan inhuur kan nog veel verbeterd worden. Op dit moment kampen vooral revisie bedrijven met dit probleem. Dit probleem wordt veroorzaakt door onvoorziene werkzaamheden (seizoensafhankelijkheid, etcetera.).

3.3 Leveranciers

Voor deze paragraaf staat de output verkregen middels de interviews (33.1 t/m 33.3) vanuit de leveranciers centraal. Het betreft hier leveranciers van technisch personeel. Er is voor gekozen een leverancier van advies, detachering en uitzend branche in het onderzoek te betrekken om zo een goed beeld van de realiteit te kunnen schetsen.

Vanuit NedTrain wordt aanspraak gemaakt op verschillende niveaus van inleen. Dit houdt in dat zaken gedaan wordt met verschillende leveranciers, wel alle acterend in de technische branche. De betrokken leveranciers zijn alle grote leveranciers. Met andere woorden hier wordt veel omzet gegenereerd vanuit NedTrain.

NedTrain wordt door de verschillende leveranciers gezien als een belangrijke klant (key-account). Er is daarom vanuit de leverancier behoefte een volwaardige relatie op te bouwen met NedTrain. NedTrain geniet daarom de voorkeur boven het MKB[64]. De leveranciers zien deze samenwerking het liefst worden gerealiseerd door middel van wederzijdse communicatie. Alleen zo kan er een win-win situatie worden gecreëerd. Met als mogelijk gevolg dat er meer kosten worden bespaard en het proces efficiënter kan worden ingericht.
Het komt wel eens voor dat vanuit NedTrain behoefte is naar het overnemen van een inlener. Leveranciers die lager geschoold personeel leveren hebben hier niet zoveel moeite mee. Leveranciers die hooggeschoold personeel leveren hebben hier wel degelijk moeite mee. Het zijn immers specialisten en daarmee profileert een dergelijke leverancier zich.

De meeste leveranciers zijn gecontracteerd middels een raamovereenkomst[65]. Door deze contractvorm wordt de nodige rompslomp voorkomen (denk aan bijvoorbeeld welke algemene voorwaarden er gelden).
De ontwikkelingen binnen de technische branche, namelijk schaarste, zijn voelbaar voor de leveranciers. Er kan dan ook niet altijd aan de behoefte van NedTrain worden voldaan. De leveranciers anticiperen hierop door te proberen zoveel mogelijk mensen in vast dienstverband te krijgen. Om toch aan de behoefte van NedTrain te kunnen voldoen is het wel eens voorgekomen dat een leverancier inleners leverde die achteraf van een andere leverancier afkomstig bleken te zijn. Het aantal leer/werk banen neemt ook toe als gevolg van de schaarste. Dit al dan niet in samenwerking met ROC's[66].

Elke leverancier wordt vertegenwoordigd door een accountmanager. Deze accountmanager staat in direct contact met K. Kimman. K. Kimman heeft het segment technische inhuur onder zijn hoede. Qua communicatie verloopt het niet altijd even soepel. K. Kimman krijgt nog wel eens klachten vanuit de interne klant betreffende onder andere kwaliteit. Deze klachten komen echter niet altijd terecht bij de leverancier. Ook wordt er vanuit de leveranciers aangegeven dat het verstrekken van een opdracht soms lang op zich laat wachten. NedTrain heeft moeite de opdracht door de organisatie uit te zetten, doordat het zo'n gedecentraliseerde organisatie is moeten er handtekeningen gezet worden om het geheel beheersbaar te houden. De leverancier anticipeert hierop door alvast te beginnen met alle risico's van dien.

Door een goede selectie gelet op opleiding, ervaring, competenties en CV zorgen de leveranciers ervoor dat de inleners voldoen aan de eisen die bij NedTrain worden gesteld.
Ook bij de leverancier leeft de wens dat NedTrain de behoefte beter kan voorspellen. Zo kan een leverancier al in een vroeg stadium gaan werven om zo beter aan de behoefte van de interne klant te kunnen voldoen. De leveranciers stellen het op prijs dat ze eerder betrokken worden bij bijvoorbeeld projecten. Zo kan beter vorm gegeven worden aan het uiteindelijk resultaat, omdat de expertise van de leveranciers dan meer te gelde komt.

De leveranciers willen niet als second-supplier benaderd worden. Second-suppliers krijgen vaak functies voorgeschoteld die heel moeilijk zijn in te vullen. Dit kan een nauwe samenwerking cq. relatie in de weg staan. Als een leverancier een tijd niet wordt aangesproken richt een leverancier zich op andere keys-accounts. De opgebouwde NedTrain kennis die bij de leveranciers aanwezig is zal bij een niet veranderde voortgang langzaam verwateren.

3.4 NS

Voor deze paragraaf staat de output verkregen middels de interviews (32.1 t/m 32.2) vanuit de medewerkers van NS centraal. Omdat NS het moederbedrijf is van NedTrain, en omdat er concern brede contracten zijn afgesloten is het belangrijk de stem vanuit NS mee te nemen in het onderzoek.

Bij NS wordt dezelfde definitie voor technische inhuur gehanteerd als bij NedTrain. Het betreft alle tijdelijke functies op het gebied van techniek met uitzondering van uitbesteed werk. Per niveau zijn er 3 á 4 leveranciers geselecteerd (preffered suppliers). Dit is tot stand gekomen naar aanleiding van de aanbesteding in 2005.

[64] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[65] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[66] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst

De contracten technische inhuur zijn concern breed afgesloten. Het is voornamelijk NedTrain die deze contracten gebruikt. Dit omdat NedTrain heel specifieke eisen stelt. Vooral als het gaat om engineers. In de contracten zijn de uurtarieven vastgelegd. De uurtarieven zijn als volgt opgebouwd:

- A loonkosten;
- B overheadkosten;
- C winstmarge.

De winstmarge (C) ligt vast. Dit is de leveranciers een doorn in het oog, omdat dit erg laag is vergeleken met de markt. Een gevolg hiervan is dat preffered suppliers het inlenende personeel liever inzetten bij andere organisaties, waardoor er vaak 'nee' verkocht wordt aan NedTrain. Als reactie hierop neemt NedTrain nu vaak inleners aan, al dan niet tegen vergoeding van een boetebedrag (wat is opgenomen in het contract), en wordt er vanuit de interne klant van NedTrain zaken gedaan met lokale leveranciers. Wat weer zorgt voor een lage contractparticipatie.

De relatie met NedTrain (ten opzichte van NS) staat onder een gezonde spanning. Er is op dit moment sprake van een heel scherpe prijsstelling vanuit NSR. NedTrain wil hier vanaf. Wat betreft de inkoop is de relatie ook goed. Echter de samenwerking is niet optimaal. Er wordt zo nu en dan langs elkaar heen gewerkt. Dit is jammer, want de capaciteit is hier niet naar.

De relatie met de leveranciers is op dit moment goed. De leveranciers betreuren het allen dat ze op dit moment niet alle opdrachten krijgen. Dit komt, doordat er vanuit de interne klant veelal met lokale leveranciers in zee wordt gegaan. Nog een oorzaak, te zoeken bij de leverancier, is dat er lang niet altijd aan de behoefte voldaan kan worden. Als een preffered supplier nooit of weinig opdrachten krijgt raakt ze nooit ingespeeld op NedTrain.

De rol van P&O is cruciaal en wordt niet goed benut. De productiemanagers communiceren niet of weinig met de lokale P&O-er. Zo worden in plaats van de preffered suppliers lokale partijen benadert, maar tevens zorgt dit er ook voor dat er veel overgekwalificeerd personeel wordt ingehuurd. Ook de preffered suppliers spelen hier een rol. Wanneer een preffered supplier niet aan de behoefte kan voldoen komt het nog wel eens voor dat er overgekwalificeerd personeel geleverd wordt.

Op papier is er sprake van gedwongen winkelnering vanuit de interne klant. In de praktijk is hier weinig van te merken. Zoals al eerder aangegeven komt dit doordat de contracten niet aansluiten bij de operationele kern.

De huidige situatie/relatie wordt in hoofdstuk 6 middels de geschiktheidanalyse (vraag 2) visueel weergegeven.

EXTERN ONDERZOEK

4 Externe factoren

In dit hoofdstuk worden de externe factoren geanalyseerd. Onder extern factoren worden de concurrenten en de trends en ontwikkelingen die zich in de branche afspelen bedoeld. Ook komt NS hier aan de orde, omdat NedTrain een dochteronderneming is van NS.

4.1 Trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf worden de trends en ontwikkelingen die zich afspelen binnen de branche behandeld. Er is hier onderscheid gemaakt tussen de verschillende branches. Met deze trends en ontwikkelingen wordt rekening gehouden in het uiteindelijke advies wat wordt gegeven. Ook zijn de trends en ontwikkelingen van invloed op de gewenste situatie.

4.1.1 Facility Management

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van externe deskundigen namelijk P. Pouw[67] (Docent Facility Management) en I. Liem[68] (Facility Manager). De opgedane informatie is verwerkt in deze paragraaf.

Het Facility Management is in de loop der jaren opgeklommen in de organisatie. Letterlijk ook. In plaats van een werkplaats in de kelder, beschikt Facility Management nu over ruime kantoren in de nabijheid van de directievleugel. Om als ondersteunende afdeling te kunnen inspelen op veranderingen in de zowel interne- als externe omgeving is het belangrijk dat draagvlak wordt verworven bij zowel het management als de business.[69] Facility Management wordt steeds meer uitgedaagd om in haar toegevoegde waarde om de relatie tot de missie, visie en strategie duidelijk te maken[70]. Met andere woorden de Facilitaire Organisatie wordt steeds **professioneler**.

Duurzaamheid staat op dit moment in de schijnwerpers. Deze ontwikkeling heeft mede te maken met de opwarming van de aarde. Organisaties gebruiken dit als pr-functie, maar ook om gewoonweg het milieu te ontlasten en zuiniger om te springen met onder andere de fossiele brandstoffen.[71] Wat hier haaks op staat is dat organisaties steeds meer gaan lijken op 'barbapappas'. Met andere woorden ze worden steeds **flexibeler** en veranderen steeds frequenter. Op dit moment staan net zoveel gebouwen leeg als dat er worden gebouwd. Duurzaam bouwen (volledig groene gebouwen) heeft als achterliggende gedachten dat de desbetreffende accommodaties voor langere tijd functioneel te zijn. En met organisaties die snel van gedaante veranderen is nog maar de vraag of dit wel zo'n efficiënte ontwikkeling is.

Er is een duidelijk verschuiving waarneembaar van een **productie- naar een regie functie**. Het is voor veel organisaties ondoenlijk om de technologische ontwikkelingen in de verschillende producten en/of diensten te volgen[72]. Vandaar dat steeds meer uitbesteed wordt. De toeleveranciers spelen hier op haar beurt weer op in door steeds beter aan te sluiten op de behoefte die hierbij ontstaat. Een vereiste is hier dat het goed wordt afgestemd op het primaire proces.

Facility Management wordt steeds meer **vraaggericht**. De behoefte van de klant wordt steeds belangrijker. Bij het formuleren van de dienstverlening wordt uitgegaan van wat de klant wil en niet van wat de organisatie denkt de klant te moeten bieden.

De samenwerking van **Vastgoedmanagement en Facility Management** is ook een ontwikkeling die zich voordoet. Dit is mede ontstaan om zo de klant, maar ook de belegger een full-service pakket te bieden. Een

[67] Zie bijlage 34 Interview P. Pouw, Docent Facility Management, Haagse Hogeschool
[68] Zie bijlage 34 Interview I. Liem, Facility Manager, Corus
[69] Bron: Artikel 'Facility Management – Wat is dat?' Haagse Hogeschool, 2005
[70] Bron: http://www.managementboek.nl/artikel/145
[71] Artikel 'goed kantoor, beter bedrijf' Pers, dinsdag 25-03-2008, blz.13
[72] Bron: Scriptie Janneke Olie, Het hard maken van soft services, mei 2005, blz. 16

manier van samenwerken die uit onder andere deze ontwikkeling is ontstaan is PPS[73]. Deze manier van aanbesteden stimuleert marktpartijen zich te richten op de totale levensduurkosten van een gebouw, wat zou moeten leiden tot een betere prijs-kwaliteitverhouding. DBFM[74] is hier een goed voorbeeld van. Deze ontwikkelingen, maar ook andere ontwikkelingen zorgen voor een nieuwe impuls in de **professionalisering van de inkoop**.[75] [76] Mede doordat deze ontwikkelingen zorgen voor een doorbraak in de behoudende uitbestedingscultuur die Nederland kent, zijn een professionelere behoeftespecificatie, contractering en contractmanagement een vereiste[77].

4.1.1.1 (Facilitaire) Inkoop

De (Facilitaire) Inkoop is op dit moment vooral bezig met de ontwikkeling van haar professionaliteit. Dit gebeurt aan de hand van onder andere modellen. Hiernaast is inkoop bezig een betere positie te verwerven binnen de organisatie. Deze positie wordt niet bereikt door formele posities op te eisen of door op een extreme manier te schermen met de resultaten, maar door kwalitatief personeel in te zetten.[78] Op dit moment verkeert de Facilitaire Inkoop zich nog in de kinderschoenen, maar omdat de wet van de afnemende meeropbrengsten te gelden is gekomen wat betreft het primaire proces is de aandacht verschoven naar de Facilitaire processen.[79]
Een andere waarneembare ontwikkeling in de branche is dat inkoop steeds vaker wordt uitbesteed. In eerste instantie gebeurt dit op basis van raamovereenkomsten met leveranciers. Zo besparen organisaties kosten op personele inzet voor het doen van bestellingen en administratieve afwikkelingen. Door middel van software wordt de 'goede gewoonte' van de leverancier geïmplementeerd. Als organisaties hun gehele inkoopproces uitbesteden kunnen de besparingen oplopen tot 20% van de totale kosten. Verder wordt gemiddeld 10% goedkoper ingekocht vanwege de expertise van de leverancier. Deze uitbesteding is een trend ten gevolge van de ontwikkeling dat organisaties zich meer richten op de core business. Het enige nadeel wat aan deze uitbesteding is verbonden, is dat de relatie met de leverancier formeler en minder flexibel wordt[80].

4.1.2 Detachering, uitzend en advies branche

In deze paragraaf staat de informatie verworven uit Rabobank Cijfer & Trends (31e jaargang, oktober 2007 en 32e jaargang, maart 2008) centraal.

Omdat onderzoek wordt gedaan naar de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur is de scope breder getrokken, wat betreft de trends en ontwikkelingen. Er wordt gekeken binnen de verschillende branches: dienstverlening, elektrotechnische/machine industrie, uitzendbureaus en adviesbureaus om een zo volledig mogelijk beeld te vormen wat de trends en ontwikkelingen zijn die zich op dit moment voordoen en relevant zijn voor dit onderzoek.

4.1.2.1 Dienstverlening

De Nederlandse economie draait op volle toeren. Zowel bedrijfsleven, overheid als particulieren laten hogere bestedingen en investeringen zien en daarmee stijgt de vraag naar zakelijk en facilitaire dienstverlening. De trend naar flexibilisering van het bedrijfsleven biedt kansen voor de uitzendbranche, detacheringbedrijven en facilitaire dienstverleners. De gunstige economie, de vergrijzing in het imago leidt tot een toenemend tekort aan vakkrachten en professionals.

4.1.2.2 Elektrotechnische/machine industrie

OEM'ers[81] besteden meer uit naar hun toeleveranciers. Dit vraagt technische kennis van bedrijven in de toeleveringsketen. Bovendien moeten zij voldoen aan hogere eisen op het gebied van bijvoorbeeld dienstverlening en regievoering. Het aandeel van elektrotechniek en ICT in machines en systemen neemt toe, wat de vraag aan technici (o.a. engineers) doet toenemen. Kostenvoordelen zijn te behalen door arbeidsintensieve productie te outsourcen of de productie te verplaatsen naar eigen vestiging in een land met lagere arbeidskosten. Door voortdurende innovaties wordt de levenscyclus van producten korter. De integratie van informatie- en communicatietechnologie in machines kunnen ook onderhoud op afstand mogelijk maken.

[73] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[74] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[75] Bron: http://www.nl.issworld.com, Lemmens, N.:Trends in vastgoedmanagement en facilitaire dienstverlening)
[76] Bron: http://www.nl.issworld.com, (Hulst, van W.:Ondersteunende processen worden steeds professioneler)
[77] Bron: Lemmens, N.:Horinzontale en verticale integratie bij facilitaire uitbesteding. In: Inkoop & Logistiek, nr. 4, (april 2005), blz. 28-30
[78] Zie bijlage 30 Interview Hugo Mans
[79] Bron: Lemmens, N.:De professionalisering van de Facilitaire Inkoop. In: FMM, oktober 2001
[80] Bron: Zaal, R.: Inkoop wordt vaker uitbesteed. In: Automatiseringsgids, (28 maart 2008), blz. 13
[81] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst

Machinebouwers die als toeleveranciers werkzaam zijn, gaan steeds meer risicodragend participeren in de projecten van hun afnemers. Het tekort aan gekwalificeerd personeel remt de groei in de branche.

4.1.2.3 Uitzendbureaus

Kleine, vaak gespecialiseerde uitzendbureaus zijn in opmars. Werkgevers streven ernaar om personeel langdurig aan zich te binden zonder hiervoor in te hoeven boeten wat betreft flexibiliteit. De kwaliteit van de bemiddeling tussen de in- en uitlenende partij wint aan belang bij de huidige (arbeids-) marktomstandigheden. De vraag naar hoogopgeleid personeel neemt als maar toe. Een eigenschap van deze doelgroep is dat ze mobieler zijn en positiever staan tegenover flexibele invulling van arbeidstijden. Een mogelijke ontwikkeling is de samenwerking met bijvoorbeeld opleidingsinstituten. Zo kan de inzetbaarheid van flexwerkers worden vergroot. De economische groei zorgt voor een verhoogde vraag naar flexwerkers en tevens tot een verkrapping van de arbeidsmarkt.

4.1.2.4 Adviesbureaus

De organisaties die behoefte hebben aan externe kennis willen meer transparantie in de kosten en vragen daarom meer naar specificaties. Managers in organisaties zien het managen van veranderingen en ontwikkelingen als hun taak. Hierdoor worden dergelijke vraagstukken minder snel uitbesteed. Adviseurs moeten dus daadwerkelijk van toegevoegde waarde zijn en acteren in gespecialiseerde werkvelden. Doordat grote organisatie en de overheid steeds meer werken met raamcontracten[82] wordt de positie van adviseurs verzwakt. Door een hechtere band aan te gaan met de adviesbureaus zijn kostenbesparingen mogelijk. De veranderende wet- en regelgeving blijft voortdurend eisen stellen aan ondernemingen, hierdoor zijn organisaties genoodzaakt deze kennis in te lenen. Het verloop in de branche is hoog. Dit is mede te wijten aan de te lage bonussen en salarisverhogingen. De komende jaren zal het aantal ZZP-ers[83] in deze branche alleen nog maar toenemen.

4.1.3 Concurrentie

In deze paragraaf staat het interview met W. Wagenaar van Voith Railservice B.V.[84] (Hierna te noemen: Voith) (zie bijlage 37) centraal.

NedTrain kan steeds meer concurrentie verwachten de komende tijd. Op dit moment is de grootste concurrent Voith, maar er valt ook toenemende concurrentie te verwachten van materieelbouwers. Voith heeft potentie uit te breiden binnen Nederland. Op dit moment heeft Voith twee onderhoudsbedrijven in Nederland. Voor Voith is het qua vermogen geen probleem NedTrain over te nemen mocht hier ooit sprake van zijn. Mede met deze feiten in het achterhoofd heeft NedTrain een duidelijk visie. Om invulling te geven aan deze visie zijn een aantal kleine klanten afgestoten. Toch blijven ze dienen voor een aantal kleine regionale vervoerders, omdat dit wel eens de toekomst kan zijn. Om NSR tegemoet te komen in haar behoefte wordt alleen voor NSR revisie werk gedaan. NedTrain richt zich bewust niet op de buitenlandse markten, omdat dit haaks staat op de visie die zij hebben.[85] Er wordt wel zaken gedaan met enkele buitenlandse vervoerders, maar de focus ligt op het behalen van de concessie.

Indirecte concurrentie betreffende dit onderzoek zijn organisaties acterende in de technische branche. Vooral omdat er schaarste heerst binnen deze branche en al deze partijen, waaronder NedTrain, in dezelfde vijver vissen is het zaak dat elke van deze organisaties zich uniek opstelt, om zo aantrekkelijk te worden voor technisch personeel. Er is immers veel meer vraag dan aanbod.

4.1.4 NS

NS is geheel eigenaar van NedTrain. NedTrain is een dochteronderneming van NS. Omdat er sprake is van een wederzijdse relatie wordt er gesproken over een concern.[86]

NS als organisatie bestaat uit meerdere bedrijfsonderdelen[87]. Al deze bedrijfsonderdelen hebben eigen taken en verantwoordelijkheden. Elke organisatie wordt apart aangestuurd. Wel is er sprake van veelvuldig overleg, omdat de dienstverlening van de diverse bedrijfsonderdelen naadloos op elkaar aan moeten sluiten.

[82] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[83] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[84] Zie bijlage 37 Interview Wil Wagenaar
[85] Zie bijlage 21 Vraag en antwoord algemeen
[86] Bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/Dochteronderneming
[87] Zie bijlage 11 Organogram NS concern

Zo is NedTrain ook een dochteronderneming van NS. Wat inhoud dat vanuit NS concern synergie voordelen kunnen worden behaald, maar wat NS concern ook het recht geeft om onder andere directeuren te benoemen of te ontslaan.

Zoals NedTrain in handen is van de NS is NS op haar beurt in handen van de overheid. Op dit moment is de overheid de enige aandeelhouder van NS. Op deze manier blijven NS en de overheid nauw met elkaar verbonden.

NedTrain is dus nooit geheel zelfstandig en zal altijd een moeder organisatie hebben met daarboven de overheid. Vooral het primaire proces heeft hier mee te maken. NS heeft vanuit de overheid een aantal eisen voorgeschoteld gekregen die ze samen met NedTrain moet zien te realiseren. Veiligheid en mobiliteit staan hier centraal.

ANALYSE HUIDIGE SITUATIE

5 SWOT-analyse

In dit hoofdstuk wordt gebruik gemaakt van de afgenomen interviews en het verworven onderzoek resultaat wat betreft de trends en ontwikkelingen. De resultaten van de SWOT-analyse[88] worden gebruikt bij het weergeven van de gewenste situatie en in de uiteindelijke aanbevelingen.

Een toelichting op de SWOT-analyse is terug te vinden in hoofdstuk 2.

5.1 Interne analyse

Sterke punten
- dochteronderneming van NS, mede daardoor aantrekkelijke en grote speler in de markt;
- juiste mensen op de juiste plaats wat betreft de inkoop (goede kwaliteit);
- segmentteam technische inhuur zorgt voor benodigde aandacht;
- duidelijke koers om de speerpunten te realiseren (zorgt voor de benodigde transparantie);
- bouw van nieuwe hypermoderne onderhoud en revisie hallen (verhoogd de aantrekkelijkheid);
- heersende cultuur biedt[89] ruimte voor innovatie en zelf initiatief;
- governance-model[90] zorgt voor flexibiliteit en efficiëntie voordelen wat betreft de inkoopafdelingen (NS breed);
- goede secundaire arbeidsvoorwaarden (scholingsmogelijkheden, etcetera).

Zwakke punten
- eilandjescultuur, waardoor de interne klant lastig te bereiken is;
- te omvangrijk leveranciersbestand, waardoor soms geen omzet wordt gegenereerd of zelfs geen contract is afgesloten;
- lage contractparticipatie;
- contracten mis-matchen met behoefte van de interne klant;
- slechte interne marketing wat betreft de contracten technische inhuur;
- complex inkoop/inhuur proces zorgt voor hoogdrempeligheid;
- lokale winkelnering door de klant bij ‘vriendjes’ zorgt voor hoge kosten en bemoeilijkt de beheersbaarheid wat betreft veiligheid en kwaliteit;
- inhuur van overgekwalificeerd personeel brengt onnodige kosten met zich mee;
- lokale P&O-er wordt vaak niet benaderd (hierdoor worden er zaken gedaan met niet preffered suppliers en wordt er overgekwalificeerd personeel ingehuurd);
- passieve houding van de leveranciers in de relatie (vooral grote partijen);
- de huidige contracten zijn afgesloten onder het mom kosten besparen, hierdoor wordt er ingeleverd op kwaliteit;
- winstmarge contractueel vastgelegd en is niet meer marktconform, waardoor leveranciers hun inleen elders inzetten.
- Veel leveranciers technische inhuur, waarvan veel niet zijn gecontracteerd.

5.2 Externe analyse

Kansen
- het onderhoud van treinen heeft iets mystieks wat aantrekkelijk is voor technici[91];
- strategische alliantie met Strukton en Stork om zo toeleveringsrisico, continuïteit en de capaciteit positief te beïnvloeden;

[88] Bron: http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_nl.html
[89] Zie paragraaf 1.4 cultuur
[90] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[91] Zie bijlage 31 Interview Sander van de Staaij

- samen met NSR de concessie behalen en zo de continuïteit van de organisatie waarborgen;
- hoogopgeleiden technici zijn mobieler en staan positief opgesteld ten opzichte van flexibele invulling van arbeidstijden;
- door een hechtere band aan te gaan met adviesbureaus zijn kostenbesparingen mogelijk;
- nieuw materieel van NSR zorgt voor stabieler onderhoudsconcept, waardoor personeelsbehoefte zowel kwantitatief als kwalitatief beter te plannen is;
- een opleiding tot treinmonteur realiseren bij de ROC's;
- de toestroom van laaggeschoolde technici zal worden aangevuld met ook hooggeschoolde technici vanuit de industrielanden;
- Er is een duidelijk verschuiving van productie naar een regie functie waarneembaar in het werkveld wat meer werkgelegenheid kan beteken;
- de toenemende flexibiliteit zorgt voor betere sturingsmogelijkheden en slagvaardiger ondernemen en doet de overheadkosten dalen;
- Europese regelgeving is gericht op het ontmoedigen van wegvervoer en juist op het bevorderen van binnenvaart en vervoer over spoor.

Bedreigingen

- toenemende concurrentie van zowel onderhoudsbedrijven als toeleveranciers kan het bestaansrecht van NedTrain teniet doen;
- het tekort aan gekwalificeerd personeel in de elektrotechnische branche remt de groei in de branche;
- de focus op de enige grote klant van NedTrain namelijk NSR brengt risico met zich mee;
- het toenemende tekort in de technische branche vergroot de afhankelijkheid van de leveranciers;
- de toename van het aantal ZZP'ers zorgt ervoor dat er minder controle is wat betreft kwaliteit en prijs;
- de toenemende flexibiliteit brengt de kennisborging in gevaar;
- wanneer NS de concessie niet behaald is NedTrain niet gegarandeerd het onderhoud te verrichten voor een derde partij;
- het aandeel van elektrotechniek en ICT in machines en systemen stijgt, waardoor de vraag naar technici (o.a. engineers) toeneemt.

5.2.1 Resultaat

Gekozen is om de drie (á vier) belangrijkste elementen van elke categorie op te nemen en hier de verbanden waar mogelijk van weer te geven. (bijvoorbeeld: Een kans maakt gebruik van de sterke punten en wordt zo uitgevoerd dat de zwakke punten worden weggenomen of gecompenseerd.)[92].

KANSEN	BEDREIGINGEN
• **Strategische alliantie** • **Samenwerking ROC's** • **Flex pool creëren**	• **Concurrentie** • **Toename ZZP'ers** • **Schaarste in de technische branche** • **Afhankelijk van één grote klant**
STERKTEN	**ZWAKTEN**
• **Grote speler nationaal/internationaal** • **Goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden** • **Duidelijk visie** • **Aantrekkelijk primaire proces**	• **Eilandjescultuur** • **'Vuile handen en zwaar werk' imago** • **Lage contractparticipatie** • **Prijskoper**

De strategische alliantie zal de concurrentie doen verminderen. De drie grote spelers NedTrain, Stork en Strukton zullen tezamen een zeer aantrekkelijke werkgever zijn in de technische branche. Wanneer de strategische alliantie een feit is zal ook de afhankelijkheid van de technici afnemen, waardoor NedTrain minder hinder ondervindt van de schaarste in de technische branche. Ook voor ROC's zal een samenwerking aantrekkelijk worden. De toename van het aantal ZZP'ers heeft voor NedTrain tot gevolg dat nog meer ZZP'ers ingehuurd gaan worden. Wat maakt dat dit nog minder goed beheersbaar zal worden wat betreft de kwaliteit van

[92] Bron: http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse

deze technici. Door in samenwerking met de leveranciers van technische inhuur een flexpool te creëren wordt de kennis geborgd.

NedTrain moet haar primaire proces meer promoten, hierdoor zal het aantrekkelijker worden voor technici om uit te komen voor NedTrain. Op dit moment heeft NedTrain nog last van het wat 'vuile handen en zwaar werk' imago[93] waar heel de technische branche mee te maken heeft. Door de contracten niet op prijs, maar ook op kwaliteit te gunnen zal de contractparticipatie toenemen, aangezien vanuit de interne klant hier behoefte naar is.

Wat betreft de zwakten die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen is het vooral de inkoop die de weerstand veroorzaakt. Omdat de opdracht is geformuleerd vanuit de Inkoop, zal de gewenste situatie met de daar aanhangende aanbevelingen, ook vanuit dit oogpunt worden geformuleerd.

[93] Bron: Toet, K.:Internal announcement NedTrain, 23 april 2008

GEWENSTE SITUATIE

6 Gewenste relatie/situatie met de leveranciers van technische inhuur

In dit hoofdstuk zal de gewenste situatie[94] worden weergegeven. De gewenste situatie is bepaald door het afnemen van diepte interviews en observatie binnen het inkoop segment technische inhuur. De hier verworven informatie wordt middels twee modellen uit de literatuur geanalyseerd.

6.1 Analyse van het inkooppakket

Om het inkooppakket technische inhuur te analyseren wordt het door Kraljic ontwikkelde inkoopportfoliomodel toegepast. Voor een toelichting van het model kan de onderzoeksverantwoording[95] worden geraadpleegd.

6.1.1 Portfoliomodel toegepast op inkoopsegment technische inhuur

De informatie die is verworven vanuit de interviews staat centraal voor deze paragraaf. Het betreft hier veelal de informatie verworven vanuit de inkoop (31.1 t/m 31.3) en Leveranciers (33.1 t/m 33.3).

In alle interviews (Facilitaire Inkoop, Leveranciers, etcetera) komt naar voren dat behoefte is aan een samenwerking/relatie.

Vanuit NedTrain is behoefte naar een relatie/samenwerking op strategisch en tactisch niveau. Dit wordt onder andere bevestigd door de Quickscan die aan de hand van het MSU-model die is uitgevoerd. Wat betreft partner-leveranciersrelaties wordt op dit moment 1,8 gescoord. Gewenst is 3,4. Ook is behoefte de leveranciers te betrekken bij zowel de creatie als de realisatie van de werkzaamheden in de bedrijfsvoering. Met andere woorden de organisatie staat open in het aangaan van partner-leveranciers relaties.[96]

Op dit moment is de intentie voor een samenwerking op *Strategisch niveau* aanwezig, en wel in de vorm van het aangaan van een strategische alliantie[97] die mogelijk wordt aangegaan met Stork en Strukton. Wanneer deze relatie cq. samenwerking slaagt, betekent het dat in de toekomst minder aanspraak gemaakt hoeft te worden op de leveranciers die acteren op tactisch niveau.
Onder *tactisch niveau* worden de leveranciers van advies, detachering en uitzend verstaan. Het betreft hier leveranciers die heel technische specifieke diensten leveren, maar ook in de heel generieke behoefte kunnen voorzien. De leveranciers van technisch specifieke diensten zijn schaars, vooral omdat NedTrain behoefte heeft aan heel specifieke kennis en kunde. Er zijn maar een beperkt aantal leveranciers die de complete behoefte vanuit NedTrain kunnen dekken. De leveranciers die NedTrain voorzien in haar generieke behoefte zijn in iets grotere mate aanwezig.

Om antwoord te geven op de visie moet NedTrain flexibel blijven om zo directer en slagvaardig te kunnen handelen. Dit kan alleen bereikt worden door in te huren. NedTrain zal dus nu, maar ook in de toekomst een blijvende behoefte houden naar inhuur[98]. Vanuit de directie is vernomen dat het percentage inhuur wordt opgeschroefd van 10 á 15% naar 20%.[99]

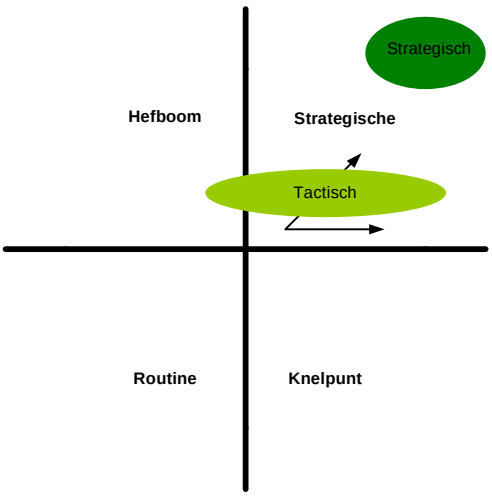
De trends en ontwikkelingen die waarneembaar zijn in de branche, onder andere schaarste, zorgen ervoor dat NedTrain in **hoge mate afhankelijk** is van haar leveranciers die in de behoefte aan technische inhuur voorzien. De schaarste is op elk niveau van technisch inhuur aanwezig. De prognose is dat in 2010 zo'n 70000 open technische vacatures zullen zijn. Wat aangeeft dat het **inkooprisico** alleen maar **zal toenemen**.

[94] Zie bijlage 6 Flowchart van de gewenste situatie
[95] Zie paragraaf 2.5.3.2 Inkoopportfoliomodel
[96] Zie bijlage 5 MSU-model toegepast op NedTrain Inkoop
[97] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst voor deze term
[98] Zie bijlage 30 Interview Hugo Mans
[99] Zie bijlage 29 Interview Mike Mayer

De omzet binnen het segment technische inhuur is ongeveer 25% (45 miljoen Euro) van de totale omzet (190 miljoen Euro) binnen de Facilitaire Inkoop. Met andere woorden de **invloed op de omzet is hoog** te noemen. Hierbij speelt verder dat de dienst Technische Inhuur direct gerelateerd is aan het primaire proces. Nalatigheid is direct voelbaar voor zowel NedTrain als voor de klant. **Wat het inkooprisico alleen maar doet toenemen.**

Elke vorm van inhuur dient zo goed als altijd eerst geschoold te worden alvorens deze productief wordt. Wat aangeeft dat wat als generiek wordt beschilderd, in vergelijking met bijvoorbeeld de inkoop van receptiewerkzaamheden, niet generiek is. Een oorzaak hiervan is dat er geen opleiding tot treinmonteur bestaat, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de autotechniek.

Middels deze feiten kan aan de hand van de Kraljic Matrix bepaald worden om wat voor diensten het gaat. Het onderstaand figuur toont in welke categorie de leveranciers acterend op strategische- en tactisch niveau kunnen worden ondergebracht.



Strategisch niveau
Het onderzoek heeft als uitgangspunt de gewenste samenwerking op tactisch niveau, maar omdat de samenwerking/relatie op strategisch niveau onderdeel is van de gewenste situatie wordt er ook kort op ingegaan. Hierbij speelt mee dat bij aanvang van het onderzoek nog geen intentie was tot het aangaan van een strategische alliantie.

'If you can't beat them, join them'

Het aangaan van een strategische alliantie geeft aan dat NedTrain beseft dat het om haar continuïteit te waarborgen een langdurige relatie aan moet gaan. Hier wordt mede bevestigd dat het hier gaat om een product met een hoog inkoop risico wat een aanzienlijk deel van de omzet voor haar rekening neemt. Met andere woorden een product wat ondergebracht kan worden in het strategische kwadrant.

Een samenwerking op strategisch niveau heeft alleen kans van slagen als 'open kaart' wordt gespeeld. Er moet sprake zijn van hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid. Een strategische alliantie is een samenwerking voor de langere termijn. Hier moeten alle deelnemende partijen ook bereid toe zijn.

NedTrain gaat deze manier van samenwerking aan om de continuïteit van de onderneming veilig te stellen[100]. Het zijn geen directe concurrenten, maar op het gebied van technische inhuur wordt er wel in 'dezelfde vijver gevist'.

Omdat NedTrain een anticyclisch karakter heeft ten opzichte van Stork en Strukton kunnen de partijen elkaar goed aanvullen. Een gezamenlijk motief is het aanvullen van elkaar competenties. Het zijn immers organisaties alle acterende in de technische branche[101].

[100] Zie bijlage 31 Interview Sander van de Staaij
[101] Bron: http://www.businessissues.nl/Bouwportal/index.asp?ContentId=bp056

De twee participerende organisaties (Stork en Strukton) hebben naast de continuïteit veiligstellen, ook het verkrijgen van een nieuwe strategische positie als mogelijke onderliggende gedachten[102]. Binnen NedTrain kon geen van de geïnterviewden exact vertellen wat de meerwaarde van deze manier van samenwerken voor zowel Stork als Strukton is. Hierbij komt verder nog kijken dat Stork (Aerospace) zeer recent een grote samenwerkingsovereenkomst is aangegaan met Lockheed Martin wat betreft de bekabeling van F-35 JSF[103]. Hierbij is een bedrag van 2 miljard dollar gemoeid en daarmee is dit de grootste samenwerkingsovereenkomst die tot dusver door een Nederlands bedrijf in het kader van het Joint Strike Fighter programma is ondertekend[104]. Dit kan tot gevolg hebben dat de strategische alliantie voor Stork een stuk minder interessant is.

Tactisch niveau
De generieke inhuur heeft nog iets weg van een hefboom product, omdat er op dit moment nog veel leveranciers zijn die deze diensten kunnen leveren, waardoor de onderhandelingsruimte nog relatief groot is. De specifieke inhuur is daarentegen onder te brengen in het strategische kwadrant. Er zijn namelijk maar een beperkt aantal leveranciers die de complete behoefte van NedTrain kunnen voorzien.
Aangezien de schaarste alleen maar toeneemt, is er aan de hand van de pijlen (zie figuur blz. 32) aangegeven in welke richting het product zich zal bewegen.

De kenmerken die worden waargenomen bij de generieke producten vertonen in beperkte mate die van een hefboomproduct, maar zoals eerder vermeldt, moet bijna elke vorm van inhuur geschoold worden alvorens deze productief wordt. Het aangaan van een relatie op een hoger niveau (strategisch) zorgt ervoor dat de leveranciers zich serieus genomen voelen en zullen op hun beurt NedTrain beschouwen als een key-account. Dit heeft als positief gevolg dat NedTrain voorrang krijgt als het behoefte heeft naar technische inhuur. Zo blijft de kennis behouden. Dit heeft als positief gevolg dat een leverancier de reeds geschoolde inhuur achter de hand houd en zo NedTrain kan voorzien van opgeleid personeel wat direct productief zal zijn (flex pool).

Het is belangrijk dat NedTrain haar preffered en approved suppliers ‘warm’ houd. Met andere woorden NedTrain moet ervoor zorgen dat regelmatig wordt ingeleend vanuit het bestand wat deze partijen bieden. Vanuit de leveranciers is namelijk vernomen dat wanneer dit niet het geval is de leveranciers de focus elders zullen leggen. Wat tot gevolg heeft dat de opgebouwde kennis langzaam verloren gaat.

De leveranciers hebben behoefte aan het creëren van een flexpool[105], maar met voorwaarde van het hiervoor genoemde.

NedTrain is een grote klant voor de meeste leveranciers van technische inhuur. NedTrain kan hier op haar beurt gebruik van maken door de leveranciers ‘uit te melken’. Dit is alleen reëel wanneer het een korte termijn relatie betreft. NedTrain heeft behoefte naar een lange termijn relatie en moet daarom haar leveranciers als gelijke beschouwen. Alleen zo komt NedTrain in samenwerking met de leveranciers naar een hoger niveau.

6.1.2 Resultaat

Al de feiten tezamen uitgezet in de Kraljic Matrix wijzen erop dat hier sprake is van een **strategisch product**.
Bij een strategisch product behoort volgens de literatuur[106] een bepaalde strategie, namelijk partnerships.
Een partnership heeft tot doel te komen tot een grote mate van wederzijdse betrokkenheid. Vanuit de interviews is vernomen dat behoefte is aan een win-win situatie, wat het draagvlak voor deze samenwerking alleen maar doet bevestigen.
In samenwerking met de leveranciers kunnen kosten worden gereduceerd, kwaliteit en het proces worden verbeterd en kan meer productontwikkeling plaatsvinden wat aansluit op de trend dat wanneer een hechtere band wordt aangegaan met adviesbureaus kosten kunnen worden bespaard.
Communicatie tussen NedTrain en de leveranciers is van cruciaal belang. Zonder een adequate communicatie structuur is het nagenoeg onmogelijk om leveranciers de ‘juiste prestaties’ te laten leveren[107].
Omdat NedTrain de beste onderhouder van Europa wil worden is het zaak dat NedTrain alleen deze vorm van samenwerking aangaat met de best-in-class-leveranciers.

In de literatuur wordt gezegd dat de grenzen van de organisaties op den duur kunnen vervagen. Om te bepalen of dit voor NedTrain ook de gewenste situatie is wordt de geschiktheidanalyse toegepast.

[102] Zie bijlage 30 Interview Hugo Mans
[103] F-35 JSF: Joint Strike Fighter
[104] Bron: http://www.stork.nl/eCache/DEF/4/263.cHI9MjAwODA0LzEyMTA2MjU.html
[105] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[106] Bron: Toegepaste Inkoop, Management van transacties en relaties, gelderman en albronda
[107] Bron: Geelen, D. en Koopmans, S.: De waarde van de leveranciers. In: Deal, 11 november. 2007, blz. 32-37

6.2 Mate van intentie tot aangaan relatie[108]

Om te bepalen welke intentie van samenwerken geschikt is wordt de geschiktheidanalyse toegepast. Voor een toelichting op het model kan de onderzoeksverantwoording[109] worden geraadpleegd.

6.2.1 Geschiktheidanalyse toegepast op inkoopsegment technische inhuur

1. Waar gaat onderneming naar toe? En welke vorm van samenwerken wordt hiervoor gekozen?
De visie van NedTrain is om in 2010 het beste en meest moderne onderhoudsbedrijf van Europa te zijn. Dit kan alleen worden gerealiseerd met de beste mensen op technisch gebied[110]. NedTrain heeft om dit te bereiken behoefte aan een samenwerkingsrelatie op strategisch niveau, namelijk de strategische alliantie waar op dit moment veel tijd in wordt geïnvesteerd om dit vorm te geven. Vanuit de directie is vernomen dat wanneer de strategische alliantie een feit is en het haar vruchten begint af te werpen de overige leveranciers overbodig zijn.[111]

2. Wat is de huidige vorm van samenwerking van de onderneming?
Logistiek
Leveranciers zijn veelal gecontracteerd middels een raamovereenkomst[112]. De raamovereenkomsten sluiten niet aan op de vraag vanuit de interne klant, waardoor de gewenste participatie van deze contracten achterwegen blijft. Vanuit de interne wordt lokaal gewinkelneerd. Deze leveranciers zijn vaak niet gecontracteerd. Hier vindt de selectie van de leverancier plaats op basis van relatie en niet op basis van prijs/kwaliteit verhouding.

Kwaliteit
Vanuit de leveranciers wordt de kwaliteit van de inlener gewaarborgd middels een functieprofiel, diploma's en certificaten en CV's[113]. De werkzaamheden die door de inleners worden verricht worden gecontroleerd middels onder andere audits[114]. Het komt vaker voor dat een inlener overgekwalificeerd is dan dat te kort geschoten wordt in de kwaliteit die vanuit de leverancier geleverd wordt. Vanuit NedTrain wordt bepaald wat voor kwaliteit er nodig is, en deze behoefte wordt vervolgens voorgeschoteld bij de leveranciers. Afhankelijk van het niveau van de inlener wordt al dan niet bepaald aan de hand van de diploma's (laag niveau) of CV's (hoog niveau) of de inlener aansluit op de behoefte.

Ontwikkeling
Vanuit NedTrain is er een behoefte die vervolgens door één of meerdere leveranciers wordt voorzien. Er is vanuit de leveranciers sprake van een passieve houding ten opzichten van NedTrain[115]. Inleners moeten bijna altijd geschoold worden alvorens ze ingezet kunnen worden. Er wordt weinig gebruik gemaakt van de knowhow van de leveranciers.

Resultaat
Met deze informatie is de huidige vorm van samenwerking gevisualiseerd middels een tabel (zie hieronder). Er wordt vanuit NedTrain door de interne klant gewinkelneerd bij lokale leveranciers. Dit kunnen **vaste**, maar ook **willekeurige leveranciers** zijn. Concern breed zijn er raamovereenkomsten afgesloten en is er dus sprake van een **concentratie van leveranciers**.

Dominante afstemming ↓ / Mate van intensiteit →	1. Willekeurige leveranciers ('prijskopen')	2. Vaste leveranciers	3. Concentratie van leveranciers	4. Co-makership 'optima forma'
Logistiek	XXXXXXXXX	XXXXXXXXX	XXXX	
Kwaliteit	XXXXXXXXX	XXXXXXXXX		
Ontwikkeling	XXXXXXXXX	XXXXXXXXX		

[108] Bron: Gelderman en Albronda, Toegepaste Inkoop, blz. 206
[109] Zie paragraaf 2.5.3.3 Geschiktheidanalyse
[110] Zie bijlage 30 Interview Hugo Mans
[111] Zie bijlage 29 Interview Mike Mayer
[112] Zie bijlage 32 Interview Yvonne Onnink
[113] Zie bijlage 33 Interview Susan Alberti
[114] Zie bijlage 36 Interview Annnemarie Kingmans
[115] Zie bijlage 31 Interview Ko Kimman

3. Welke vorm van samenwerking lijkt, gezien de kenmerken van de organisatie, het meest geschikt?

Logistiek

Door een betere forecast in het werkaanbod vanuit de interne klant van NedTrain, kan vanuit de leveranciers beter ingespeeld worden op de behoefte die NedTrain heeft wat betreft technische inhuur[116]. Het percentage inhuur wordt opgeschroefd van 15% naar 20%[117]. Wat inhoudt dat continue rond 400 á 500 inleners aan het werk zijn in naam van NedTrain. Dit vergt een behoorlijke capaciteit vanuit de leveranciers.
NedTrain heeft behoefte aan een samenwerking op strategisch niveau en wel met twee partijen. Om de bedrijfsvoering te continueren is behoefte aan een pool, gecreëerd vanuit (onder andere) de leveranciers, waardoor NedTrain bij behoefte vrijwel direct kan worden voorzien van geschoold personeel[118] (continuïteit in capaciteit). Met andere woorden de leverancier beheerst de voorraad voor NedTrain.

Kwaliteit

Vanuit NedTrain worden de definities aangeleverd wat wordt verstaan onder de verschillende functies waar behoefte aan is[119]. De kwaliteitscontrole komt dan bij de leveranciers te liggen. Zo wordt door betere specificatie vanuit NedTrain overkwalificatie van inleners voorkomen. Ook door de pool die wordt ingericht zal de kwaliteit van de inleners toenemen. Het zijn immers inleners die vaker voor NedTrain uitkomen en van te voren weten wat er van ze verwacht wordt.

Ontwikkeling

De leveranciers worden eerder in het proces betrokken, waardoor de leveranciers meer proactief deelnemen in het proces. Zo worden de leveranciers van toegevoegde waarde en kan de knowhow van de leverancier zelfs zorgen voor een efficiëntere bedrijfsvoering. De pool zorgt ervoor dat er minder opleiding nodig is, en zo wordt tevens de kennis geborgd.

Resultaat

Middels deze informatie is de meest geschikte vorm van samenwerking visueel weergeven in een tabel (zie hieronder). De kenmerken van de markt namelijk schaarste en de specifieke behoefte vanuit NedTrain, wat er toe leidt dat zo goed als altijd scholing dient plaats te vinden, heeft ervoor gezorgd dat NedTrain een strategische alliantie wil aangaan om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen. Dit is essentieel om over twee jaar antwoord te kunnen geven op de visie die NedTrain voor ogen heeft[120] (zie Hfd. 1). Een **co-makership**[121] is gezien de kenmerken van zowel de organisatie als de markt het meest geschikt. Zo neemt de onderlinge communicatie toe en zal de leverancier dichter op de bedrijfsvoering van NedTrain komen te staan. Leveranciers worden als gelijke beschouwd wat het vertrouwen in NedTrain doet toenemen.

Dominante afstemming ↓ / Mate van intensiteit →	1. Willekeurige leveranciers ('prijskopen')	2. Vaste leveranciers	3. Concentratie van leveranciers	4. Co-makership 'optima forma'
Logistiek	XXXXXXXXX	XXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Kwaliteit	XXXXXXXXX	XXXXXXXXX	XXXXX	
Ontwikkeling	XXXXXXXXX	XXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	

4. Streefdoel: Welke samenwerkingsvorm kan binnen 2 á 3 jaar bereikt worden?

Aangezien het segment technische inhuur, wat betreft de inkoop, nog in haar kinderschoenen staat en de koers geformuleerd vanuit NedTrain Inkoop dit ook bevestigd, kan de koers[122] als uitgangspunt worden gebruikt om te kunnen bepalen welke samenwerkingsvorm kan worden bereikt. Middels de koers, zoals die nu is uitgestippeld, is er in 2009-2012 sprake van Supply Chain management[123]. Goed plannen is een essentieel onderdeel wat het staan of vallen van Supply Chain management kan betekenen. De strategische alliantie vergt ook van alle deelnemende partijen een goede planning (forecast). Alleen dan kunnen de partijen inspelen op elkaars over of onderbezetting. Om dit te realiseren is het vereist dat dan sprake is van een **co-makership**. De organisaties moeten immers inzicht krijgen in elkaars planning voor zowel de korte als de lange termijn en dit vraagt om een nauwe manier van samenwerking waar wederzijds vertrouwen de boventoon voert.

[116] Zie bijlage 35 Interview Lucas van de Weijer
[117] Zie bijlage 29 Interview Mike Mayer
[118] Zie bijlage 31 Interview Sander van de Staaij
[119] Zie bijlage 36 Interview Annemarie Kingmans
[120] Zie paragraaf 1.3 Missie, visie en hoofddoelstelling
[121] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[122] Zie bijlage 17 Koers Inkoop NedTrain
[123] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst

5. Welke acties moeten hiervoor ondernomen worden?
Deze stap is verwerkt in de aanbevelingen in hfd. 7

6.2.1.1 Resultaat

In deze paragraaf wordt het resultaat van de geschiktheidanalsye nader toegelicht.

	1	2	3	4			1	2	3	4
Logistiek	XXXX	XXXX	XX			**L**	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Kwaliteit	XXXX	XXXX				**K**	XXXX	XXXX	XX	
Ontwikkeling	XXXX	XXXX				**O**	XXXX	XXXX	XXXX	
	HUIDIGE SITUATIE						**GEWENSTE SITUATIE**			

NedTrain inkoop heeft wat betreft het segment technische inhuur behoefte naar een co-makership. Deze relatie kan worden ingericht op zowel tactisch als strategisch niveau. Op strategisch niveau kan de strategische alliantie in deze behoefte gaan voorzien, maar op tactisch niveau zijn dat de leveranciers die in de 2e schil (approved suppliers) zijn ondergebracht[124].

Wat betreft de samenwerking op **strategisch niveau** kan er gesproken worden over een *joint-venture*. De participerende partijen delen zowel inhoudelijk als financieel de verantwoordelijkheden. De samenwerking op **tactisch niveau** kan worden betiteld als *co-makers*. De participerende partijen werken alleen op inhoudelijk vlak met elkaar samen.[125]

De **kwaliteit** wordt voor het grootste gedeelte vanuit NedTrain geborgd. Dit omdat de dienst technische inhuur direct gerelateerd is aan het primaire proces. Fouten kunnen hier niet worden gepermitteerd. Alleen bij de inhuur van adviseurs is sprake van een resultaatsverplichting en ligt de regie en eindverantwoordelijkheid bij de opdrachtnemer, maar vanuit NedTrain worden wel de specificaties opgesteld waaraan het eindproduct moet voldoen.
De verbetering van de logistiek en ontwikkeling zal in samenwerking met de leveranciers plaatsvinden. Vandaar dat hier een nauwere samenwerking voor nodig is. Qua **ontwikkeling** moet gedacht worden aan de *flex-pool*[126]. Zo kunnen leveranciers op den duur beter voorzien in de behoefte vanuit NedTrain. Wat **logistiek** betreft is het belangrijk dat NedTrain een *betere forecast* kan doen van haar behoefte naar inhuur. Wat hier nog meer bij komt kijken is dat leveranciers eerder in het proces betrokken moeten worden (Early Supplier Involvement[127]) om zo de expertise beter te gelde te laten komen.

Om tot deze vorm van samenwerking te komen worden er in het volgende hoofdstuk een aantal aanbevelingen gegeven.

[124] Zie bijlage 6 Flowchart gewenste situatie
[125] Bron: Brandon, A.P.: Bouwen aan/door partnerschap. In:FMM, jaarboek 2005
[126] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[127] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst

AANBEVELINGEN

7 Aanbevelingen om te komen tot de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur

In de voorgaande hoofdstukken is ingegaan op de huidige- en de gewenste situatie. In dit hoofdstuk wordt middels aanbevelingen beschreven op welke wijze tot de gewenste situatie gekomen kan worden. De aanbevelingen zijn bestemd voor vijf afdelingen van NedTrain te weten: Het management, Inkoop, P&O, Interne klant en de afdeling communicatie. Hier volgen de aanbevelingen:

7.1 Aanbevelingen ten aanzien van het management

7.1.1 draagvlak creëren bij de business

De operationele kern heeft vaak te kampen met informatie en gegevens gegenereerd vanuit het management die niet aansluiten op de werkelijkheid[128]. Er dienen vaak nog aanpassingen gedaan te worden alvorens het toegepast kan worden. Vanuit het management wordt soms vergeten dat de medewerkers acterent in de operationele kern in plaats van alleen kunnen doen ook kunnen denken. Met andere woorden er wordt niet voldoende gecommuniceerd vanuit het management naar de operationele kern en visa versa. Het is belangrijk dat het management (gevestigd in Utrecht) meer draagvlak creëert bij de operationele kern. Dit kan worden bewerkstelligd door meer te communiceren. Een quick-win hier is dat het management zich vaker op de werkvloer zal moeten laten zien[129]. Hierbij kan dezelfde aanpak worden gehanteerd als die van NS, namelijk 'van binnen naar buiten'[130]. Hier is de insteek dat de werkvloer bezocht wordt door medewerkers vanuit het management.

Ook Facilitaire Inkoop is onderdeel van het management van NedTrain. Deze afdeling is er bij gebaat als er beter gecommuniceerd wordt tussen het management en de operationele kern, omdat dit ook het draagvlak voor de afdeling Facilitaire Inkoop doet toenemen.

7.2 Aanbevelingen ten aanzien van de (Facilitaire) Inkoop

7.2.1 optimaliseren leverancierportfolio

Dit kan worden bereikt door het aantal leveranciers te reduceren. Wanneer het aantal leveranciers wordt teruggedrongen kan vanuit de Facilitaire Inkoop meer aandacht besteed worden aan de overgebleven leveranciers. Dit heeft tot positief gevolg dat de leveranciers meer inspanning zullen verrichten in opdracht van NedTrain, waardoor een intensievere samenwerking wordt bewerkstelligd. Wanneer er minder leveranciers in het bestand zijn opgenomen dalen de kosten, neemt de kwaliteit en de betrouwbaarheid toe en zal intern de administratieve belasting afnemen[131]. Het aantal leveranciers moet optimaal zijn. Wanneer het bestand namelijk teveel slinkt zal de positie van de leveranciers worden verstrekt en kan de continuïteit van de bedrijfsvoering binnen NedTrain in gevaar komen, wanneer er een leverancier tussenuit valt. Wel is duidelijk dat niet één leverancier in de behoefte kan voorzien, wat aangeeft dat sprake moet zijn van multiple sourcing[132].

Aangezien 20% van de leveranciers in 80% van de behoefte voorziet[133] en zoals het er nu naar uitziet één senior inkoper de leveranciers gaat beheersen[134] is het reëel om te zeggen dat de focus op de A-groep moet liggen[135].

[128] Zie bijlage 37 Interview Wil Wagenaar
[129] Bron: Albert Goes: Manager Techniek
[130] Zie bijlage 32 Interview Yvonne Onnink
[131] Bron: Gelderman en Albronda, Professioneel inkopen, Blz. 193
[132] Bron: Gelderman en Albronda, Professioneel inkopen, Blz. 101
[133] Zie bijlage 9 Kwantitatieve gegevens segment technische inhuur
[134] Zie bijlage 31 Interview Ko Kimman

De leveranciers die buiten deze A-groep vallen en dus kunnen worden ondergebracht in groep B of C kunnen, wanneer geen of weinig omzet bij is gegenereerd, na het verlopen van het contract worden afgestoten[136].

Vanuit de operationele kern zijn een aantal eisen, wensen en behoeften verworven[137]. Het is zaak dat deze eisen, wensen en behoeften worden meegenomen in de vorm van gunningcriteria om de huidige en nieuwe contracten hierop te doen aansluiten. Alleen zo wordt draagvlak gecreëerd bij de operationele kern (interne klant).

Het geoptimaliseerde leverancierssportfolio kan door middel van een road-show aan de interne klant worden gepresenteerd. Middels een kwartetspel kan de interne klant op speelse wijze wegwijs worden gemaakt wat betreft elke leverancier kan leveren qua niveaus van technische inhuur. Tevens is het medewerkersmagazine NedTrainNu een voordelige en efficiënte manier om 'reclame' te maken wat betreft het geoptimaliseerde bestand leveranciers van technische inhuur.

Wanneer het leverancierssportfolio geoptimaliseerd is, is er vanuit Inkoop meer tijd beschikbaar om een goede relatie op te bouwen cq. te onderhouden met de leveranciers. Tevens zal de contractparticipatie toenemen, doordat de contracten in samenwerking met de operationele kern zijn kortgesloten.

7.2.2 contracten specifiek afsluiten voor NedTrain

De contracten betreffende technische inhuur worden vrijwel alleen door NedTrain gebruikt, terwijl ze veelal concern breed zijn afgesloten[138]. Dit maakt dat de contracten te generiek zijn, waardoor de contracten niet goed aansluiten op de behoefte vanuit de interne klant. Het is zaak dat alle relevante technische inhuur contracten waarvan concern breed geen gebruik van gemaakt wordt, ondergebracht worden bij de Facilitaire Inkoop van NedTrain. Zo kan zoals eerder vermeld door de eisen en wensen van de interne klant erbij te betrekken specifieker in de behoefte worden voorzien.

De interne klant is huiverig voor grote overkoepelende contracten. Dit zijn veelal contracten die in prijs optiek zijn afgesloten[139]. Deze benadering komt de kwaliteit van de inleners vaak niet ten goede. Bij het opnieuw afsluiten en/of aanpassen van de raamcontracten zal naast de beoogte kosten besparing, kwaliteit hoog in het vaandel moeten staan. Alleen door het gunningcriteria kwaliteit zwaar te wegen worden de leveranciers geselecteerd die NedTrain helpen de beste in Europa te worden.

Kwaliteit wordt hier uitgedrukt in:
- het aantal referenties;
- financiële stabiliteit;
- aanwezige zijn van research & development-potentieel;
- voorzieningspercentage (productiecapaciteit);
- kwaliteit van de logistieke organisatie;
- het kwaliteitsborgingsysteem wat leveranciers hanteren.[140]

In de huidige raamcontracten staat het winstpercentage vastgelegd[141]. Dit heeft tot gevolg dat leveranciers de inleners elders inzetten waar meer winst gegenereerd wordt. Dit kan worden voorkomen door, in de aan te passen en/of nieuw af te sluiten contracten, een bonus/malus regeling op te nemen. Aan de hand van het Klanttevredenheidonderzoek / leveranciersevaluatie[142] kan bij goede prestaties het winstpercentage worden opgeschroefd. Zo worden de leveranciers blijvend gemotiveerd goed te presteren.

Wanneer de contracten concernbreed worden afgesloten, maar wel worden ondergebracht bij de Facilitaire Inkoop van NedTrain kan er als zijnde 'grote' organisatie korting worden bedongen zonder dat er ingeleverd wordt op kwaliteit. In de contracten dient te worden opgenomen dat het incidenteel voor kan komen een ander bedrijfsonderdeel aanspraak kan maken op deze contracten. Zo is het geheel in balans[143].

---

[135] Bron: Gelderman en Albronda. Professioneel inkopen, Blz. 99 (ABC-analyse)
[136] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[137] Zie bijlage 10 Eisen / wensen / behoeften operationele kern
[138] Zie bijlage 32 Interview Yvonne Onnink
[139] Zie bijlage 35 Interview Lucas van de Weijer
[140] Bron: Gelderman, C.J. e.a.:Toegepaste inkoop, Management van transacties en relaties, blz.165-166
[141] Zie bijlage 32 Interview Yvonne Onnink
[142] Zie paragraaf 7.2.4 Klanttevredenheidsonderzoek / leveranciers evaluatie uitvoeren
[143] Zie bijlage 32 Interview Yvonne Onnink

Wanneer de contracten specifiek zijn afgesloten voor NedTrain en daarmee dus antwoord geven op de behoefte vanuit de operationele kern zal de contractparticipatie toenemen.

7.2.3 Van contractbeheer naar contractmanagement[144]

Deze aanbeveling is onderbouwd door het onderzoek naar implementatie van contractmanagement van M. ten Cate student aan de Haagse Hogeschool.

Op dit moment is sprake van contract beheer. Zo is dit ook het geval binnen het segment technische inhuur. Om de gewenste situatie te kunnen bereiken is contractbeheer niet voldoende. De contracten en daarmee de leveranciers moeten gemanaged worden. De contracten die worden afgesloten worden meestal in Ariba opgenomen, waarna er vrijwel niks meer mee gedaan wordt. Het enige waar oog voor is, is de einddatum wanneer weer opnieuw aanbesteed moet gaan worden. Met andere woorden na de gunning neemt de inspanning rond het contract aanzienlijk af. Dit heeft tot gevolg dat de kosten zich in korte tijd weer bevinden op het niveau van voor de tender of dat de gecontracteerde kwaliteit niet wordt geleverd. De kans op borging van het tenderresultaat neemt fors toe door contractmanagement toe te passen.

Wanneer de gewenste relatie bereikt wil worden is het essentieel contractmanagement toe te passen.

Met de implementatie van Contractmanagement middels de applicatie software SAP wordt kostenbeheersing en voortdurende winstgevendheid gerealiseerd. Tevens worden de leveranciers zo meer betrokken. Op dit moment is de intentie binnen de (Facilitaire) Inkoop te gaan werken met de bedrijfsapplicatie SAP[145]. Hierdoor zal de implementatie van nieuwe applicaties minder weerstand genieten
SAP biedt niet alleen de mogelijkheid contractmanagement te ondersteunen, maar het is ook mogelijk om de relatie met de leveranciers te managen. Middels de bedrijfsapplicatie Supplier Relationship Management wordt het inkoopproces vereenvoudigd. Alle aspecten van strategische inkoop, operationele inkoopprocessen en logistieke processen kunnen worden geïntegreerd. De applicatie zorgt ervoor dat leveranciers kunnen worden geanalyseerd en geselecteerd. Verder wordt de communicatie met de leveranciers efficiënt en effectief ondersteunt. SAP Supplier Relationship Management kan ook worden ingezet voor de andere segmenten binnen de Facilitaire Inkoop. Ook contractmanagement is ondergebracht in de module SAP SRM.

Om te komen tot een co-makership zijn gekoppelde systemen een vereiste. Daarom is het in gebruik nemen van de applicatie SAP Supplier Relationship Management een vereiste om te komen tot de gewenste situatie / relatie.

Bij het invoeren van contractmanagement (ook wel leveranciersmanagement) en het toepassen hiervan zal de inspanning ook na de gunning van hoog niveau zijn wat een besparing van 20 á 30% met zich mee brengt[146]. Middels contractmanagement blijft Inkoop nauw betrokken bij het inhuurproces wat resulteert in een toename van het voorzieningspercentage vanuit de leveranciers.

7.2.4 Klanttevredenheidsonderzoek / leveranciersevaluatie uitvoeren

Zoals uit de trends naar voren komt wordt de behoefte en daarmee de gesteldheid van de interne klant (operationele kern) steeds belangrijker. Om de gesteldheid van de interne klant te kunnen meten is het zaak dat er met een bepaalde frequentie een klanttevredenheidsonderzoek zal plaatsvinden. Omdat voorheen nog nooit eerder een dergelijk onderzoek is verricht zal een nul-meting[147] moeten worden gedaan, om zo de resultaten te kunnen vergelijken. Dit klanttevredenheidsonderzoek zal een beter inzicht geven in de welgesteldheid van de interne klant en daarmee de performance van de leveranciers. Zo kunnen leveranciers beter worden gemanaged en worden gestuurd waar nodig. Het onderzoek kan uitgevoerd worden aan de hand van de Deming-cirkel[148], omdat een klanttevredenheidonderzoek niet eenmalig is maar met een bepaalde frequentie zal worden herhaald. Onderwerpen die opgenomen dienen te worden zijn:

- levert de leveranciers tijdig;
- voldoet het geleverde aan de hieraan gestelde eisen;
- wat is het voorzieningspercentage van de leverancier;
- participeert de leverancier pro-actief in de relatie;
- Is het inhuur/inkoop proces optimaal;

[144] Bron: M. ten Cate (Student Haagse Hogeschool)
[145] Bron: http://www.sap.com/netherlands/solutions/business-suite/srm/index.epx
[146] Bron: Dommerholt, J.: Contractmanagement loont!. In: FMI, juli 2004, blz. 17-19
[147] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[148] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst

- Voldoet het leveranciersportfolio aan de behoefte;
- etcetera.

Het resultaat van het klanttevredenheidonderzoek wordt gebruikt om de prestaties van zowel de leveranciers als het functioneren van de Facilitaire Inkoop te evalueren. Aan de hand van de leveranciers evaluatie kan de bonus/malus regeling worden toegepast wat betreft de hoogte van het winstpercentage[149]. De leveranciers evaluatie kan als basis dienen voor een beoordeling middels het beoordelingssysteem vendorrating[150]. Zo kunnen de resultaten worden gekwantificeerd en kunnen leveranciers op een eenvoudige wijze met elkaar worden vergeleken.

De nul-meting wat betreft het klanttevredenheidsonderzoek / leveranciersevaluatie kan worden uitgevoerd door een student FM. Door de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool te kennen te geven een geschikte opdracht te hebben kan hier de opdracht intern worden uitgezet. Het is een geschikte opdracht voor een 3e jaar student Facility Management die zijn of haar management stage moet doorlopen. Wanneer er weer een dergelijk onderzoek dient te worden uitgevoerd kan in het vervolg ook een organisatie worden aangetrokken met expertise op dit gebied (onafhankelijk onderzoeksbureau).

Wanneer er een nul-meting is gedaan en het eerste klanttevredenheidonderzoek heeft plaatsgevonden kan er op basis van de verworven informatie geconcludeerd worden of de leveranciers voldoen en hier al dan niet bijsturen waar nodig. Verder is er zo meer communicatie tussen de Inkoop en de interne klant (operationele klant) wat het draagvlak voor het management vanuit de operationele kern doet vergroten. Tevens blijft het leveranciers portfolio zo voldoen aan de behoefte van de interne klant.

7.2.5 Managen van de samenwerkingsrelatie

Zoals uit de trends en ontwikkelingen naar voren komt krijgt de Facilitaire Organisatie steeds meer een regie functie. NedTrain geeft hier op haar beurt gehoor aan door het percentage inhuur te laten stijgen tot 20%. Bij verregaande uitbestedingsrelaties moet de samenwerking duidelijk en transparant zijn.

Zoals uit de gewenste situatie middels analyse naar voren is gekomen, is dat er sprake is van een strategisch product en daarom is de behoefte ontstaan naar een co-makership / joint Venture. Het is het belangrijk te weten wat dit voor consequenties heeft in de relatie met de leveranciers. De veranderingen zijn middels de onderstaande tabel weergegeven.

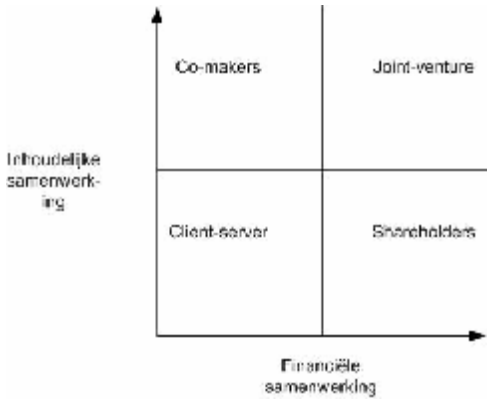
→

	Concentratie van leveranciers	Joint Venture / Co-makership
Verhouding	Klant-leverancier	Meer gelijkwaardig
Leidraad	Resultaatsbeschrijvingen	Ambitie en doelstellingen
Oriëntatie	Beter dienstverlening	Innovatie dienstverlening
Succesfactoren	Stabiliteit, continuïteit	Creativiteit
Samenwerkingspartner	Inwisselbaar	Uniek
Afhankelijkheid partners	Onafhankelijk	Wederzijds afhankelijk
Belang samenwerking	Randvoorwaarde	Primaire behoefte
Informatie en middelen	Uitwisselen	Delen

Deze gewenste samenwerkingsrelatie moet gemanaged gaan worden. Er kunnen hier twee instrumenten voor gebruikt worden die beiden periodiek ingezet worden om zo de positie te bepalen en de knelpunten in kaart te brengen. Hier volgen de twee instrumenten[151]:

a. Diagnose van de samenwerkingsvorm:
Omdat problemen vaak met verschillende verwachtingen te maken hebben, is het zaak dat er een vragenlijst wordt afgenomen bij zowel de Facilitaire Inkoop als de leveranciers van technische inhuur, om zo te kunnen beoordelen wat de perceptie is van de relatie. Zo kan worden gekeken of beide partijen wel op hetzelfde niveau zitten wat betreft de samenwerkingsvorm. Zowel de Facilitaire Inkoop als haar leveranciers worden gepositioneerd in één van de vier vormen van samenwerken die in het figuur hieronder zijn ondergebracht.

[149] Zie paragraaf 7.2.2 Contracten specifiek afsluiten voor Nedtrain
[150] Zie bijlage 1 verklarende woordenlijst
[151] Bron: Schaik, van B.:Uitbesteden vraagt om meer ondernemend samenwerken. In:Facto Magazine, november 2007,nummer 11,blz. 52-54



Het resultaat leidt er toe dat beide partijen op dezelfde manier (opnieuw) nadenken over samenwerkingsvorm en de inrichting ervan.

De vragenlijst kan deels worden ondergebracht in het klanttevredenheidsonderzoek / leveranciers evaluatie[152] wat wordt aanbevolen voor wat betreft NedTrain en specifiek de Facilitaire Inkoop.

b. Knelpuntanalyse:
Aan de hand van bovenstaand tabel kunnen vragen geformuleerd worden om de knelpunten bloot te leggen. Ook kunnen hier harde- (wijze van communiceren, contract en controle methodiek) en zachte (wederzijds vertrouwen, betrokkenheid en wederkerigheid) factoren in worden meegenomen. Zo wordt duidelijk waar beide partijen hetzelfde denken en waar de verschillen liggen. Met behulp van een vragenlijst worden overeenkomsten en verschillen zichtbaar voor beide partijen en biedt het resultaat aanleiding tot afstemming.

Wanneer deze twee instrumenten periodiek zullen worden toegepast zal de relatie de vorm aannemen die voor beide partijen de gewenste is. Tevens wordt zo de benodigde communicatie stroom opgang gebracht. Iets wat essentieel is voor het slagen van de samenwerkingsrelatie.

7.2.6 makelaar aanstellen

De trends en ontwikkelingen geven aan dat het aantal ZZP'ers de komende tijd alleen maar zal toenemen. Het geen voor NedTrain betekend dat hoogstwaarschijnlijk meer ZZP'ers worden ingehuurd in de nabije toekomst. Vanuit de interne klant (operationele kern) is vernomen dat de behoefte naar winkelnering bij lokale partijen blijft bestaan[153]. Ook wanneer de contracten en het leverancierssportfolio zijn herzien. Om er nu voor te zorgen dat deze partijen voldoen aan de gestelde eisen en dat wordt geïnventariseerd om welke partijen dit gaat kan een makelaar worden aangesteld. De makelaar gaat het geïnventariseerde bestand beheersen, en gaat fungeren als tussenpersoon. De makelaar wordt zo de risicodragende partij. Verder gaat de hele factuurstroom en administratieve afhandeling via de makelaar.

Wanneer de makelaar het leveranciersbestand heeft geïnventariseerd zal deze productief worden. Het aantal facturen zal worden teruggedrongen, omdat de makelaar alle gemaakte kosten ondervangt in één factuur. De interne klant heeft zo nog maar één aanspreekpunt wanneer het genoodzaakt is buiten de contracten om te winkelneren. Met deze manier van werken wordt het draagvlak vanuit de interne klant vergroot, omdat deze wordt voorzien in haar behoefte en tevens wordt ontzorgt. Het geheel wordt zo beter beheersbaar en overzichtelijker voor alle betrokken partijen. Wat de kwaliteit en veiligheid van de werkzaamheden ten goede komt. Eveneens wordt de overkwalificatie van de inleners teruggedrongen. Wat de arbeidssatisfactie van de inleners zal doen toenemen.

[152] Zie paragraaf 7.2.4 Klanttevredenheidsonderzoek / leveranciers evaluatie uitvoeren
[153] Zie bijlage 35 Interview Jan van den Dunnen

7.2.7 onderzoek naar de strategische alliantie

'What is in for them'

Vanuit zowel de interne klant [154] als vanuit de Inkoop[155] is er behoefte naar een strategische alliantie om zo te voorzien in de behoefte naar technische inhuur. In geen enkel interview kon discreet worden verteld wat nu de voordelen zijn voor Stork en Strukton. Er is namelijk nog geen onderzoek naar verricht. Een zeer recente samenwerking tussen Stork en Lockheed Martin kan de focus vanuit Stork hebben verplaatst[156].

Vanuit NedTrain is behoefte aanwezig dit inzichtelijk te maken. Om dit te realiseren is het zaak dat hier onderzoek naar verricht gaat worden. In dit onderzoek kan de inkoop versus verkoop portfolio[157] worden toegepast. Middels dit model wordt het voor NedTrain duidelijk in welke positie zij verkeren gekeken vanuit de leveranciers Stork en Strukton. Voor het welslagen van de strategische alliantie zijn er een aantal vereisten waaraan de participerende partijen moeten voldoen[158]. Deze eisen kunnen worden doorlopen en de uitkomsten hiervan kunnen worden verwerkt in de inkoop-verkoop portfolio. De inkoop-verkoop portfolio tezamen met de eisen die er aan de participerende partijen worden gesteld kunnen een duidelijk beeld geven wat de kans van slagen is betreft de strategische alliantie. Het zal lastig zijn de benodigde informatie te verwerven bij Stork en Strukton, maar voor het welslagen van de strategische alliantie is het een vereiste.

Wanneer de uitkomst van het onderzoek positief is, en de partijen alle voldoen aan de gestelde eisen om een strategische alliantie tot een succes te maken, zal de aantrekkelijkheid van NedTrain toenemen. Verder zal dit de samenwerking met ROC's doen vermakelijke, doordat de drie partijen tezamen één grote aantrekkelijk markt vormen. Een mogelijk gevolg hiervan is dat de opleidings mogelijkheden ten aanzien van het onderhoud aan rollend materieel toenemen wat de inzetbaarheid van technici doet groeien (zie paragraaf 4.1.2.3).

Het onderzoek naar de strategische alliantie kan worden ingezet als een afstudeeronderzoek voor een 4e jaars Facility Management student. Door bij de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool te kennen te geven een geschikte opdracht te hebben kan hier de opdracht intern worden uitgezet.

Met de intentie tot het aangaan van een strategische alliantie is de focus vanuit de Inkoop verschoven. Er word zelfs al gesproken over het overbodig worden van de overige leveranciers van technische inhuur. Omdat de strategische alliantie nog alle kanten op kan gaan en het sowieso nog twee jaar duren voordat deze vorm van samenwerken haar vruchten af gaat werpen[159] is het zaak dat de overige leveranciers de aandacht krijgen die zij verdienen. Dit is belangrijk om zo de interne klant (operationele kern) in haar behoefte te blijven voorzien en tevens de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen.

7.2.8 proactieve participatie van leveranciers bewerkstelligen

Om de gewenste situatie te bereiken is het zaak dat het voor de leveranciers duidelijk is wat er vanuit NedTrain van ze wordt verwacht. De kennismakingsgesprekken (die op dit moment plaatsvinden) zijn hiervoor uitermate geschikt. In deze gesprekken kan worden kortgesloten en afgestemd wat betreft de rol van de leveranciers.
De leveranciers zijn op dit moment nog te passief ingesteld. Er wordt vanuit Facilitaire Inkoop verwacht dat de leveranciers pro-actief deelnemen[160]. Vanuit de leveranciers is hier ook behoefte naar[161]. Voor het welslagen hiervan is het zaak dat NedTrain niet alleen in haar behoefte voorzien wordt, maar ook rekening probeert te houden met de wensen vanuit de leverancier.

Wanneer de leveranciers pro-actief participeren in de relatie zal er een win-win situatie worden gecreëerd. De expertise van de leverancier komt meer ten gelden wat zorgt voor meer efficiëntie en daarmee leidt tot kostenbesparing. Tevens kan door deze pro-actieve houding beter in de behoefte worden voorzien, waardoor de continuïteit van de bedrijfsvoering wordt gewaarborgd.

[154] Zie bijlage 35 Interview Lucas van de Weijer
[155] Zie bijlage 31 Interview Sander van de Staaij
[156] Zie paragraaf 6.1.2 resultaat portfoliomodel
[157] Zie bijlage 24 Inkoop versus Verkoop portfolio
[158] Zie bijlage 26 Succes en faalfactoren strategische allianties
[159] Zie bijlage 29 Interview Mike Mayer
[160] Zie bijlage 31 Interview Ko Kimann
[161] Zie bijlage 33 Interview Marion Vianen

7.3 Aanbevelingen ten aanzien van de afdelingen P&O

7.3.1 optimaliseren inhuur cq. inkoop proces

Het huidige inkoop/inhuur proces is te bureaucratisch. Leveranciers leveren al voordat er permissie is tot levering[162]. Binnen de Facilitaire Inkoop is al een project gestart om de Inkoopprocessen te verbeteren (VIP). Naar aanleiding van een brown paper sessie[163] is duidelijk geworden wat de knelpunten zijn ten behoeve van het inhuur/inkoop proces van inhuur[164].

Allereerst moet er intern beter gecommuniceerd worden alvorens er überhaupt ingehuurd wordt. Om ervoor te zorgen dat er geen over gekwalificeerde inleen wordt ingehuurd moet er binnen NedTrain per functie een definitie worden geformuleerd waar de inlener precies aan moet voldoen. Hierbij moet gedacht worden aan: Opleidingsniveau, Certificaten en CV. Zo wordt er transparantie gecreëerd naar de leverancier toe, die zo op haar beurt beter kan presteren. Om te voorkomen dat er zomaar wordt ingehuurd is het zaak dat de bevoegdhedenmatrix wordt herzien, maar ook dat de productiemanagers binnen hun eigen budget mogen besluiten. Zo wordt de verantwoordelijkheid lager in de organisatie gelegd, wat met zich meebrengt dat de productiemanagers meer verantwoordelijkheid krijgen. Dit draagt er toe bij dat de arbeidssatisfactie toeneemt[165]. En dus zorgt voor meer draagvlak in de operationele kern wat de contractparticipatie zal laten toenemen.

Het moet voor de operationele kern makkelijk zijn om bij behoefte aan inhuur gebruik te maken van de preffered en approved suppliers. Dit kan worden gerealiseerd door het aanstellen van een recruiter[166] (zie aanbevelingen 7.3.2).

In deze aanbeveling zijn alleen knelpunten opgenomen die relevant zijn voor het onderzoek. Wanneer het inhuur/inkoop proces is geoptimaliseerd zal de contractparticipatie toenemen, omdat het voor de operationele kern makkelijker wordt om in te huren via de officiële weg. Het aantal lokale bedrijven zal daardoor afnemen.

7.3.2 Oprichten recruitmentcentre / aanstellen recruiter[167]

Om de interne klant tegemoet te komen in haar behoefte is het zaak dat het inhuur/inkoop proces soepel en zonder veel stappen verloopt. De interne klant maakt het niet uit bij wie de desbetreffende inleen vandaan komt als er maar snel en op niveau wordt geleverd[168]. Op dit moment wordt de lokale P&O'er vaak niet betrokken bij het inhuurproces[169]. De interne klant winkelneerd dan veelal bij lokale partijen. De oorzaak hiervan is ten eerste dat de lokale P&O'er zijn of haar handen al vol heeft aan het vaste personeelsbestand ter plaatse en beschouwd het tijdelijke bestands als een 'bij' zaak. Nog een oorzaak hiervan is dat preffered suppliers vaak niet kunnen leveren[170], omdat NedTrain een vast winstpercentage heeft gecontracteerd, waardoor de leveranciers elders meer kunnen verdienen[171].
Om zowel de klant als de P&O'er te ontzorgen wordt een recruitmentcenter opgericht of een lokale recruiter aangesteld. Het recruitmentcenter wordt onder andere vertegenwoordigd door de lokale P&O'er en een recruiter[172]. De recruiter kan een medewerker zijn van Stork of Strukton of van een approved supplieer, maar kan ook middels werving worden aangetrokken. De recruiter zorgt ervoor dat de preffered supplier allereerst de mogelijkheid krijgen tot levering. Wanneer deze niet of gedeeltelijk kunnen leveren worden de approved suppliers aangesproken. Mocht de behoefte dan nog niet zijn voorzien dan is de interne klant toch genoodzaakt lokaal te winkelneren. Om dit beheersbaar te maken kan er een makelaar worden aangesteld (zie paragraaf 7.2.6).

Wanneer de oprichting van het recruitmentcenter een feit is zal de recruiter zich voor de volle 100% focussen op de werving en selectie van inleners ten behoeve van de interne klant (operationele kern). Dit heeft tot gevolg dat de klant wordt ontzorgt, wat direct de maverick buying[173] zal doen terugdringen, wat een positief gevolg heeft op

[162] Zie bijlage 33 Interview Susan Alberti
[163] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[164] Zie bijlage 22 Inkoop/inhuur proces
[165] Bron: Gomez-Mejia, L.R. e.a.: Personeelsmanagement, blz. 56
[166] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[167] Zie bijlage 6 Flowchart gewenste situatie
[168] Zie bijlage 35 Interview Lucas van de Weijer
[169] Zie bijlage 32 Interview Mirjam Kop
[170] Zie bijlage 36 Interview Annemarie Kingmans
[171] Zie bijlage 32 Interview Yvonne Onnink
[172] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[173] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst

de contractparticipatie. Tevens wordt zo de inhuur van overgekwalificeerde inleners gereduceerd. Dit speelt weer door in een positieve gesteldheid van de leveranciers. Die op hun beurt de focus nog meer bij NedTrain zullen leggen. NedTrain is dan immers een goede vertrouwde klant / partner.

7.4 Aanbevelingen ten aanzien van de interne klant (operationele kern)

7.4.1 leverancier eerder betrekken in het proces (earlier supplier involvement)

Vanuit de leveranciers is vernomen dat wanneer deze eerder bij het project of werkzaamheden betrokken wordt ze meer kunnen betekenen voor NedTrain[174]. Zoals al in de gewenste situatie naar voren kwam komt de expertise van de leverancier dan beter tot zijn recht. Om dit te bewerkstelligen is het zaak dat er vanuit de interne klant beter gepland wordt. In de interviews kwam naar voren dat vooral de onvoorziene werkzaamheden beter in kaart gebracht moeten worden. Zo kan NedTrain op haar beurt de behoefte voor de langere termijn in kaart kan brengen, waardoor de leverancier langer de tijd heeft om NedTrain te voorzien in haar behoefte[175]. Het is niet alleen de kwaliteit die zal toenemen, omdat de leverancier eerder betrokken wordt, maar het voorzieningspercentage zal toenemen als gevolg van het beter plannen.

Er kunnen zowel kwantitatieve- als kwalitatieve technieken[176] worden toegepast om de behoefte beter te kunnen voorspellen. Kwantitatief kan er gebruik gemaakt worden van de regressieanalyse of de ratioanalyse[177]. Kwalitatief ook wel beoordelingstechnieken genoemd kan er gedacht worden aan top-downbenadering of de bottom-upbenadering[178]. Wanneer er binnen de interne klant veel informatie en gegevens bekend zijn uit het verleden geniet een kwantitatieve techniek de voorkeur. Is dit niet het geval dan zal er een kwalitatieve techniek moeten worden toegepast. Echter de kwantitatieve technieken genieten de voorkeur, omdat hier geen topmanagement bij betrokken is en er binnen NedTrain decentraal wordt gewerkt, waardoor het topmanagement weinig zicht heeft op de planningen. Verder zijn de kwantitatieve technieken een stuk preciezer dan kwalitatieve technieken.

Door een betere 'forecast' vanuit de interne klant zal zowel het voorzieningspercentage als de kwaliteit die geleverd wordt toenemen. Dit zal de relatie tussen NedTrain (Facilitaire Inkoop) en haar leveranciers goed doen. De relatie wordt zo gelijkwaardig en vergroot het vertrouwen van de leverancier in NedTrain.

[174] Zie bijlage 33 Interview Saskia Bol
[175] Zie bijlage 35 Interview Jan den Dunnen
[176] Bron: Gomez-Mejia, L.R. e.a.: Personeelsmanagement, blz. 111-112
[177] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst
[178] Zie bijlage 1 Verklarende woordenlijst

7.5 Aanbevelingen ten aanzien van de afdeling Communicatie

In de trends en ontwikkelingen komt naar voren dat er in de technische branche sprake is van schaarste. NedTrain moet zich om deze reden profileren om zo aantrekkelijk te worden voor technische inhuur en daarmee voor de leveranciers hiervan. NedTrain wil immers de beste onderhouder worden van Europa. Om dit te worden is het beste personeel nodig[179].

7.5.1 meer reclame maken

NedTrain moet beter bekend raken bij de buitenwereld. Dit kan worden bewerkstelligd door meer reclame te maken. Dit betekend dat NedTrain frequent vertegenwoordigd moet zijn op onder andere carrière beursen, vakscholen, etcetera om zo voor potentiële (tijdelijke) werknemers aantrekkelijker te worden. Ook kan hier gedacht worden aan gastcolleges, advertenties in vakbladen, etcetera. NedTrain is een heel goede werkgever wat betreft primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden[180]. Dit kan middels vertegenwoordiging op onder andere carrière beursen worden gepromoot.

NedTrain is in heel Nederland actief als onderhoudsbedrijf van rollend materieel. Om er nu voor te zorgen dat alle werkplaatsen geassocieerd worden met NedTrain dient er op elk onderhoudspand een groot logo te worden aangebracht[181]. Om zich te kunnen profileren ten opzichte van de concurrentie is het zaak dat het logo van NedTrain wordt ondersteund door een slogan. Een slogan zorgt ervoor dat het 'vuile handen en zwaar werk' imago waar NedTrain nu mee te kampen heeft veranderd[182]. Ter inspiratie hier een aantal voorbeelden van slogans[183]:

- Next stop, NedTrain
- NedTrain - living innovation
- I wish I was a NedTrain

Deze manier van marketing (logo en slogan) kan worden toegevoegd aan het huidige marketingplan van NedTrain.

Vanuit de leveranciers is er ook de behoefte NedTrain 'op de kaart' te zetten. De leveranciers zijn bereid het logo van NedTrain naast die van de leverancier zelf te plaatsen en zo de drempel tot NedTrain te doen verlagen[184]. Deze optie kan worden meegenomen in de kennismakingsgesprekken.

Middels deze manier van reclame wordt het voor een inlener aantrekkelijker te werken voor NedTrain. Een inlener maakt bij goede ervaringen middels mond tot mond reclame NedTrain aantrekkelijk onder directe naasten. Zo wordt het uiteindelijk ook aantrekkelijker voor leveranciers van technisch personeel zaken te doen met NedTrain. De leveranciers kunnen NedTrain dan immers als een PR-functie gaan gebruiken.

7.5.2 promoten van de core business middels het internet

Op onder andere de website van NedTrain is niet terug te vinden waarmee NedTrain zich nu profileert in de onderhoudsbranche. NedTrain verricht onderhoud aan treinen, maar de 'paradepaardjes' zoals de ICE (InterCityExpress) en de Thallys zijn nergens terug te vinden op de website[185]. Deze, maar ook al het andere rollend materieel herbergt zulke hi-tech apparatuur dat het onderhoud ervan bijna net zo complex is als dat van een ruimtevaart voertuig. Voor technici is het onderhoud hiervan zeer aantrekkelijk. Met andere woorden het product verkoopt zichzelf[186]. Een website is vaak het eerste wat bezocht wordt om informatie in te winnen over de potentiële werkgever. Het is nu juist op dit punt waar NedTrain verzuimt zich te profileren.

[179] Zie bijlage 30 Interview Hugo Mans
[180] Zie bijlage 37 Interview Wil Wagenaar
[181] Zie bijlage 35 Interview Eric de Kroon
[182] Bron: http://www.projectx2002.org/reclame_slogans.htm
[183] Bron: http://www.sloganizer.net/en/
[184] Zie bijlage 33 Interview Marion Vianen
[185] Zie bijlage 31 Interview Sander van de Staaij
[186] Zie bijlage 37 Interview Wil Wagenaar

De website moet worden herzien, zodat technici bij het raadplegen van de website enthousiast raken wat de drempel tot het uitkomen voor NedTrain doet verlagen.

Wanneer de website is herzien zal de belangstelling voor de organisatie NedTrain en haar core business toenemen. Dit heeft direct positief invloed op de aantrekkelijkheid van NedTrain als klant van de leveranciers van technische inhuur.

INVOERINGSFASE

8 Implementatie van het advies

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de planning van de activiteiten voor de verschillende betrokken partijen om tot een implementatie van de aanbevelingen te komen, als mede een overzicht van de personele en organisatorische consequenties. Tot slot worden de financiële consequenties behandeld.

8.1 Activiteitenplanning

Management

Tijdschema	Activiteit	Wie
Week 1 - 40	**Draagvlak creëren bij de Interne klant** • Project 'van binnen naar buiten' realiseren	P&O, communicatie, interne klant

Inkoop

Tijdschema	Activiteit	Wie
Week 1 - 4	**Optimaliseren leveranciersportfolio** • ABC-analyse toepassen • leveranciers reduceren • Gunningcriteria aanpassen aan eisen/wensen van de Interne klant • Nieuwe contracten afsluiten en oude contracten herzien. • Presenteren van optimaal leveranciersportfolio aan de interne klant middels een road-show en ondersteunt middels een kwartetspel, NedTrainNu of Intranet.	Ko Kimman en Sander van de Staaij in samenwerking met de afdeling communicatie en P&O
Week 5 - 8	**Contracten specifiek afsluiten voor NedTrain** • contracten digitaal en hard copy overbrengen van NS naar NedTrain • Gunningcriteria op het gebied van kwaliteit aanpassen. • Bonus/malus regeling opnemen in contracten • Mogelijkheid onderzoeken wat betreft concern brede aanbesteding en toch toegespitst op NedTrain • Contracten herzien en/of afsluiten afgestemd op NedTrain	Ko Kimman en Sander van de Staaij vanuit NS wordt Yvonne Onnink hierbij betrokken.
Week 9 - 12	**Proactieve participatie van leveranciers bewerkstelligen** • Tijdens de kennismakingsgesprekken afstemmen met de leveranciers wat er van hen verwacht wordt. • Terugkoppeling vanuit de leveranciers met een plan van aanpak.	Ko Kimman en Sander van de Staaij
Week 8- ..	**Van contractbeheer naar contractmanagement** • Aanschaffen bedrijfsapplicatie SAP SRM • Implementeren in toekomstige SAP NetWeaver • Synchronisatie vereiste aan SAP opnemen als gunningcriteria bij eventuele nieuwe aanbestedingen	Inkoop NedTrain in zijn geheel en in het bijzonder Ko Kimman en Sander van de Staaij wat betreft het segment technische inhuur
Week 9 - 12	**Klanttevredenheidsonderzoek / leveranciersevaluatie uitvoeren** • Student FM aantrekken	Ko Kimman en Sander van de Staaij met ondersteuning van een student FM.

	• Plannen van het onderzoek, doelen en normen bepalen, vragenlijst ontwikkelen, vendorrating criteria bepalen. • Uitvoeren onderzoek. • Vergelijken of doelstellingen en normen gehaald zijn • Bijsturen, ingrijpen en communiceren resultaten naar interne klant, Facilitaire Inkoop en Leveranciers.	
Week 13-…	**Managen van de samenwerkingsrelatie** • Leveranciers informeren wat betreft het onderzoek • Vragenlijsten formuleren • diagnose van de samenwerkingsvorm • Knelpuntanalyse toepassen • Met bepaalde frequentie cyclus herhalen	Ko Kimman en Sander van de Staaij in samenwerking met de leveranciers van technische inhuur
Week 14 - 16	**Makelaar aanstellen** • Aanbestedingsproces doorlopen om te komen tot de geschikte makelaar • Draagvlak creëren bij Interne klant door aan te tonen dat zij ontzorgt worden. • In samenspraak met de makelaar, de interne klant en P&O afstemmen van de werkzaamheden die verwacht worden van de makelaar • Proces herinrichten zodat het geheel beheersbaar wordt.	Ko Kimman en Sander van de Staaij in samenwerking met de interne klant en P&O
Week 17 - 20	**Onderzoek naar de strategische alliantie** • Student FM aantrekken • Middels een onderzoek achterhalen of Stork en Strukton voldoen aan de eisen om een strategische alliantie aan te gaan. • De inkoop-verkoop portfolio toepassen om zo te kunnen concluderen welke positie NedTrain inneemt vanuit de leveranciers gekeken.	Afdeling Inkoop en in het bijzonder Ko Kimman en Sander van de Staaij ondersteund vanuit de directie

P&O

Tijdschema	Activiteit	Wie
Week 9 - 12	**Optimaliseren inhuur cq. inkoop proces** • verbeteren communicatie tussen productiemanagers en lokale P&O'ers • Opstellen en transparantie creëren wat betreft de functieprofielen van de verschillende niveaus en functies van technische inhuur • Herzien bevoegdheden matrix	P&O in samenwerking met de productiemanagers en de directie
Week 12 - 20	**Oprichten recruitmentcenter / aanstellen recruiter** • afstemming van de vertegenwoordiging van leveranciers, P&O en/of werving van recruiter • Bepalen welke locaties (interne klant) in aanmerking komen voor een recruiter / recruitmentcenter • In samenspraak met de makelaar, de interne klant en P&O afstemmen van de werkzaamheden die verwacht worden van de recruiter • Inhuur/Inkoop proces aanpassen door de recruiter erin op te nemen	P&O in samenwerking met de inkoop en de leveranciers van technische inhuur

Interne klant (operationele kern)

Tijdschema	Activiteit	Wie
Week 1 - …	**Betere forecast van behoefte naar inhuur** • Toepassen regressie of ratioanalsye • Middels de resultaten waar mogelijk leveranciers eerder betrekken in het proces.	Operationele kern

Communicatie

Tijdschema	Activiteit	Wie
Week 1 - 5	**Meer reclame maken** • Aanbestedingsproces doorlopen om te komen tot de geschikte leveranciers • Bepalen of bepaalde leveranciers van technische inhuur al dan niet het logo van NedTrain mogen hanteren • Bepalen in welke mate de slogan en de lichtreclame wordt toegepast. • De lichtreclame in combinatie met de slogan aanbrengen.	Afdeling communicatie in samenwerking met Inkoop, P&O en leveranciers van technische inhuur en de leveranciers van lichtreclame en slogans.
Week 6 - 8	**Promoten van de core business middels het internet** • afstemmen wat voor technici aantrekkelijk is qua werkaanbod wat NedTrain te bieden heeft. • Website aanpassen	Afdeling communicatie in samenwerking met de interne klant en P&O

8.2 Personele en organisatorische consequenties

In deze paragraaf worden de personele en organisatorische consequenties die de implementatie van de aanbevelingen heeft op de bedrijfsvoering toegelicht.

8.2.1 Personele consequenties

8.2.1.1 Het management

Het management gevestigd op het hoofdkantoor te Utrecht zal zich vaker moeten laten zien binnen de operationele kern. Dit houdt in dat deze medewerkers hier rekening mee houden in de agenda. ‘van binnen naar buiten’ zal hier de eerste aanzet toe geven.

8.2.1.2 Facilitaire Inkoop

Vanuit de Facilitaire Inkoop zal er gekeken moeten worden of de ondersteuning, die Sander van de Staaij op dit moment invult, niet omgezet moet worden in een permanenten ondersteuning of wel functie. Het aantal leveranciers wordt dan wel gereduceerd, maar dit houdt in dat het aantal contactmomenten met de overgebleven leveranciers zal toenemen. Met andere woorden de taken van de senior inkoper zullen verschuiven van het reduceren van leveranciers naar het managen van leveranciers. Ook zal er frequent afgestemd moeten worden met de recruiter en de makelaar die aangesteld worden, wat betreft de inkoopcondities. De senior inkopers behoeven scholing om zo de bedrijfsapplicatie SAP SRM eigen te worden. In samenspraak met de het segmentteam en de leveranciers zal er een roadshow worden georganiseerd waarin de Facilitaire Inkoop ook in vertegenwoordigd is. Wat betreft het Klanttevredenheidsonderzoek / leveranciersevaluatie en het onderzoek naar de strategische alliantie zal een student aangetrokken moeten worden die dit voor zijn of haar rekening neemt en zo Sander en Ko ontzorgt van deze taak.

8.2.1.3 P&O

De lokale P&O’ers worden (gedeeltelijk) ontzorgt wat betreft het tijdelijke personeelsbestand. Dit brengt met zich mee dat de P&O’er zich volledig kan richten op het vaste personeelsbestand. Wel is het een vereiste dat de P&O’er frequent afstemt met de recruiter en de makelaar, zodat het geheel beheersbaar blijft. Bij eventuele wijzigingen en/of ontstaan van nieuwe tijdelijke functies dient er in samenspraak met inkoop en de interne klant te worden afgestemd wat betreft het functieprofiel wat al dan niet aangepast/opgesteld dient te worden.

8.2.1.4 Interne klant

Vanuit de Interne klant dient er beter gespecificeerd te worden wat er qua functies nodig is. Elk onderhoud of revisie bedrijf moet middels de aangereikte kwalitatieve of kwantitatieve methode van onderzoek beter inzicht verschaffen in de behoefte naar technische inhuur. Dit houdt in dat de medewerkers meer tijd kwijt zijn aan het opstellen van de planning.

8.2.1.5 Communicatie

De afdeling communicatie kan voor nog meer waarde voor de organisatie zorgen, wanneer de medewerkers commerciëler ingesteld zijn. Dit wordt bereikt door de medewerkers een cursus aan te bieden.

8.2.2 Organisatorische consequenties

8.2.2.1 Het management

De kloof tussen het management en de operationele kern zal afnemen, waardoor de 'eilandjescultuur' die is waargenomen binnen de operationele kern meer eigenschappen zal opnemen van de heersende taak cultuur die bij het management is waargenomen[187].

8.2.2.2 Facilitaire Inkoop

Wanneer de Facilitaire Inkoop de fases heeft doorlopen en de resultaten zichtbaar worden voor de organisatie zal de afdeling meer gewaardeerd worden, omdat de meerwaarde dan ten gelde komt.

8.2.2.3 P&O

Wordt deels ontzorgt wat betreft het tijdelijke personeelsbestand door de inzet van de recruiter en de makelaar, maar organisatorisch zijn de veranderingen te verwaarlozen.

8.2.2.4 Interne klant

De interne klant krijgt meer verantwoordelijkheid doordat er binnen het budget ingehuurd mag worden zonder tussenkomst van derde. De bevoegdheden van het inhuren van technici wordt lager in de organisatie gelegd. Wat betreft het inhuren van technici dient het recruitmentcenter te worden benaderd. En wanneer er zaken gedaan worden met lokale leveranciers zal de makelaar moeten worden benadert. Voorheen was de lokale P&O'er hier het centrale aanspreekpunt.

8.2.2.5 Communicatie

Het onderwerp aantrekkelijkheid komt hoger op de agenda te staan wat maakt dat er meer communicatie zal plaatsvinden met de afdeling Inkoop, P&O en de interne klant.

[187] Zie paragraaf 1.4 cultuur

8.3 Financiële consequenties

In deze paragraaf worden de financiële consequenties die de implementatie van de aanbevelingen met zich meebrengen nader toegelicht. Er is geprobeerd een zo'n goed als mogelijke schatting te maken wat betreft de kosten en baten die de implementatie van de aanbevelingen met zich meenemen.

Een kwantitatieve toelichting op de kosten en baten is terug te vinden in bijlage 28.

Management

Draagvlak creëren bij de business

Kosten	Baten
• *Projectteam (FTE)*	• *Cultuurverschillen nemen af wat het draagvlak voor het management vanuit de operationele kern toeneemt.*
	• *Meer ' respect' voor de operationele kern*
	• *Betere communicatie tussen hoofdkantoor en operationele kern.*

Inkoop

Optimaliseren leveranciers portfolio

Kosten	Baten
• *Personeelskosten Senior Inkoper*	• *Reductie van het aantal facturen, waardoor kosten bespaard worden.*
• *Projectteam ten behoeve van de roadshow (FTE)*	• *Nauwere relatie met leveranciers, waardoor de relatie met de leveranciers naar een hoger niveau getild kan worden.*
	• *Betere management mogelijkheden, omdat de Senior Inkoper minder leveranciers te managen heeft.*

Contracten specifiek afsluiten voor NedTrain

Kosten	Baten
• *Personeelskosten Senior Inkoper(s)*	• *Toename van de contractparticipatie, doordat de contracten aansluiten op de wensen/behoeften van de interne klant.*
	• *Door een bonus/malus systeem te hanteren, worden de leveranciers geprikkeld om beter te presteren.*
	• *De kwaliteit van de leveranciers wordt zwaar gewogen, waardoor de kwaliteit van de inleners verbetert. Zo wordt er antwoord gegeven op de visie, namelijk de beste van Europa worden.*
	• *Het herzien en/of opnieuw afsluiten van de contracten zorgt voor kortingen, omdat het NS concern breed wordt aanbesteed.*

Van contractbeheer naar contractmanagement

Kosten	Baten
• *Implementatie van SAP SRM*	• *De performance van de leveranciers blijven op peil, waardoor er 20-30% aan kosten worden bespaard.*
• *Cursus SAP SRM Senior Inkoper(s)*	• *De opnieuw afgesloten of herziene contracten die aansluiten op de eisen en wensen van de interne klant blijven op peil, door de implementatie van Supplier Relationship Management. Zo wordt 22% aan kosten bespaard.*

Klanttevredenheidsonderzoek / leveranciers evaluatie uitvoeren

Kosten	Baten
• *Kosten Student FM*	• *Nul-meting, waardoor er bij een soortgelijk onderzoek vergeleken kan worden. Zo blijven de performance van de Facilitaire Inkoop en de leveranciers van technische inhuur op peil.*
• *Personeelskosten Senior Inkoper(s)*	• *Er wordt input gegenereerd voor het bonus/malus systeem, waardoor de prestaties van de leveranciers op peil blijven.*

Managen van de samenwerkingsrelatie

Kosten	Baten
• *Personeelskosten Senior Inkoper*	• *Communicatiestroom tussen de leveranciers en de Facilitaire Inkoop neemt toe, waardoor beide partijen meer op elkaar raken ingespeeld.*
	• *Knelpunten komen aan het licht en worden gereduceerd.*

Makelaar aanstellen

Kosten	Baten
• *Handelingsfee die een makelaar vraagt bij doorleen, payrolling of search*	• *Minder leverancier te managen*
	• *Makelaar onderhandeld de tarieven*
	• *Risico-minimalisatie. Alle risico's worden door makelaar uitgesloten c.q. overgenomen; makelaar legt contractueel vast dat NedTrain daarbij gevrijwaard blijft van mogelijke claims;*
	• *De hogere graad van efficiency wordt bereikt, hetgeen betekent dat NedTrain voor de inhuur van alle externen via de makelaar slechts 1 contract hoeft te beheren, per maand slechts 1 factuur krijgen, hierdoor slechts 1 betaling hoeft te doen en slechts 2 boekingen in de financiële administratie hoeft te realiseren;*
	• *Het verdikken van de informatie tot het ideale detailniveau (bijv. één verzamelfactuur met betrekking tot de inzet van de specialisten).*

Onderzoek naar de strategische alliantie

Kosten	Baten
• *Kosten Student FM*	• *Inzicht in positie NedTrain gekeken vanuit Stork en Strukton. Deze informatie betekend het vallen of staan van de strategische alliantie.*

Pro-actieve participatie van leveranciers bewerkstelligen

Kosten	Baten
• *Personeelskosten Senior Inkoper(s)*	• *Doordat de leveranciers gestimuleerd worden pro-actief deel te participeren in de relatie wordt 10% aan kosten bespaard.*

P&O

Optimaliseren inhuur cq. inkoop proces

Kosten	Baten
• *Personeelskosten medewerker(ster) P&O*	• *De interne klant wordt meer kosten bewust wat kostenreducerend werkt.*
	• *Transparantie in definitie van functies voorkomt overkwalificatie en werkt zo kostenbesparend.*

Oprichten recruitmentcenter / aanstellen recruiter

Kosten	Baten
• *Bemensing (intern of extern) in FTE*	• *Centrale coördinatie, overzicht op het kanaliseren van de vraag naar de invulling*
	• *1 aanspreekpunt voor de interne klant*

Operationele kern

Leveranciers eerder betrekken in het proces (earlier supplier involvement)

Kosten	Baten
• *Personeelskosten Interne klant*	• *Earlier Supplier Involvement zorgt voor 10% kosten reductie, doordat de expertise van de leveranciers meer ten gelde komt.*

Communicatie

Meer reclame maken

Kosten	Baten
• *Personeelskosten medewerker(ster) Communicatie*	• *NedTrain wordt aantrekkelijker, waardoor leveranciers ervoor kiezen zaken te doen met NedTrain. Wat de drempel een co-maker of een joint-venture aan te gaan met NedTrain verlaagt.*
• *Kosten ontwerp logo en slogan*	

Promoten van de core business middels het internet

Kosten	Baten
• *Personeelskosten medewerker(ster) communicatie*	• *NedTrain wordt aantrekkelijker, waardoor leveranciers ervoor kiezen zaken te doen met NedTrain. Wat de drempel een co-maker of een joint-venture aan te gaan met NedTrain verlaagt.*

Conclusie

In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

Hoe kan NedTrain en in het bijzonder de Facilitaire Inkoop, rekening houdend met de gestelde randvoorwaarden komen tot de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur?

Er heerst binnen het management een taak-cultuur. Decentraal is juist sprake van een 'eilandjes' cultuur. Dit levert weerstand op. Dit schaadt het draagvlak voor het management. Om dit draagvlak terug te winnen moet het management zich meer laten zien op de werkvloer.

De organisatie staat open voor innovatie en veranderingen. Dit zorgt voor het nodige draagvlak bij het implementeren van het advies.

Dat de organisatie openstaat voor veranderingen blijkt uit de professionaliseringsslag die gaande is binnen de (Facilitaire) Inkoop. Op dit moment verkeert de Facilitaire Inkoop zich in de voorbereidende fase. De relatie met de leveranciers van technische inhuur staat nog in de kinderschoenen. Inkooptechnisch gezien is dit niet verantwoord aangezien er €45 miljoen aan omzet wordt gegenereerd en dit 25% van de totale omzet beslaat.

Dat het aantal leveranciers gereduceerd moet worden blijkt uit de gegevens dat met 540 leveranciers zaken wordt gedaan, terwijl maar 90 leveranciers zijn gecontracteerd. Het aantal leveranciers moet gereduceerd worden om de gewenste relatie te realiseren. 80% van de omzet wordt door 20% van de leveranciers gegenereerd. Bij de 20% dient de focus te liggen, aangezien een groter bestand met leveranciers gewoonweg niet te managen is door één of twee senior inkopers.

Uit de trends en ontwikkelingen en uit de interviews komt naar voren dat goede technici schaars zijn. Dit houdt in dat NedTrain in hoge mate afhankelijk is van de leveranciers van technische inhuur. NedTrain zal zich meer moeten profileren ten opzichte van de concurrent om zo aantrekkelijk te blijven voor technische inhuur. NedTrain heeft een aantrekkelijk primair proces. Door de website te herzien en logo's met een slogan te hanteren kan de aantrekkingskracht worden verbeterd.

Het inkoop/inhuur proces moet worden geoptimaliseerd en de huidige contracten moeten beter aansluiten op eisen en wensen van de interne klant. Zo neemt de contractparticipatie vanuit de interne klant toe.
De lokale P&O'ers zijn slecht betrokken in het inhuurproces, waardoor er veelal overgekwalificeerde technici worden ingehuurd. Middels een recruitmentcenter wordt de P&O'er vervangen cq. ondersteunt, zodat overkwalificatie wordt voorkomen. Omdat er vanuit de interne klant een blijvende behoefte is zaken te doen met de lokale leveranciers dient er een makelaar te worden aangesteld die het geheel gaat beheersen. Het aantal ZZP'ers neemt toe, wat betekent dat de makelaar nu en in de toekomst van waarde is.

Het vaste winstpercentage wat is opgenomen in de huidige contracten moet door middel van het bonus/malus systeem worden geflexibiliseerd, zodat het voorzieningspercentage toeneemt en de leveranciers blijvend scherp worden gehouden. De leveranciersevaluatie is hiervoor de basis.

De (Facilitaire) Inkoop gaat mee met de trends en ontwikkelingen. Er is een professionaliseringsslag gaande. Er is behoefte aan flexibiliteit, want het percentage technische inhuur wordt opgeschroefd naar 20%. Dat er meer wordt ingehuurd geeft aan dat de regiefunctie steeds meer een rol gaat spelen. Met andere woorden de focus komt te liggen op het primaire proces. De klant die voorheen niet betrokken was, staat nu centraal, middels de eisen en wensen die centraal staan bij het afsluiten en/of herzien van contracten. Het klanttevredenheidsonderzoek zorgt ervoor dat de klant betrokken is en blijft.

Om antwoord te geven op de visie, namelijk de beste 'onderhouder' worden van Europa, moet ook alleen de beste technische inhuur worden aangetrokken. Hiervoor moet kwaliteit hoog in het vaandel staan wat betreft de gunningcriteria.

Vanuit zowel de Facilitaire Inkoop als vanuit de leveranciers is draagvlak voor een nauwere samenwerking/relatie. De leveranciers dienen de mogelijkheid te krijgen preferred supplier te worden, anders is het niet mogelijk een win-win situatie te creëren. De leveranciers hebben behoefte eerder betrokken te worden in

het proces, zodat hun expertise beter tot haar recht komt. De interne klant kan dit realiseren door een betere voorspelling van de behoefte aan inhuur te realiseren.

Aangezien de schaarste toeneemt, wordt de afhankelijkheid van de leveranciers technische inhuur alleen maar groter. Dit wordt versterkt, doordat er bijna altijd scholing dient plaats te vinden en de dienst technische inhuur direct gerelateerd is aan het primaire proces. Om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen dient er op strategisch niveau een joint-venture en op tactisch niveau een co-maker relatie te worden aangegaan.

Op strategisch niveau is er de intentie tot het aangaan van een strategische alliantie. Aangezien dit een grote stap is waar veel risico's aan verbonden zijn bij het niet slagen van deze relatie dient er eerst grondig onderzoek verricht te worden alvorens NedTrain zich volledig openstelt voor Stork en Strukton.

Literatuuropgave

Boeken

- Baarda, D.B. en Goede, de M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. 3e druk, Groningen: Stenfert Kroese, 2001. ISBN: 90-207-3030-4
- Bij, van der H. e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging,
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht, 13e druk, Leiden: Drukkerij MicrowebEdu, 2007. ISBN: 90-73077-09-5
- Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen, 2e druk, Groningen: Stenfert Kroese, 2003. ISBN: 90-207-3118-1
- Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Toegepaste inkoop, Management van transacties en relaties. 1e druk, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997. ISBN: 90-267-2514-0
- Gomez-Mejia, L.R. e.a.: Personeelsmanagement. 4e druk, Amsterdam: Pearson Education Benelux, 2005. ISBN 90-430-0815-x
- Kempen, P. en Keizer, J.: Competent afstuderen en stagelopen, Een advieskundige benadering. 3e druk, Groningen: Wolters-Noordhoff, 2006. ISBN: 90-01-46824-1
- Thuis, P.:Toegepaste Organisatiekunde, 3e druk, Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN: 90-01-86039-7
- Wijnen, G. e.a.: Projectmatig werken. 20e dr. Utrecht: Het Spectrum B.V., 2004. ISBN 90-274-6905-9

Syllaby

- Mante, Y.A. Schriftelijke rapportage, versie 2005/2006. Haagse hogeschool. Code:2318

Internet Sites

Early Supplier Involvement
- http://www.nevi.nl/over_inkoop/leveranciers/ (6 mei 2008)

Organisatie omschrijving
- http://www.nedtrain.nl/nl/2/organisatie.html. 6 april 2008

3b aanbesteden
- http://www.nsprocurement.nl/Europese_aanbestedingen. 6 mei 2008

NS Holding
- http://www.nsprocurement.nl/Organisatie/Structuur. 3 mei 2008

Mintzberg
- http://www.12manage.com/methods_mintzberg_configurations_nl.html. 13 maart 2008

Online Databanken
- http://portal.hhs.nl/portal/page?_pageid=103,556060&_dad=portal&_schema=PORTAL. (15 maart 2008)

AO-platform
- https://blackboard.hhs.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=_292_1. (27 maart 2008)

FM steeds professioneler
- http://www.managementboek.nl/artikel/145. 4 april 2008

Definitie Supply Chain Management
- http://www.logistiek.nl/dossierartikelen/id224-Wat_is_supply_chain_management.html. (20 april 2008)

Informatie Trends & Ontwikkelingen FM en Inkoop
- http://www.nl.issworld.com. 17 februari 2008

Definitie Dochteronderneming
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Dochteronderneming (21 februari 2008)

SWOT-analyse
- http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_nl.html (6 maart 2008)
- http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse (24 februari 2008)

Kraljic Model
- http://www.12manage.com/methods_kraljic_model_nl.html (16 maart)

Definitie Strategische Alliantie
- http://www.businessissues.nl/Bouwportal/index.asp?ContentId=bp056 (22 april 2008)

Definitive SRM (Supplier Relationship Management)
- http://www.nl.capgemini.com/resources/news/wat_is_de_waarde_van_supplier_relationship_management_voor_een_onderneming/ (7 mei 2008)
- http://www.logistiek.nl/dossierartikelen/id224-Wat_is_supply_chain_management.html

Definitie Flexpool
- http://www.flexibelearbeid.nl/diensten/flexpool/ (7 mei 2008)

Raamcontracten
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Raamcontract, 7 mei 2008

Definitie Publieke Private Samenwerking
- http://www.minfin.nl/nl/onderwerpen,publiek-private-samenwerking, 7 mei 2008

Definitie Original Equipment Manufacturer
- http://www.floor.nl/management/oem.html, 7 mei 2008

Definitie ZZP'er
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Zelfstandige_zonder_personeel, 7 mei 2008

Definitie DBFM
- http://www.minfin.nl/nl/organisatie/renovatiefinancien/veel_gestelde_vragen, 7 mei 2008

Definitie MKB
- http://www.mkb.nl/Het_midden-_en_kleinbedrijf, 7 mei 2008

Definitie ROC
- http://www.praktijkopleider.nl/cms/publish/content/showpage.asp?pageid=247, 7 mei 2008

Definitie KPI
- http://www.marcconsult.com/Planningencontrol.htm#Prestatie-indicatoren, 7 mei 2008

Definitie DMU
- http://www.salesexpert.nl/artikelen/onderhandelen/onderhandelen-met-de-decision-making-unit-dmu-.html, 7 mei 2008

Cultuurtest Harrison
- http://www.markensteijn.com/resultaten_cultuurtest.htm, 14 April 2008

Definitie Desk- en Fieldresearche
- http://www.startersinformatiecentrum.nl/Starters01/Onderzoek.htm, 7 mei 2008

Definitie Recruiter
- http://banen.intermediair.nl/careers/jobsearch/detail/jobId/7616525/viewType/featured, 7 mei 2008

Definitie brown paper sessie
- http://www.urbanet.nl/Diensten/Workshops+Brown+paper/default.aspx, 8 mei 2008

Definitie nul-meting
- http://www.jeroen.com/woordenboek/nulmeting, 9 mei 2008

Handboek Strategische allianties
- http://www.duysters.com/Downloads%20managerial/handboek%20alliantiemanagement.pdf, 13 mei 2008

Meerwaarde slogan
- http://www.projectx2002.org/reclame_slogans.htm, 13 mei 2008

Slogans ter inspiratie
- http://www.sloganizer.net/en/, 13 mei 2008

Toelichting Stakeholderanalyse
- http://www.12manage.com/methods_stakeholder_analysis_nl.html, 16 mei 2008

SAP Supplier Relationship Management
- http://www.sap.com/netherlands/solutions/business-suite/srm/index.epx, 16 mei 2008

Definitie governance-model
- http://www.ens.nl/ondrwys/stur/besttxt.html, 20 mei 2008

Geschiedenis NS
- http://www.ontdekns.nl/xhtml/studenten.html, 17 februari 2008

Definitie Desk-field research
- http://www.startersinformatiecentrum.nl/Starters01/Onderzoek.htm, 18 februari 2008

Artikelen
- Andriesse, F.: NS wint Dutch Sourcing Awards 2008. In: Deal, April 2008, nr.4, blz. 12-15
- As, van A.: Samen leveren we topprestaties. In: NedTrainNu, Maart 2008
- Brandon, A.: Bouwen aan/door partnership. In: Jaarboek Facility Management Magazine, (2005), blz. 24-26
- Deiters, E.: Goed kantoor, beter bedrijf. In:Pers, dinsdag 25-03-2008, blz. 13
- Dommerholt, J.: Contractmanagement loont!. In: FMI, juli 2004, blz. 17-19

- Geelen, D. en Koopmans, S.: De waarde van de leveranciers. In: Deal, 11 november. 2007, blz. 32-37
- Lemmens, N.:Horizontale en verticale integratie bij facilitaire uitbesteding. In: Inkoop & Logistiek, nr. 4, (april 2005), blz. 28-30
- Lemmens, N.:De professionalisering van de Facilitaire Inkoop. In: Facility Management Magazine, (oktober 2001)
- Mans, H.: NedTrain maakt nieuwe verbinding in de keten. In: Deal, 11 januari 2008
- Minahan T.: Practical, Practical Approaches to Contract Management Deployment, Accelerating and Optimimizing Contract Value, AberdeenGroup, Boston, Massachusetss, Oktober 2005
- Facility Management – Wat is dat?. Haagse Hogeschool, 2005
- Schaik, van B.: Uitbesteden vraagt om meer ondernemend samenwerken. In:Facto Magazine, november 2007, nummer 11, blz. 52-54

Scripties/proefschriften

- Ollie, J. Axima Services B.V.: Het hardmaken van soft services, 'onderhoud' aan Facility Services en de relatie met leveranciers, mei 2005
- Bakker, E.F.: Leveranciersrelaties en perceptie, Ridderkerk: Offsetdrukkerij Ridderprint B.V., 2005. ISBN: 90-5335-055-1

Interne bronnen

- Intranet NedTrain B.V.
- Intranet NS (iNSide)

Overige bronnen

- Dhr. A. Goes: Manager Techniek
- Dhr. B. Wasser: Groepsleider Inkoop
- Dhr. K. Toet: Actor Strategische Alliantie
- Mevr. M. Gijsbers: Bedrijfsjuriste
- Dhr. M. ten Cate: Student Haagse Hogeschool

De professionalisering van de Facilitaire Inkoop

Onderzoek naar de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur

BIJLAGEN

Naam: Remko Goeyenbier
Datum: 26 mei 2008
Idcode: 20052151

De professionalisering van de Facilitaire Inkoop

Onderzoek naar de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur

BIJLAGEN

R.L Goeyenbier

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Mevr. M. Dressen-Rog
Medebeoordelaar: Dhr. P.F.W. Postmes

Stagebedrijf: NedTrain B.V.
Stationsplein 15
3500 GD UTRECHT

Opdrachtgever: Mevr. H. Middelkoop
Stagebegeleider: Dhr. S. van de Staaij

Plaats en datum: Utrecht, 26 mei 2008

Inhoudsopgave

1 VERKLARENDE WOORDENLIJST ..... - 1 -
2 RANDVOORWAARDEN GEWENSTE SITUATIE ONDERZOEK ..... - 5 -
3 STAKEHOLDERANALYSE ..... - 6 -
4 KNELPUNTEN INHUUR/INKOOP PROCES ..... - 7 -
5 MSU-MODEL TOEGEPAST OP NEDTRAIN INKOOP ..... - 9 -
6 FLOWCHART GEWENSTE SITUATIE ..... - 10 -
7 3B AANBESTEDEN ..... - 11 -
8 TOELICHTING GESCHIKTHEIDSANALYSE ..... - 12 -
9 KWANTITATIEVE GEGEVENS SEGMENT TECHNISCHE INHUUR ..... - 13 -
10 EISEN / WENSEN / BEHOEFTE OPERATIONELE KERN ..... - 14 -
11 ORGANOGRAM NS CONCERN ..... - 16 -
12 ORGANOGRAM COMMODITY/SEGMENT TEAM TECHNISCHE INHUUR ..... - 17 -
13 ORGANOGRAM FACILITAIRE INKOOP ..... - 18 -
14 LOCATIES NEDTRAIN ..... - 19 -
15 ORGANOGRAM INKOOP ..... - 20 -
16 ORGANOGRAM NEDTRAIN B.V. ..... - 21 -
17 KOERS INKOOP NEDTRAIN ..... - 22 -
18 CULTUURTEST HARRISON ..... - 22 -
19 BEKNOPTE VERSIE BUSINESSPLAN 05 - 09 ..... - 24 -
20 DEFINITIE DESK- EN FIELDRESEARCHE ..... - 27 -
21 VRAAG EN ANTWOORD ALGEMEEN ..... - 28 -
22 INKOOP / INHUUR PROCES ..... - 30 -
23 (FINANCIELE) BEVOEGDHEDEN OP PERSONEELSGEBIED ..... - 32 -
24 INKOOP VERSUS VERKOOP PORTFOLIO ..... - 34 -
25 DUMPBESTAND LEVERANCIERS TECHNISCHE INHUUR* ..... - 35 -
26 SUCCES EN FAALFACTOREN STRATEGISCHE ALLIANTIES ..... - 37 -
27 TOELICHTING KOSTEN / BATEN IMPLEMENTATIE ..... - 38 -

Interviews

28 INTERVIEW VRAGEN ..... - 41 -
29 INTERVIEW DIRECTIE ..... - 46 -
29.1 MIKE MAYER ..... - 47 -
30 INTERVIEW INKOOP ..... - 48 -
30.1 HUGO MANS ..... - 49 -
31 INTERVIEWS FACILITAIRE INKOOP ..... - 52 -
31.1 SANDER VAN DE STAAIJ ..... - 53 -
31.2 HELENE MIDDELKOOP ..... - 56 -
31.3 KO KIMMAN ..... - 58 -

32 INTERVIEWS NS ..... - 61 -

32.1 YVONNE ONNINK ..... - 62 -
32.2 MIRJAM KOP ..... - 64 -

33 INTERVIEWS LEVERANCIERS ..... - 67 -

33.1 DELTARAIL ..... - 68 -
33.2 LLOYD'S REGISTER RAIL ..... - 71 -
33.3 USG TECHNICUM ..... - 73 -

34 INTERVIEWS TRENDS & ONTWIKKELINGEN ..... - 77 -

34.1 IWAN LIEM ..... - 78 -
34.2 PAUL POUW ..... - 80 -

35 INTERVIEW'S OPERATIONELE KERN ..... - 82 -

35.1 LUCAS VAN DE WEIJER ..... - 83 -
35.2 BAS VERMEULEN ..... - 86 -
35.3 JAN DEN DUNNEN ..... - 89 -
35.4 ERIC DE KROON ..... - 92 -

36 INTERVIEW P&O ..... - 94 -

36.1 ANNEMARIE KINGMANS ..... - 95 -

37 INTERVIEW'S BENCHMARK ..... - 98 -

37.1 BAM RAIL ..... - 99 -
37.2 PRO RAIL ..... - 100 -
37.3 VOITH RAILSERVICE B.V. ..... - 103 -

1 Verklarende woordenlijst

ABC-analyse:
Een analyse waarbij de inhoud van het artikelen- of leveranciersbestand wordt ingedeeld op basis van omzet. Artikelen en leveranciers kunnen op basis van omzet ingedeeld worden in drie groepen:

- A-groep, vertegenwoordigd een groot gedeelte van de omzet, en een klein gedeelte van het bestand;
- B-groep, 'middenmoot';
- C-groep, vertegenwoordigd een klein gedeelte van de omzet, maar een groot gedeelte van het bestand.

BASS:
Er is sprake van een aanbestedingsplichtige opdracht op basis van het "besluit aanbestedingen speciale sectoren" (BASS), dat van kracht is per december 2005 en gebaseerd is op richtlijn 2004/17, indien de opdracht wordt gegund in het kader van activiteiten met betrekking tot de exploitatie van de Openbaar Vervoer Dienst. Daarnaast is de waarde van de opdracht in het geval van leveringen of diensten hoger dan het drempelbedrag € 422.000,00 excl. BTW en in het geval van werken hoger dan € 5.278.000,00 excl. BTW. Het kunstmatig opknippen of splitsen van projecten om het drempelbedrag niet te overschrijden, is niet toegestaan.

Bonus/malus:
Een bonus/malus systeem die de leverancier 'prikkelt' om beter te scoren dan afgesproken, omdat dat resulteert in een bonus. In dit geval in een toename van het winstpercentage dat bij nalatigheid vanuit de leverancier weer terug valt op het oude niveau.

Boter bij de vis sessie:
Om de innovatiekracht en vernieuwingsdrang van de NedTrain-medewerkers te doen vergroten stelt de directie geld beschikbaar om zo een impuls te geven. Door middel van een aantal sessie's krijgen alle NedTrain medewerkers de gelegenheid een idee in te brengen wat positief bijdraagt aan doorlooptijdverkorting, vermindering onttrekking, veiligheid, innovatie en het wel bevinden van de medewerkers. Per idee kan er maximaal €40.000,- beschikbaar worden gesteld.

Bottom-up benadering:
Managers op een lager niveau ontwikkelen ieder hun eigen voorspellingen, die vervolgens worden geconsolideerd; het proces gaat verder op hogere managementniveaus. Het topmanagement maakt de uiteindelijke schattingen.

Braun paper sessie:
Een Brown Paper sessie wordt vooral ingezet wanneer meerdere individuen samen moeten werken om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Ter ondersteuning van het groepsproces wordt gewerkt met zogenaamd Brown Paper. Dit papier hangt aan de muur en alle deelnemers van de workshop werken hierop gezamenlijk aan een oplossing, door gebruik te maken van ondermeer memoblaadjes, stiften en stickers. Het uiteindelijke resultaat is visueel vormgegeven en hangt aan de muur op een brownpaper. Deze werkmethode is oogt heel simpel maar legt complexe groeps- en denkprocessen vast.

Co-makership:
Een uitbesteder of toeleverancier met wie een intensieve samenwerkingsrelatie wordt aangegaan met de bedoeling het gezamelijke eindproduct optimaal te ontwikkelen en te realiseren

Decision Making Unit (DMU):
Alle individuen en groepen die deelnemen aan het besluitvormingsproces rond de onderhandeling.

Deming-cirkel:
Het is een steeds terugkerende cyclus, wat gebruik kan worden bij het oplossen van problemen, als hulp bij het verzamelen en beoordelen van data, als document bij verbetering en als communicatiemiddel. In dit onderzoek is de Deming-cirkel toegepast voor het verzamelen en beoordelen van data. Een toelichting op de uit te voeren stappen:

1. Plan: Plannen van het onderzoek, doelen en normen bepalen, vragenlijst ontwikkelen;
2. Do: Uitvoeren onderzoek;

3. Check: Vergelijken of doelstellingen en normen gehaald zijn;
4. Act: Bijsturen, ingrijpen en communiceren resultaten.

Design, Build, Finance & Maintain (DBFM):
staat voor Design (ontwerp), Build (bouw), Finance (financiering), Maintain (onderhoud) en Operate (facilitaire diensten). En is een vorm van PPS, waarbij de Totale levenscyclus van een accommodatie is toebedeeld aan derde.

Early Supplier Involvement:
Early Supplier Involvement is er op gericht om de kennis van de leveranciers optimaal en zo vroegtijdig mogelijk te benutten.

Flexpool:
Een Flexpool, ook wel poolmanagement of arbeidspool genoemd, is een flexibele groep medewerkers die ingezet worden op verschillende tijdelijke of structurele werkzaamheden. Deze medewerkers bezitten de kennis om per direct aan de slag te gaan zonder inwerktijd.
Enerzijds kan er gebruik gemaakt worden van interne medewerkers, maar anderzijds kan er ook een combinatie worden samengesteld van interne en externe medewerkers (inleners).

Governance-model:
Het governance-model is dienstig voor besturen die een meer effectieve taakvervulling zoeken. Doelstelling van het model is te komen tot een bestuursoptreden dat krachtiger, gevoeliger en gezaghebbender is, waardoor ook de verantwoordelijkheid tegenover de achterban van het bestuur (de ouders, de maatschappij, de vereniging) beter wordt waargemaakt.

Kritische Prestatie Indicatoren (KPI):
Een prestatie-indicator is een meeteenheid voor het meten van Kritische succesfactoren. De prestatie-indicator geeft informatie over de kritische succesfactor op basis van (geaggregeerde) gegevens. De prestatie-indicator is een kwantitatief gegeven en wordt uitgedrukt in een getal. Deze indicator krijgt overigens pas betekenis als zij vergeleken wordt met een gestelde norm. Het begrip prestatie is op te splitsen in effectiviteit (ook wel doeltreffendheid genoemd) en efficiëntie (oftewel doelmatigheid). Met prestatie-indicatoren streeft men er naar met een zo gering mogelijk aantal (kwantitatieve) gegevens de meest essentiële informatie voor een beoordeling te verkrijgen.

Maverick Buying:
Medewerkers of afdelingen kopen in buiten de bestaande contracten om.

Midden en Klein Bedrijf (MKB):
Het midden- en kleinbedrijf (mkb) bestaat uit bedrijven met maximaal 250 medewerkers. Het kleinbedrijf heeft hooguit 50 personeelsleden.

Nul-meting:
Een meting van bepaalde factoren voor de start van een project.

Original Equipment Manufacturer (OEM):
OEM staat voor Original Equipment Manufacturers. Dit zijn de fabrikanten van apparatuur ten behoeve van de merkleveranciers. Grote bedrijven voeren hier een uitgebreid beleid op met betrekking tot het licentiëren van hun producten.

Publiek Private Samenwerking (PPS):
PPS is een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling.

Raamcontracten:
Een raamcontract is een afspraak tussen een leverancier en een klant om een bepaald product of dienst voor een vaste looptijd voor een vooraf afgesproken prijs, en tegen vooraf afgesproken voorwaarden te leveren. Soms worden er ook minimum en/of maximum af te nemen aantallen afgesproken, die soms tegen gunstiger voorwaarden (bijvoorbeeld levertijd) worden geleverd.

Ratioanalyse:

Hierbij onderzoek je percentage over personeelsomvang uit het verleden (zoals het aantal klanten op het aantal werknemers) en gebruik je percentages om de toekomstige vraag naar arbeidskrachten te voorspellen.

Recruiter:
Werkt voor de afdeling P&O en Recruitment. De recruiter ondersteunt lokaal de operationele kern bij de gehele werving- en selectieprocedure. In deze rol werk de recruiter samen met de Inkoop, lijnmanagement en de P&O adviseurs om zo optimaal te kunnen werven en selecteren. De recruiter gaat actief op zoek naar nieuwe mensen. De recruiter maakt jaarplannen, wervingsplannen, bedenkt slimme manieren om de vacatures bij de juiste doelgroepen onder de aandacht te brengen en voert deze uit.

Regionaal Opleidings Centrum (ROC):
Instelling voor middelbaar beroepsonderwijs, die leerlingen opleidt voor verschillende beroepen waarvoor (deel)kwalificaties zijn vastgelegd. Een ROC is onder meer verantwoordelijk voor de theoretische vorming en de toetsing en examinering van de leerling. De leerlingbegeleider van het ROC onderhoudt het contact met het leerbedrijf over de vorderingen van de leerling.

Regressieanalyse:
Met statiwsche waarschijnlijkheid wordt aangegeven welke historische factoren de personeelsomvang voorspellen. De toekomstige vraag naar arbeidskrachten wordt voorspeld door een vergelijking.

Relatie:
De defenitie van relatie vanuit de vandale is als volgt:

re·la·tie (dev; relaties)
1 betrekking waarin personen, zaken, begrippen tot elkaar staan
2 duurzame liefdesverhouding
3 persoon tot wie men in betrekking staat

re·la·tie·be·heer (het)
zorg voor, communicatie met, onderzoek naar, beïnvloeding van zakenrelaties

re·la·tie·ma·nage·ment (het)
relatiebeheer

Supplier Relationship Management (SRM)
gecoördineerde inkoop en harmonisatie van inkoopkanalen; het ‘sluiten van de cirkel’ tussen de strategische inkoopcyclus en de inkoopordercyclus; alsmede het inbedden van de inkoopstrategie in de kern van de onderneming. Bovendien moet de inkoopstrategie geïntegreerd worden met de belangrijkste leveranciers om relaties op te bouwen die voor beide partijen voordelen bieden.

Onder relatie wordt in deze scriptie verstaan op welke manier de leveranciers gemanaged dienen te worden en op welk niveau dit dient plaats te vinden. Relatie kan worden gelezen in welke mate leveranciersmanagement toegepast moet worden op het segment technische inhuur.

Stakeholderanalyse:
Een stakeholderanalyse is een aanpak welke vaak wordt gebruikt om het krachtenveld te identificeren en te onderzoeken dat wordt gevormt door een groep of individu welke het bereiken van de doelstellingen van een organisatie kan beïnvloeden of erdoor kan worden beïnvloeden. Een stakeholderanalyse indentificeert de manieren waarop stakeholders de organisatie kunnen beïnvloeden of beïnvloed kunnen worden door haar activiteiten, evenals hun houding ten opzichte van de organisatie en haar doelstellingen

Strategische alliantie:
Een strategische alliantie is een projectoverstijgend samenwerkingsverband, met de intentie om de product-markt-competentie combinaties (PMCc’s) van de verschillende deelnemende organisaties te ontwikkelen. Deze organisaties delen hierbij opbrengsten en risico’s. Ze creëren bewust een mate van wederzijdse afhankelijkheid en exclusiviteit, maar behouden zelfstandigheid. In handelen en opstelling jegens elkaar gelden impliciete regels van vertrouwen en gelijkwaardigheid.

Supply Chain Management:

Het beheersen van de toevoerketen, weten wat er besteld moet worden en ervoor zorgen dat het er op tijd is. In de brede zin van het woord gaat het over alles wat maar iets met planning en de uitvoering van goederenstromen heeft te maken.

Top-downbenadering:
Het topmanagement ontwikkeld de voorspellingen.

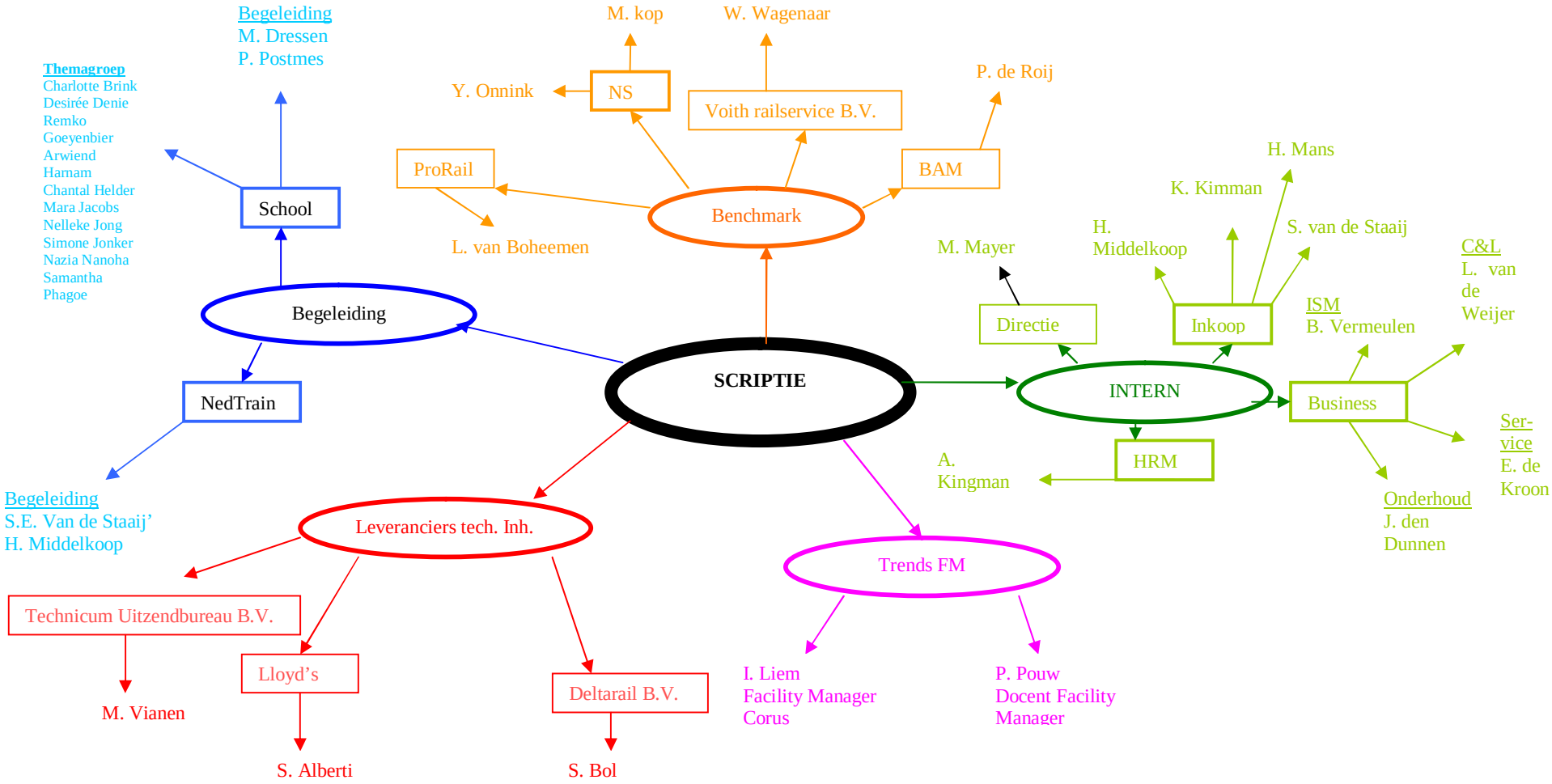
Vendorrating:
Formele methode voor leveranciersbeoordeling. Vendorrating is een beoordelingssysteem waarbij zoveel mogelijk gewerkt wordt met objectieve, kwantificeerbare gegevens voor te beoordelen aspecten van leveranciers. De scores op de verschillende deelaspecten worden op één noemer gebracht, zodat leveranciers op eenvoudige wijze met elkaar worden vergeleken.

Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP-er):
Een zelfstandige zonder personeel (ZZP, ZZP-er) is een begrip dat gebruikt wordt door de Nederlandse belastingdienst en de sociale zekerheidsinstellingen. Het is geen echte ondernemingsvorm. Het gaat hier om ondernemers die geen personeel in dienst hebben.

2 Randvoorwaarden gewenste situatie onderzoek

- continuïteit / kwaliteit waarborgen van de technische inhuur;
- draagvlak belangrijkste stakeholders (klanten, budgethouders);
- betrekken van commodity team “Inhuur en Advies’ en de segmentteams;
- in lijn met NS holding;
- nauwere samenwerking met leveranciers (synergie, uitwisselen van ervaringen, etc);
- trends & ontwikkelingen in de branche;
- strategische alliantie moet integraal onderdeel zijn van het advies;
- aansluiting bij de missie, visie en doelstellingen die zijn geformuleerd vanuit Inkoop.

3 Stakeholderanalyse



Stakeholder Analyse

4 Knelpunten inhuur/inkoop proces

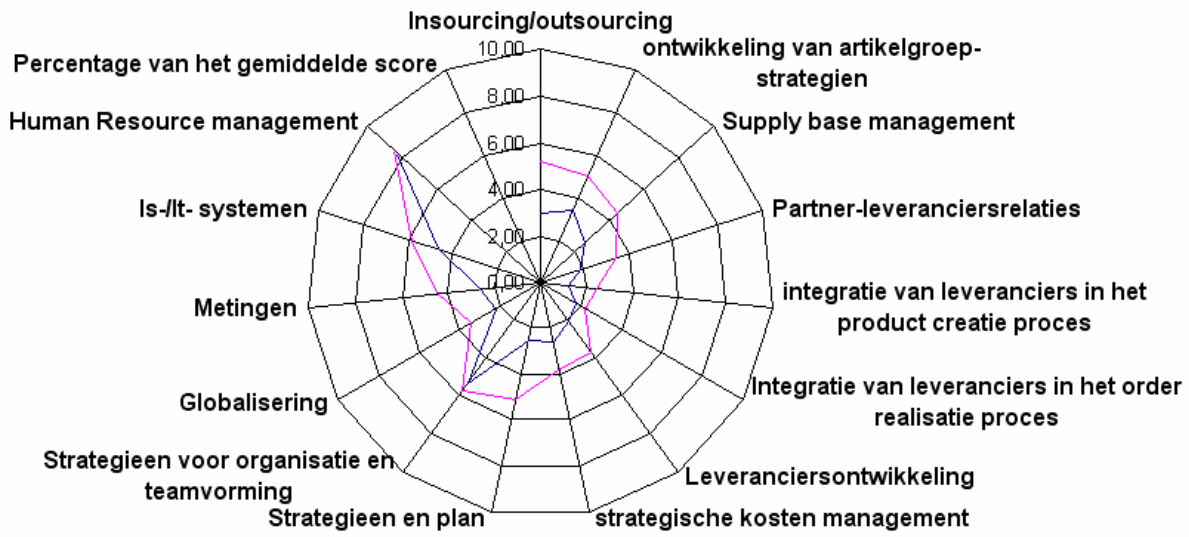
Randvoorwaarden

- Aansluiting bij SAP implementatie
- Betrokkenheid van operatie (bv vertegenwoordiging in project, sponsor)
- Quick wins om momentum op gang te krijgen (bijv. rangeermachinisten)
- Strategische alliantie moet integraal onderdeel zijn van aanpak
- In lijn met NS holding
- Naast procesontwerp ook aandacht voor sourcing (voldoende leveranciersdekking)

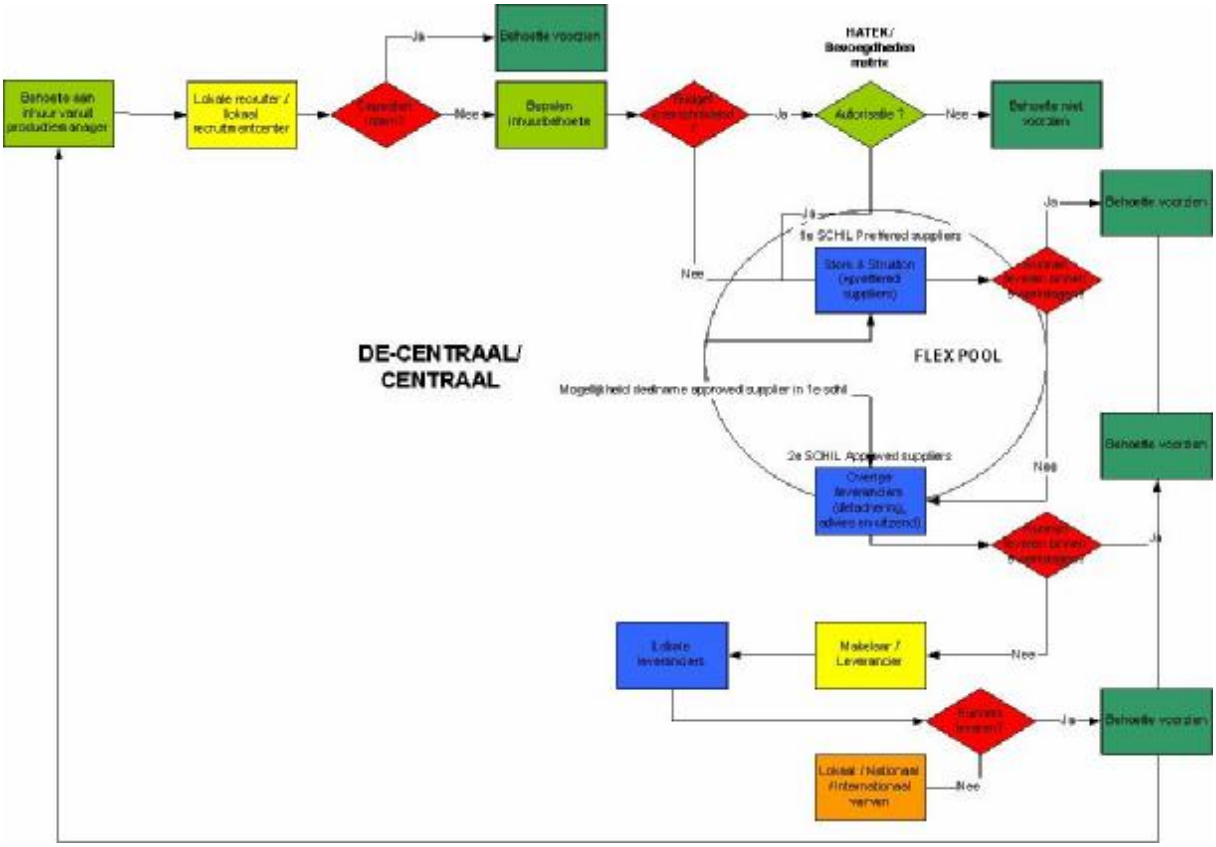
	Opstellen aanvraag	Autoriseren aanvraag	Selecteren leverancier	Bestellen	Melden prestatie	Betalen factuur
Karakteris	§ Via AFP formulier § Direct bij HR adviseur § Mondeling of per e-mail § Rechtstreeks bij uitzendbureau	§ Via HATEC (AO) § Bevoegdheden-matrix § Budget/begroting (nieuw) § Papier AFP	**INTERN** § Capaciteitsaanbod getoetst door P&O	§ Inkoop AFP (?) komt bij inkoopassistent § Omzetten naar inkooporder	§ Na ontvangst factuur § Urenregistratie (?) § Klokkaart (?) § Goedkeuring door aanvrager (1e lijns aanvrager, urenbriefje, factuur)	§ Crediteuren administratie § Lokaal bij P&O § Manager
	§ Standaard profiel beschrijving		**EXTERN** § Op basis van CV selecteert business § P&O stuurt aanvraag en ontvangt CV´s			
Knelpunten	§ Geen standaard werkwijze § Over specificatie § Onvoldoende check op interne kandidaten	§ Bevoegdheden-matrix sluit niet aan op praktijk § Mensen tekenen voor zaken waar ze geen zicht op hebben § Meerdere formulieren (2) § Handtekeningen moeten dubbel gezet worden	§ Interne toets is onvoldoende § Geen online inzicht in interne capaciteit § Onvoldoende leveranciersdekking (preferred suppliers kunnen niet leveren)	§ Onduidelijkheid over nut handtekening § Onbekende leveranciers § Formulieren gaan terug naar aanvrager § Inkooporder wordt achteraf gemaakt	§ Vaak geen inkooporder § Nieuw E-HRM	§ Veel late betalingen

5 MSU-model toegepast op NedTrain Inkoop

Omschrijving	Resultaat	Verwachting
Insourcing/outsourcing	3,00	5,20
ontwikkeling van artikelgroep- strategien	3,40	5,00
Supply base management	2,60	4,40
Partner-leveranciersrelaties	1,80	3,40
integratie van leveranciers in het product creatie proces	1,20	2,40
Integratie van leveranciers in het order realisatie proces	1,80	2,20
Leveranciersontwikkeling	2,00	3,70
strategische kosten management	2,60	3,80
Strategieen en plan	2,50	5,10
Strategieën voor organisatie en teamvorming	5,30	5,70
Globalisering	2,20	3,40
Metingen	2,60	4,40
Is-/It- systemen	4,60	5,80
Human Resource management	8,20	8,40



6 Flowchart gewenste situatie



Toelichting:

Deze flowchart is tot stand gekomen aan de hand van de informatie verworven uit de interviews. Ook is hier gedeeltelijk gebruik gemaakt van de benchmark van de inhuurdesk zoals Pro Rail het heeft ingericht. Dit stroomschema is opgesteld bij een ad-hoc behoefte naar inhuur. Wanneer er niet ad-hoc, maar op basis van een planning ingehuurd gaat worden kunnen de dagen voor levering achterwege gelaten worden.

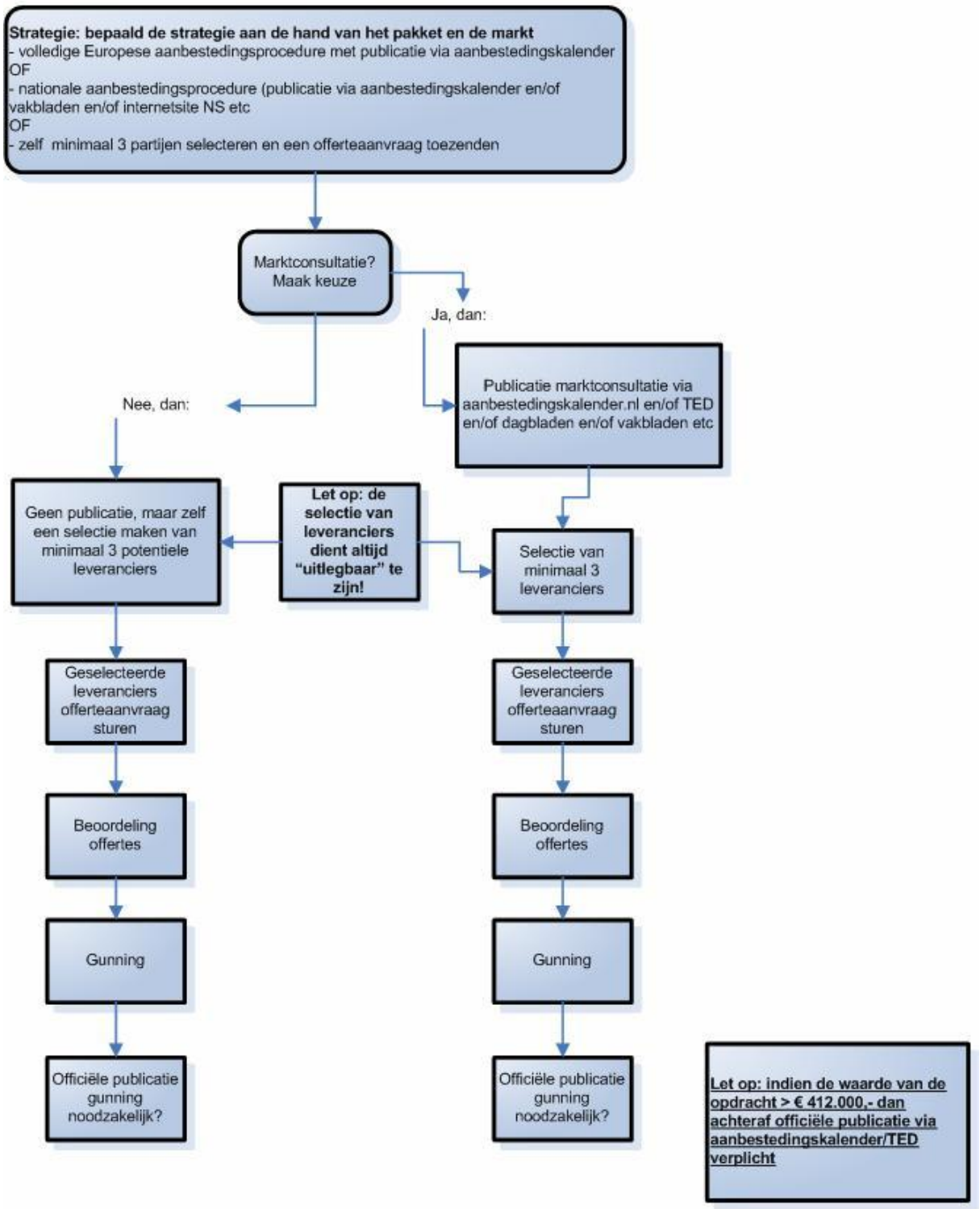
Vanuit de productiemanager ontstaat een behoefte naar FTE. Vanuit het recruitmentcenter wordt er in eerste instantie geprobeerd middels eigen personeel te voorzien in de behoefte. Hier wordt niet alleen op de locatie zelf gekeken, maar ook op andere locaties. Wanneer dit niet toereikend is wordt de inhuurbehoefte bepaald. Wanneer deze inhuurbehoefte binnen het budget valt is de productiemanager gemachtigd in te huren. Wanneer dit niet het geval is wordt er aan de hand van de bevoegdhedenmatrix bepaald wie er dan wel gemachtigd is. Bij geen akkoord wordt er niet ingehuurd. Wanneer er wel vrij baan wordt gegeven wordt er vanuit het recruitmentcenter in eerste instantie aangeklopt bij Stork en Strukton om de productiemanager te voorzien in zijn behoefte. Stork en Strukton (preffered suppliers) hebben op hun beurt ook leveranciers van technische inhuur die ook ingezet kunnen worden in opdracht van NedTrain. Wanneer deze partijen niet of gedeeltelijk kunnen voorzien binnen 3 dagen worden de approved suppliers aangesproken. Deze partijen krijgen ook nog eens 3 dagen de tijd NedTrain en daarmee de productie manager te voorzien in zijn behoefte. De approved en preffered supplier zijn onderdeel van de flexpool wat inhoudt dat de kennis die vanuit NedTrain wordt bijgebracht behouden blijft.
Kunnen zowel de preffered als de approved leveranciers niet leveren dan zal de recruiter de makelaar aanspreken om zo door lokale partijen te worden voorzien van technische inhuur. Laat deze het ook afweten dan zal er opnieuw op zoek gegaan worden naar leveranciers. Dit kan zowel lokaal/nationaal of internationaal.

Wanneer een leveranciers kan voorzien, wordt er allereerst contact gelegd met het recruitmentcenter om zo al dan niet te kunnen concluderen of de technici voldoen aan de eisen wat betreft CV, opleidingen, certificaten, etcetera alvorens deze aan het werk worden gezet.

7 3B aanbesteden

Stroomschema III B diensten

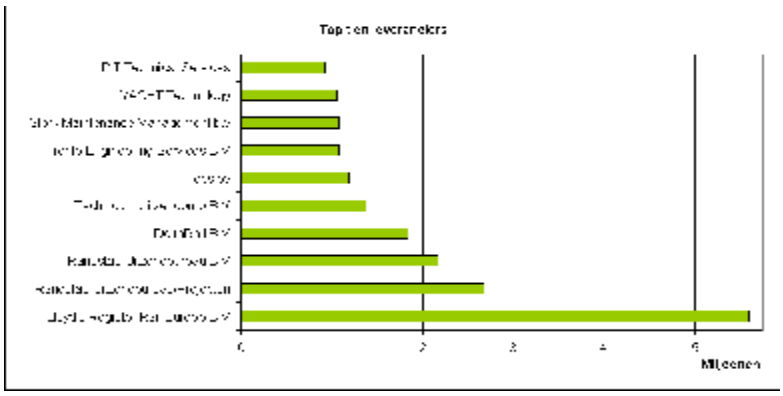
III B diensten: in het Bass wordt onderscheid gemaakt tussen III A diensten en III B diensten. Op III A diensten is het gehele Bass van toepassing, op III B diensten zijn enkel de artikelen 31 (technische specificaties) en 43 (publicatie na gunning) van toepassing. In bijlage III van het Bass is de lijst van A- en B diensten neergelegd. Het onderscheid zit voornamelijk in het feit dat van III B diensten wordt aangenomen dat er geen sprake is van een grensoverschrijdend karakter (bv juridische dienstverlening, inhuur van personeel).



8 Toelichting geschiktheidanalyse

Domi-nante Afstem-ming ↓ / Mate van intensi-teit →	1. Willekeurige leveranciers ('prijskopen')	2. Vaste leveranciers	3. Concentratie van leveranciers	4. Co-makership 'optima forma'
Logistiek	-incidentele orders -afzonderlijke orders -levering per order	-regelmatige orders -voorraad bij toeleverancier -minimale leverafspraken; geen verplichtingen	-raam-contracten; leveringen op afroep -oriëntatie aan leveranciers -systematiek afgestemd -gedeeltelijk voorraadbuffers	-gekoppelde systemen -flow-productie -besturing over de bedrijfsgrenzen -geen voorraadbuffers -EDI (Electronic Data Interchange)
Kwaliteit	-handelskwaliteit -ingangscontrole bij uitbesteder -kwaliteitseisen per bedrijf	-kwaliteits-controle bij toeleverancier en uitbesteder -geen gemeenschappe-lijke kwaliteits-borging	-kwaliteitscontrole bij toeleveranciers -kwaliteitsborging afgestemd	-Integrale kwaliteitsborging -zero-defect -afgestemd proces -Total Quality Control in hele keten
Ontwikkeling	-standaard-producten -grondstoffen	-uitbesteder schrijft specificaties en ontwerp voor -weinig toegevoegde waarde door leverancier	-globale specificaties aan toeleverancier -inbreng van toeleverancier in ontwerpfuncties en maakbaarheid -inbreng know-how door toeleverancier	-inbreng van toeleverancier in specificatie, ontwerp en maakbaarheid -toeleverancier heeft toegevoegde waarde in product en productie-technologie -koppeling aan ontwerpsystemen (computer aided design) -open kostprijscal-culatie

9 Kwantitatieve gegevens segment technische inhuur



Foto

Spend:	**€ 45 miljoen**
80/20:	**51 leveranciers zijn goed voor 80% van de omzet**
Leveranciers:	**540**
Facturen:	**10264**
Participatie:	**61,2%**
Contracten:	**90**

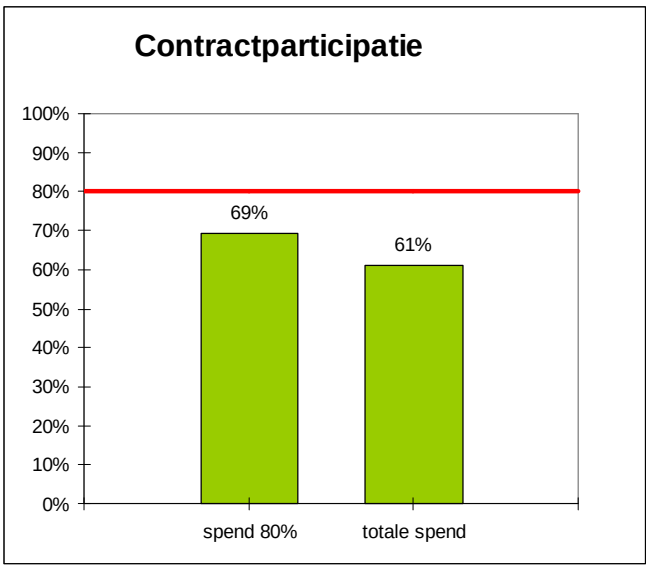
<u>Spend breakdown in % (43,6 miljoen):</u>

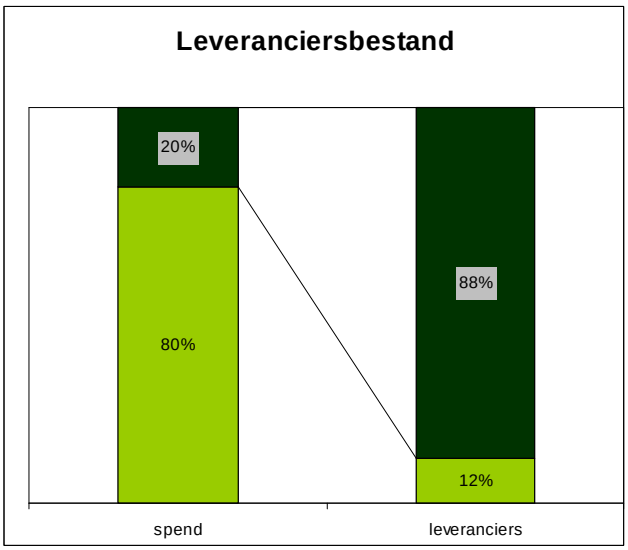
Advies overig	**40 %**
Detachering overig	**37%**
Uitzendbureaus	**8%**

<u>Advies: …. miljoen</u>
Top 5 leveranciers:
1. Lloyds
2. DeltaRail
3. xxxxxxxx
4. xxxxxxxx
5. xxxxxxxx

<u>Detachering: … miljoen</u>
Top 5 leveranciers:
1. xxxxxxxx
2. Technicum
3. xxxxxxxx
4. xxxxxxxx
5. xxxxxxxx

<u>Uitzendbureaus: … miljoen</u>
Top 5 leveranciers:
1. xxxxxxxx
2. xxxxxxxx
3. xxxxxxxx
4. xxxxxxxx
5. xxxxxxxx





XXXXXXX= Is leverancier, maar weggelaten vanwege vertrouwelijke informatie

Bron : Spend rapportage 31/12/07

10 Eisen / wensen / behoefte operationele kern

Eisen organisatorisch/ performance:

(onderhoudsbedrijf)
- In staat binnen 1 week geschikte kandidaten te leveren
- Zorgdragen voor de waarborging van certificering
- Diensttermijn voor onderhoud
- Diensttermijn voor CW

(Refurbishment&Overhaul en Componenten & Locomotieven)
- Gevraagde vakdisciplines en ervaring in huis
- Investeren in een NedTrain pool die zelfstandig inzetbaar is
- Snel en flexibel in inzet/uitstroom bij wisselende vraag
- Binnen 3 maanden mensen leveren volgens aangeleverd profiel
- Regionale dekking
- Accountmanager geen rol in sollicitatiegesprek
- Berichtgeving als bekende kandidaten weer beschikbaar komen
- Mogelijkheid om ZZP-ers aan zich te binden en door te lenen
- Opbouwen van een poule van mensen met NedTrain ervaring
- Inzetten van eigen personeel
- Voorselectie van CV's door bureau

Eisen personeel:

(Service Bedrijf)
- Minimaal WEB 2 opgeleid
- Flexibel inzetbaar in werktijd
- Goede communicatieve vaardigheden
- Zelfstandig kunnen werken

(Onderhoud Bedrijf)
- Niveau WEB 1 t/m 4 zowel E als M
- Teamspeler
- Gemotiveerd
- Nederlandse taal kunnen beheersen (taal en geschrift)
- Veiligheidsgeschikt
- Flexibel inzetbaar t.a.v. diensten en overwerken

(Refurbishment&Overhaul en Componenten & Locomotieven)
- Monteurs mechanisch (voorkeur ervaring in (de)montage van draai- en of wielstellen
- Engineers met ervaring en kennis van de bij NedTrain gebruikte systemen (SSA, PDM enz.)
- Leidinggevenden voor productieprocessen
- Senior auditoren (met proces-, kwaliteit en technische kennis)
- AutoCad ervaring
- Aparte groep 3 D/ Ecad constructeurs
- Productiestuurders met kennis van NedTrain producten en systemen (Baan IV)
- A. Tijdelijk niet in eigen huis aanwezig (meestal individu, vaak bij vacatures): Technische kennis hoog, Snel inwerkbaar op materieeltoepassingen, Vergt weinig begeleiding, Kan binnen 2-3 weken komen, Prijs minder relevant
- B. Groepen (1-..mensen) om specificieke project(delen) te doen: Technische kennis goed tot hoog, Kan binnen 2 mnd komen, Kan desgewenst zelfstandig werken, Kan vlot werken volgens NedTrain-standaarden, Prijs relevant

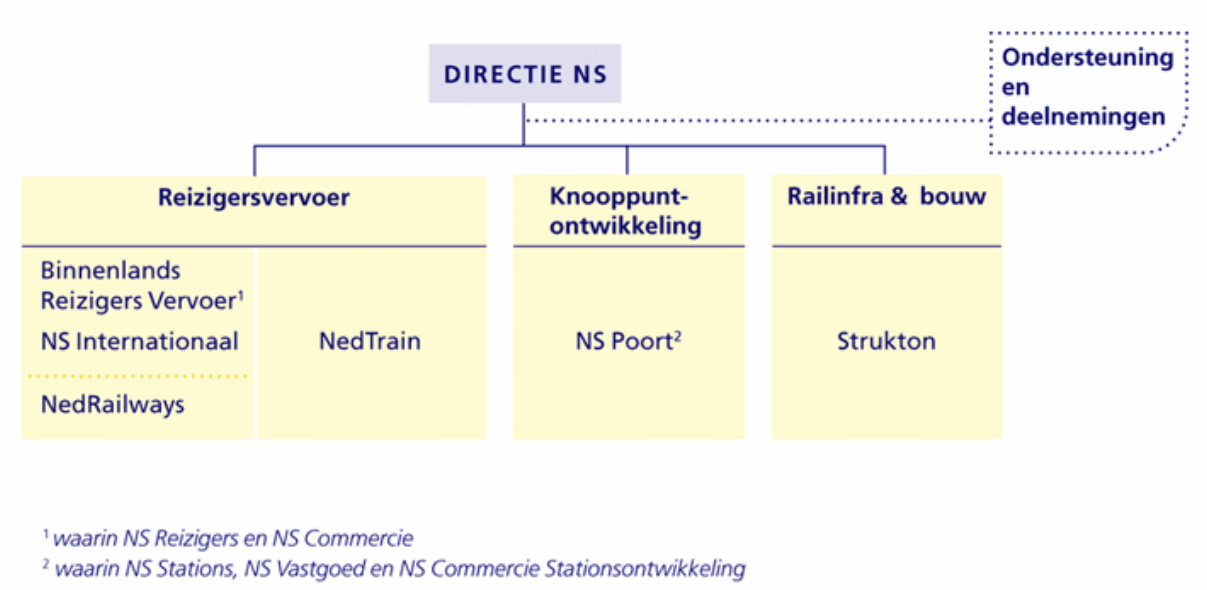
- C. Projectengineering: Technische kennis middel, Kan groep mensen aansturen en tot resultaat brengen, Kan binnen 4 weken beginnen, Prijs relevant.

Eisen contractueel:

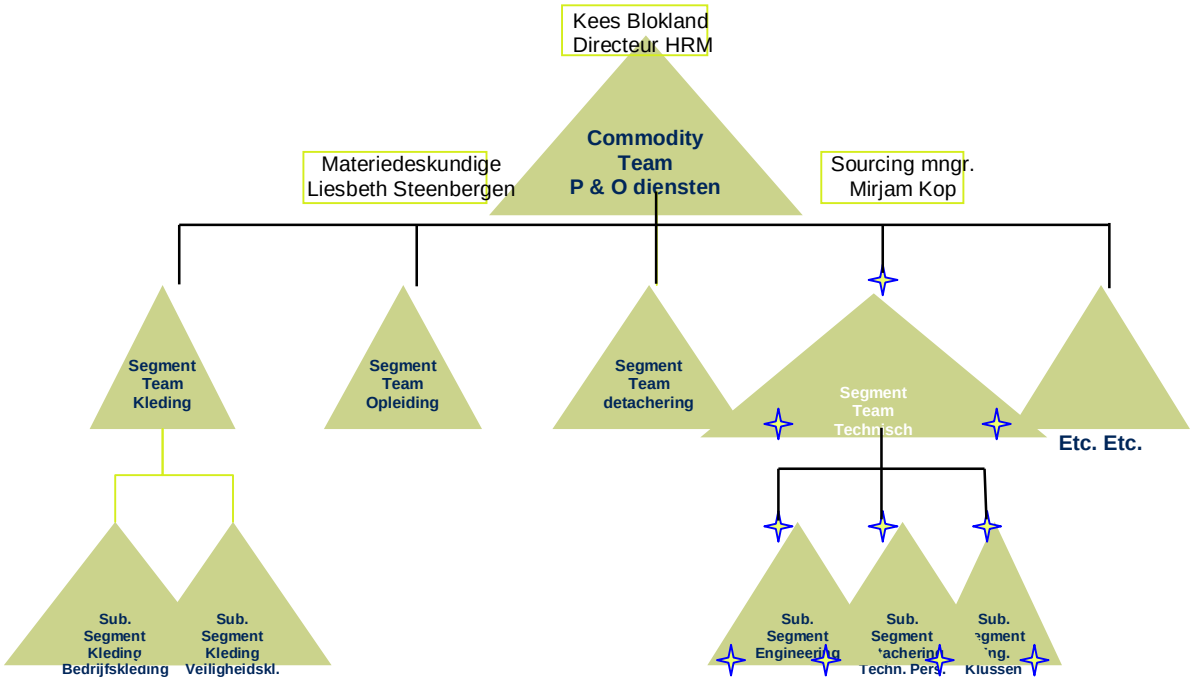
(onderhoudsbedrijf)
- Opzegtermijn beide zijde (max.)1 maand
- Bij niet functioneren direct beëindigen dienstverband (ook al bij bv. 3 maanden in dienst)
- Niet uitdienst als NedTrain centraal het contract niet verlengd
- Vaste prijsafspraken per niveau

(Refurbishment&Overhaul en Componenten & Locomotieven)
- Aparte contracten met gespecialiseerde bureaus (geluidmeting, arbo, industrieel ontwerp)
- Rapporteren van ervaringsuren, referentiewerkzaamheden

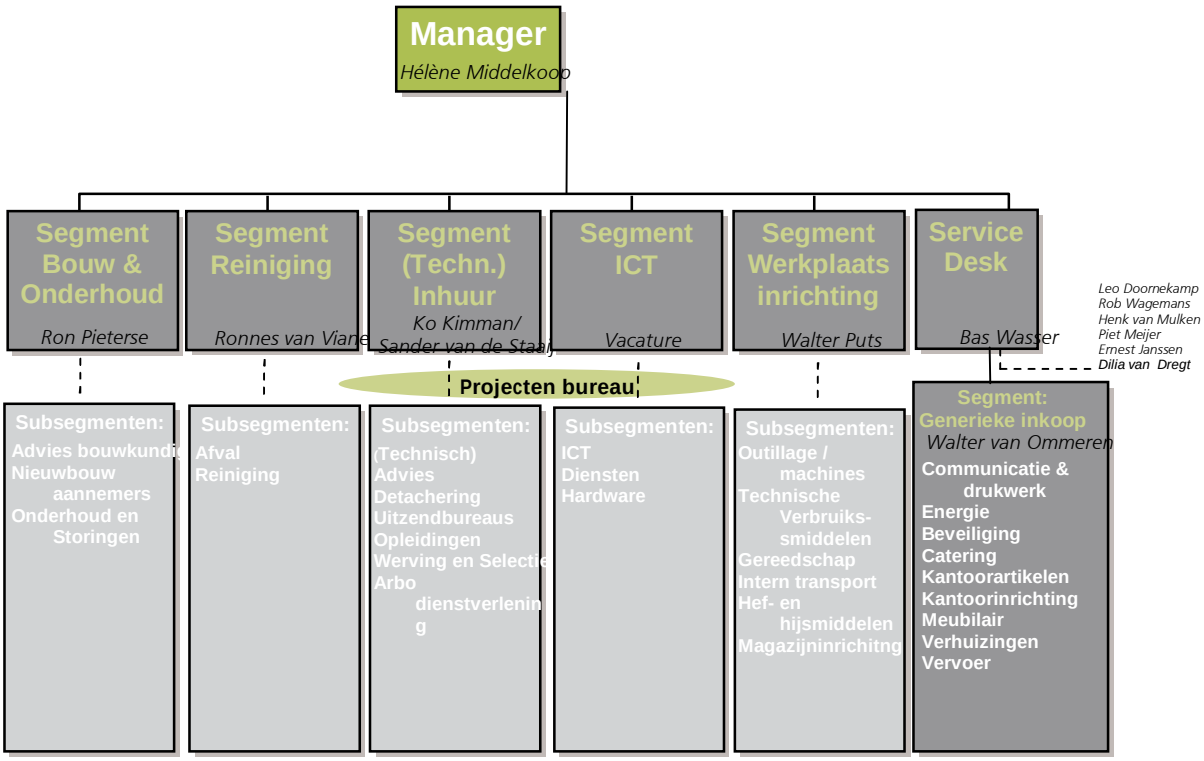
11 Organogram NS concern



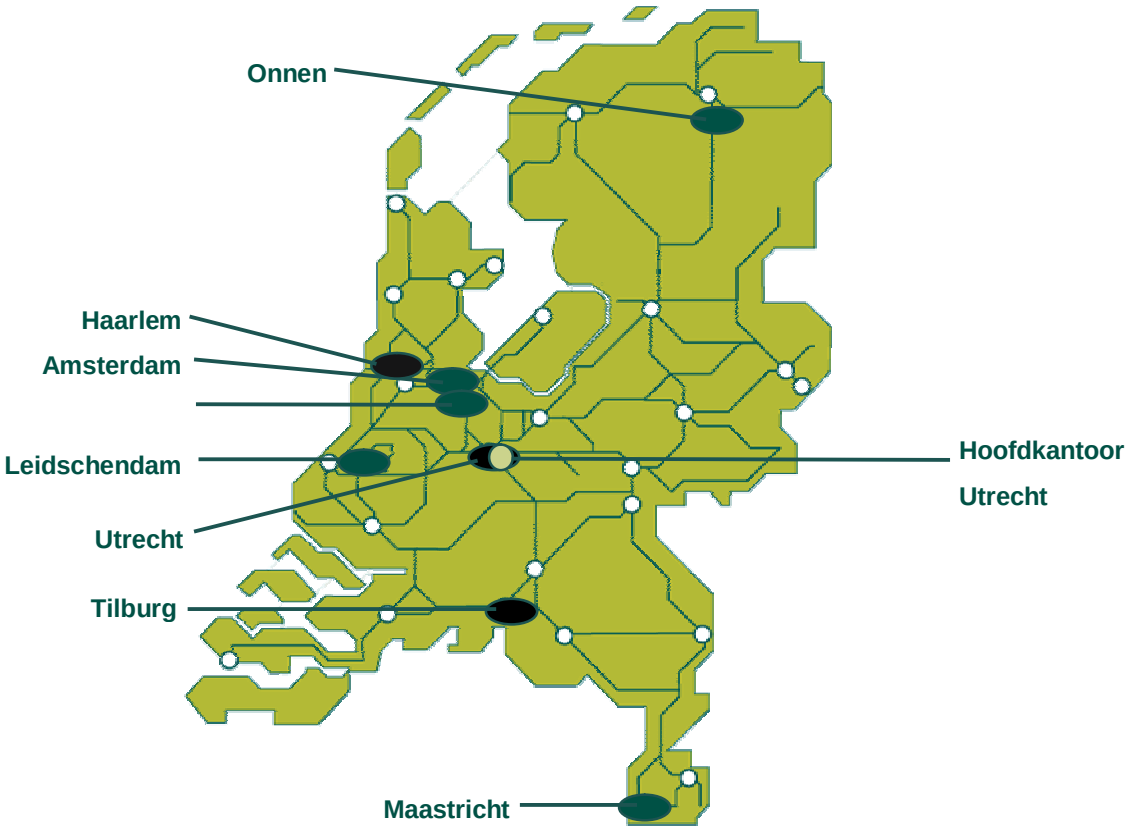
12 Organogram commodity/segment team technische inhuur



13 Organogram Facilitaire Inkoop

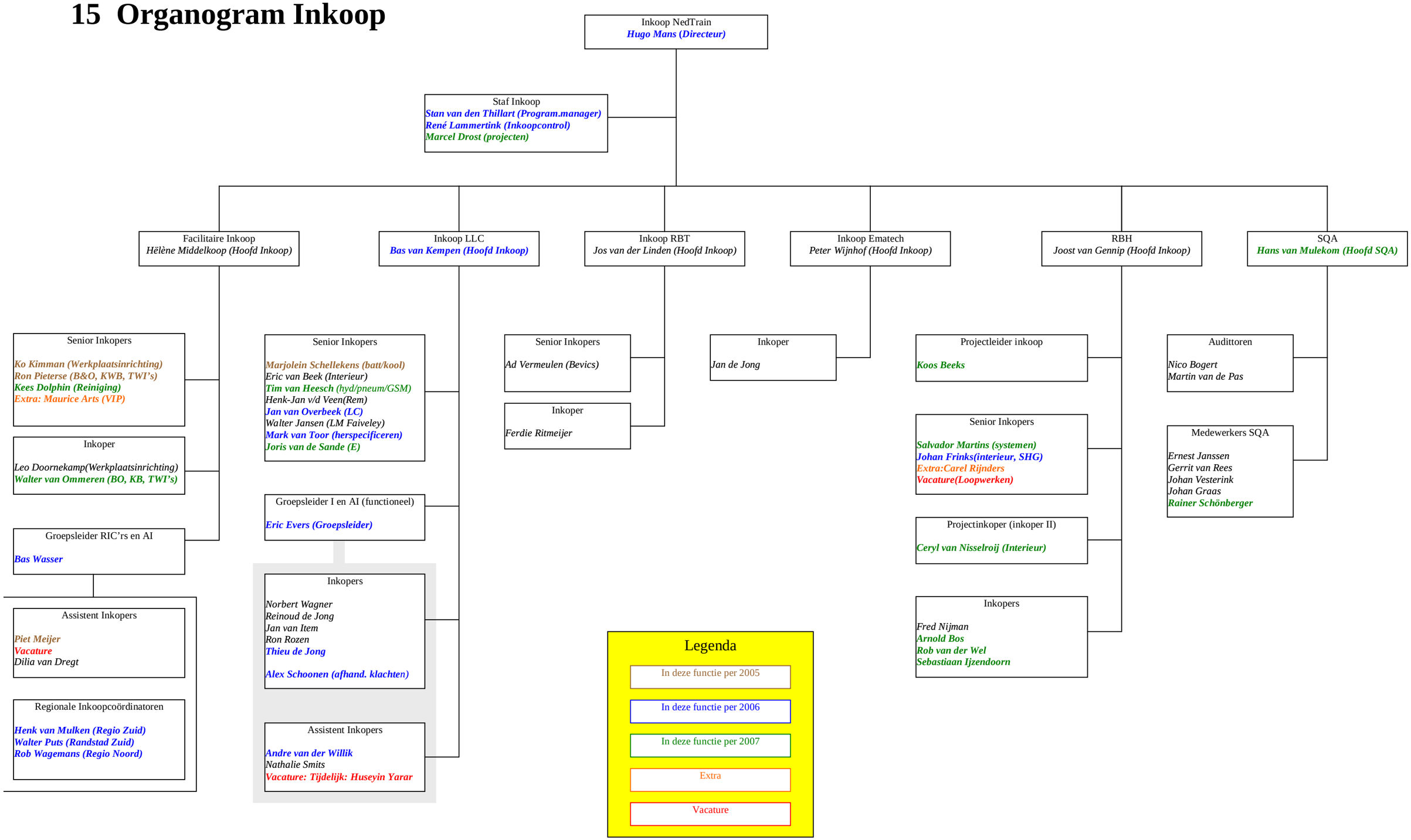


14 Locaties NedTrain

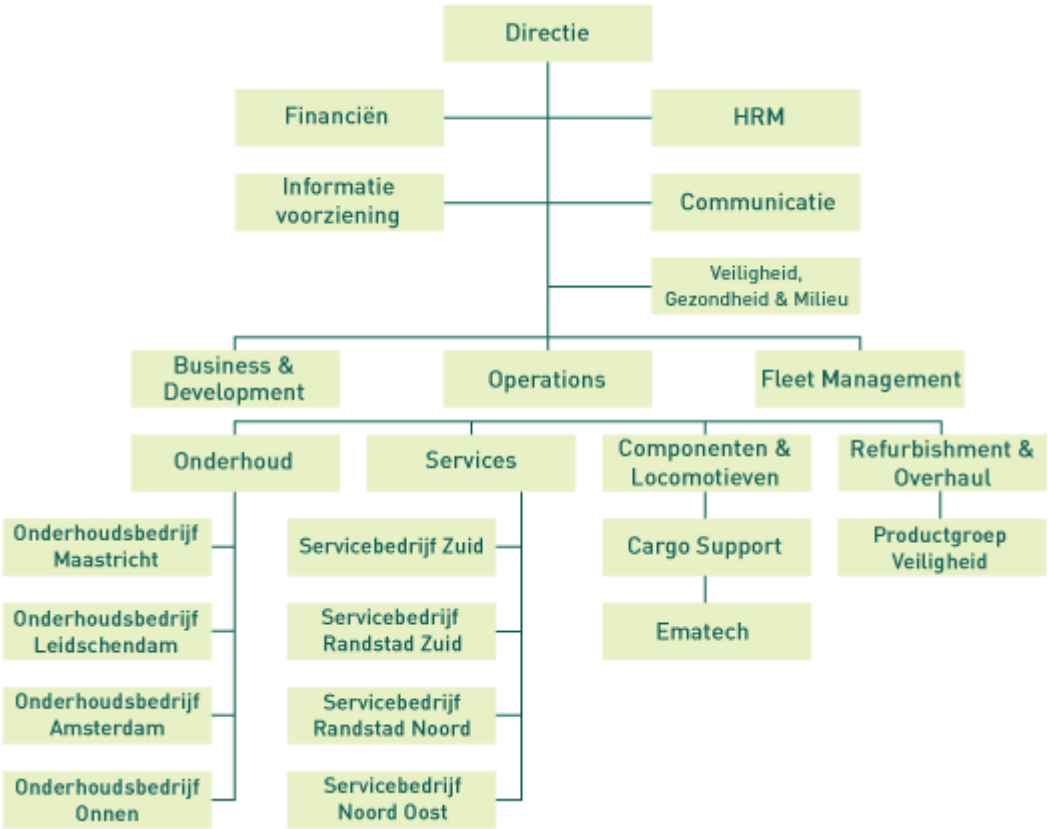


35 service locaties
5 onderhoudsbedrijven
3 revisie bedrijven

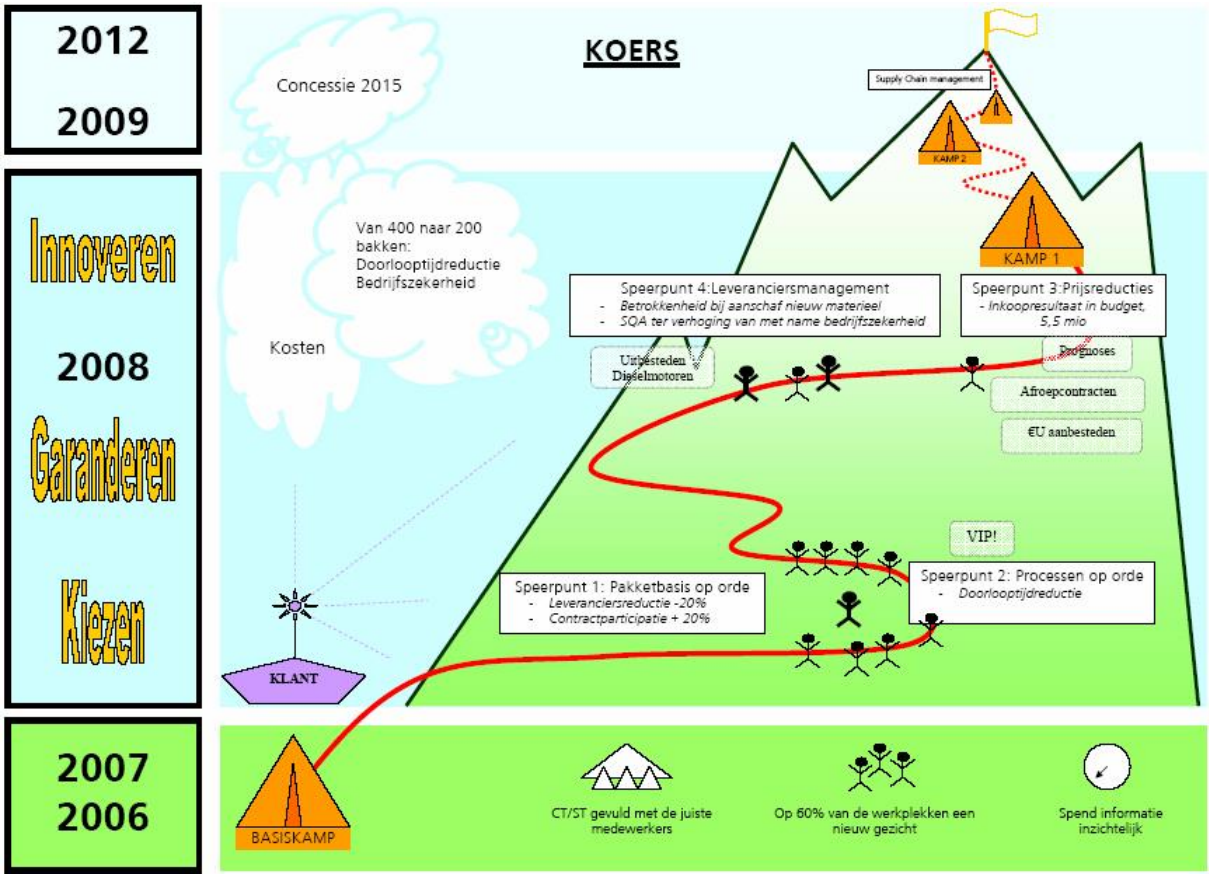
15 Organogram Inkoop



16 Organogram NedTrain B.V.



17 Koers Inkoop NedTrain



18 Cultuurtest Harrison

Hierna de resultaten van de cultuurtest:

Machtscultuur: 1
Rolcultuur : 0
Taakcultuur : 10
Persoonscultuur: 1

De cultuurtypen uit de "Cultuurtest"
In de Cultuurtest wordt het model van Harrison gehanteerd. Het is slechts een van de vele modellen. Het vertegenwoordigt geen algemene waarheid, maar is een manier om naar de cultuur van uw organisatie te kijken.

Harrison hanteert de volgende vier culturen:
- Machtscultuur
- Rolcultuur
- Taakcultuur
- Persoonscultuur

Machtscultuur
Leider beloont en straft nadrukkelijk
Grote afstand tussen baas en medewerkers.
Agressieve houding naar buiten toe. Vechten om intern hogerop te komen. Sterk hiërarchisch gericht.
De organisatie richt zich op het domineren van de omgeving. Zelf wil zij zich liefst onttrekken aan regels en wetten. Meedogenloos, soms illegale praktijken.
Intern: wet van de jungle. Ieder streeft naar persoonlijk succes, desnoods ten koste van anderen.

Rolcultuur
Ratio, logica, spelregels en argumenten staan voorop. Keurslijf van omslachtige regels.
Interne gerichtheid. Formele organisatie, veel procedures. Het informele persoonlijke sterk gescheiden van het formele hiërarchische.
Streven naar orde en stabiliteit. Voorspelbaar gedrag.
Mensen beperken zich strikt tot de taken die bij hun rol horen. Correct gedrag is vaak belangrijker dan effectief gedrag.

Taakcultuur
Samenwerking en gerichtheid op de toekomst en een hoger doel staan voorop. Soms roofbouw op mensen. Licht chaotisch.
De klus klaren, al dan niet in een veranderende omgeving. Hoge mate van flexibiliteit. Het doel heiligt de middelen. Management werkt aan condities. Veel decentrale bevoegdheden.
Alles gericht op het behalen van het doel. Persoonlijke behoeften worden soms onderdrukt ten faveure van het hogere doel. Regels die het bereiken van het doel blokkeren worden veranderd of opzij gezet.

Persoonscultuur
Zelfmotivatie en eigen verantwoordelijkheid als belangrijke kenmerken.
Persoonlijke interesse staat voorop.
Buitenwereld alleen belangrijk als verschaffer van interessant werk. Sterk gericht op individuele ontwikkeling.
Verzameling van individuen, los zand. Weinig controle.
Primaire gerichtheid op behoefte van de personen in de organisatie. Besluitvorming op basis van consensus.

19 Beknopte versie Businessplan 05 - 09

1.0 Winnen of verliezen
Marktbewust werken aan toekomst voor NedTrain

Soms gaat het goed, maar het kan altijd beter. Een dooddoener? Een cliché? Misschien wel, maar deze zin is nu nadrukkelijk van toepassing op NedTrain. Wat er goed gaat?
Ik ben trots op het feit dat we de afgelopen jaren hard hebben gewerkt aan het verbeteren van onze dienstverlening en de kwaliteit ervan. En het is niet bij werken alleen gebleven, want onze klanten zijn duidelijk tevredener over de manier waarop we voor hen werken en over het werk dat we uitvoeren. Onze treinen zijn schoner dan voorheen, de herfst verliep buitengewoon soepel – en dat kwam niet alleen door het zachte weer – en de doorlooptijd werden op verschillende plekken in het land flink verkort.

Positieve ontwikkelingen dus, maar ook voor de komende jaren staat één ding echter voorop voor NedTrain: we kunnen winnen of verliezen. En verliezen gaat, zoals zo vaak, eenvoudiger dan winnen. Zeker voor NedTrain, omdat we tot voor kort 100 % van de markt in handen hadden. We gaan knokken en ervoor zorgen dat we onze markt behouden, Toch ben ik ervan overtuigd dat de plannen die wij in het businessplan 2005 – 2009 uitrollen ervoor zorgen dat wij als winnaar uit de bus komen. Dat wij contracten en klanten zullen behouden en nieuwe projecten – bijvoorbeeld op de derdenmarkt – naar ons toe zullen trekken. Op naar de winst!

Jacques Huberts

2.0 Onze visie
NedTrain kijkt naar de toekomst. Daarom hebben we een visie waarin we aangeven wat we willen bereiken en hoe we dat willen doen. Onze visie sluit aan bij de doelstellingen van NS.

Visie NedTrain
Het afgelopen jaar is de visie aangepast om klaar te zijn voor de toekomst. De visie blikt vooruit naar de toekomst, maar er moet niet alleen worden gekeken, maar ook worden gehandeld.

NedTrain garandeert dat er veilige en schone treinen zijn, die blijven rijden.
Klanten kiezen voor NedTrain en prijzen ons aan.

We geven graag duidelijk en bondig aan waar NedTrain voor staat en welke uitdaging we aangaan:

NedTrain, keeping you on track

Visie NS
NS is een essentiële schakel in de mobiliteit van Nederland en wil haar reizigers veilig, op tijd en comfortabel vervoeren via aantrekkelijke stations.

We moeten zodanig gaan werken dat klanten tevreden over ons zijn en ons aan gaan prijzen. Veiligheid betekent letselvrij, medewerkers moeten proberen zoveel mogelijk veiligheidsstoringen te voorkomen. Een veiligheidsstoring mag nooit een tweede keer voorkomen.

3.0 Waar werkt NedTrain aan?
De voornaamste punten waar NedTrain aan blijft werken, zijn de zogeheten VBBK's (veiligheid, Beschikbaarheid, Betrouwbaarheid, Kwaliteit). In de komende planperiode richten we ons op de volgend speerpunten:

- Markbewustzijn. Laten we allemaal beseffen dat we in de huidige markt kunnen winnen én verliezen.
- Productiviteitsverbetering. NedTrain moet efficiënter werken om zo de kosten lager te krijgen. Het uurtarief dat NedTrain nu aan haar klanten vraagt is te hoog. NedTrain moet haar uurtarief verlagen om concurrerend te kunnen blijven. Efficiënt werken betekent vooral 'je werk in één keer goed doen'. Efficiëntie dient toe te nemen. Dat verwacht elke opdrachtgever van ons.
- Kwaliteit organisatie. We streven naar een plattere organisatie met een duidelijke structuur, weinig overlap. Dit bereiken we onder andere door indirecte effectiever en efficiënter in te zetten.

- Kwaliteit management. Managers moeten de veranderingen die nodig zijn goed kunnen overbrengen naar de medewerkers. Van managers vraag ik daadkracht, richtinggevend management, voorbeeldgedrag, vasthoudendheid en bereikbaarheid.
- Kwaliteit medewerkers. Onze medewerkers tonen zich flexibel, inzetbaar en betrokken en doen hun werk in één keer goed.
- Alert op kosten. Het is in toenemende mate van belang om op kosten te letten. Zowel qua besparing als beheersing.

4.0 Speerpunten toegelicht
Het is een kwestie van winnen of verliezen. We kunnen winnen als we hard werken aan de speerpunten:

4.1 Markbewustzijn.
Laten we allemaal beseffen dat we in de huidige markt kunnen winnen én verliezen. Dat is een belangrijke constatering. En we hebben veel te verliezen, want de markt was honderd procent in onze handen. We moeten dus allereerst onze eigen positie verdedigen en behouden (wet van de remmende voorsprong). Door onze kwaliteit te verbeteren en onze kosten te beperken. Voorwaarde is dat we ons bewust zijn van wat er speelt. Dan zullen we winnen. En dan kunnen we weer gaan bouwen. Want NedTrain is en blijft ambitieus. We doorlopen vier fasen: markbewust, marktgericht, marktconform en dan uiteindelijk best of class. Aan het einde van deze planperiode (2009) moet NedTrain best of class zijn.

- We doen mee aan elke aanbesteding van onderhoud in Nederland.
- We richten ons niet meer alleen op onze grootste klant, maar ook op de derdenmarkt.
- We werken aan naamsbekendheid van NedTrain binnen de internationale railbranche.

4.2 Productiviteitsverbetering.
In de huidige hectische economie, die zeven dagen per week en vierentwintig uur per dag doorgaat, wordt er van NedTrain verwacht dat we effectief ons werk verrichten. De efficiëntie moet dus toenemen, want op dit moment zijn we hier nog niet klaar voor. Dat verwacht elke opdrachtgever van ons. En NS Reizigers zeker. Ook voor het behoud van marktaandeel bij aan te besteden contractsectorlijnen is het noodzakelijk dat de efficiency toeneemt. Kortom: we gaan er samen voor zorgen dat we meer opleveren in minder tijd. We gaan langer en beter gebruik maken van onze outillage. Daarnaast werken we heel praktisch aan kwaliteit: doorlooptijden dienen te worden verkort en processen moeten scherper worden beheerd en beheerst.

- We verrichten ons werk efficiënt
- We leveren meer werk in minder tijd dan vroeger
- We maken langer en beter gebruik van onze outillage

4.3 Kwaliteit organisatie.
We streven naar een plattere organisatie met een duidelijke structuur, weinig overlap. Dit bereiken we onder andere door werkzaamheden en functies van indirecte effectiever en efficiënter in te richten. De laatste jaren zijn er veel ‘lagen’ in onze organisatie geslopen. Investeren in kwaliteit is bovendien investeren in de toekomst. Om niet alleen nu, maar ook in die toekomst – een veranderende omgeving – bestaansrecht te hebben, moeten we nieuwe kennis en vaardigheden opdoen. Ook zullen we een systeem voor integrale kwaliteitscontrole invoeren. We zullen streng, maar rechtvaardig moeten zijn voor onszelf en voor onze collega’s.

- We verminderen het aantal ‘lagen’ in onze organisatie
- We voeren een systeem in voor integrale kwaliteitscontrole
- We werken samen aan de kwaliteit van onze organisatie

4.4 Kwaliteit management.
We weten wat we willen: daadkracht, richting, vasthoudendheid en bereikbaarheid. Onze managers dragen veel verantwoordelijkheid als het gaat om ervoor te zorgen dat we ook écht bereiken wat we willen. Het mag niet blijven bij mooie woorden, het gaat om mooie en vooral effectieve daden. Managers dragen bovendien niet alleen verantwoordelijk, ze zíjn het ook. Als je manager bent bij NedTrain, heb je hart voor de onderneming, ben je marktbewust en ken je je mensen. Dat laatste kan alleen maar als je als manager veelvuldig op de werkvloer te vinden bent. Kijk en werk mee. Dan weet je ook waar je over praat.

- Managers krijgen veel verantwoordelijkheid en nemen deze ook
- Geen woorden maar daden

- Manager zijn regelmatig op de werkvloer te vinden en staan open voor contact met collega's

4.5 Kwaliteit medewerkers.

Onze medewerkers tonen zich flexibel, inzetbaar en betrokken. Als iedereen deze eigenschappen aan de dag legt, kunnen we onze ambities verwezenlijken en zullen we eerder winnen dan verliezen. Flexibiliteit is nodig, omdat de plaatsen waar het werk wordt gedaan en de tijdstippen waarop het wordt gedaan kunnen verschillen en veranderen. Er is werk, maar soms niet op de fysieke plek waar je ooit begonnen bent. Het is daarnaast essentieel dat medewerkers breed inzetbaar zijn. Dat wil zeggen dat je op je gezondheid let, dat je je kennis doorlopend actueel houdt en dat je alert bent op verandering en innovatie. Betrokkenheid tenslotte is zeer belangrijk. We verwachten dat onze medewerkers betrokken zijn bij de onderneming, dat ze ervoor gaan om nu en in de toekomst te werken aan een succesvolle organisatie. En dat ze ons enthousiast vertegenwoordigen. In- en extern. Breng kwaliteit in je werk door je werk in één keer goed te doen en altijd je werk te checken.

- Medewerkers vinden het belangrijk dat ze hun werk goed – in één keer goed - doen
- Medewerkers zijn bereid om op verschillende locaties te werken
- Medewerkers zorgen ervoor dat hun kennis doorlopend actueel is

4.6 Alert op kosten.

Het is in toenemende mate van belang om op kosten te letten. We gaan besparen én beheersen. In de huidige en toekomstige markt eist de klant kwaliteit. Sterker nog, kwaliteit is de regel. De belangrijkste factor waarop wordt ingekocht, is prijs. En dat zal alleen maar intenser worden. NedTrain is duidelijk duurder dan de concurrentie en daar dient verandering in te komen. Zomaar ons tarief verlagen, zou ondoordacht zijn. Daarom moeten we de kosten die we maken altijd voor ogen hebben en houden. Dit vergt van onze medewerkers dat ze niet lichtzinnig omgaan met onderdelen, materieel, maar ook met afdelings- en locatiebudgetten. En dat we scherp opletten op inhuur.

- We verlagen geleidelijk ons tarief om tegemoet te komen aan de wens van onze klanten
- Onderdelen en materieel zijn kostbare zaken en zo behandelen we ze ook
- Inhuur vindt alleen plaats als de noodzaak kan worden aangetoond

20 Definitie Desk- en Fieldresearche

DESK RESEARCH
De snelste en goedkoopste manier om informatie te verzamelen wordt vaak over het hoofd gezien: desk research van uit huis onderzoek verrichten door informatie aan te vragen bij bedrijven, op het Internet naar informatie te zoeken. Er kan veel gevonden worden door te zoeken in data-banken die in Nederland beschikbaar zijn. Vooral in bedrijfseconomisch onderzoek, maar ook ter voorbereiding van field research onder consumenten kan desk research zeer nuttig zijn. Deskresearch vormt vaak een element van haalbaarheidsstudies ontwikkelingsstudies, vestigingsplaatsonderzoek en algemene marktverkenningen. Een onderdeel van desk research is telefonisch marktonderzoek.

Telefonisch marktonderzoek
Het telefonisch marktonderzoek wordt uitgevoerd met behulp van een vooraf samengesteld vragen lijst aan de hand van vergaarde informatie. Telefonisch onderzoek is snel en betrouwbaar tegen relatief lage kosten.

Schriftelijke en e-mail enquêtes
Ook behoord tot de mogelijkheid Schriftelijke en e-mail enquêtes. Schriftelijke en e-mail enquêtes worden toegepast als de vragenlijst lang is, of beeldmateriaal moet worden voorgelegd. De verwerkingstijd is meestal langer dan bij telefonisch onderzoek.

FIELD RESEARCH
Onderzoek, waarbij gegevens die nog niet eerder verzameld zijn, verzameld moeten worden middels onderzoeksmethoden als observatie, registratie, enquête en interview. Field research staat tegenover desk research. Field research doe je buitens huis/kantoor.

Observatie
Vorm van marktonderzoek bestaande uit het waarnemen van die verschijnselen waarover men informatie wil hebben. U gaat naar een winkel van een concurrent en kijkt naar verschillende aspecten van bepaalde handelswijze. hoe is de klanten bediening, hoe is de entree, is het schoon enz enz... Zaken die u belangrijk vindt om te weten.

Registratie
Optekening, schriftelijke vastlegging van de geobserveerde feiten. Het is weer belangrijk bij een observatie en registratie methode tijdens field research goed voorbereid te zijn. v.b. door punten te geven aan bepaalde waarde kunt u makkelijk en snel registreren i.p.v. lange teksten te noteren. Let op, iedere eigenaar zal willen weten wat u aan het doen bent als u uit gebreid gegevensstaat te noteren. Blijf onopvallend maar stel wel vragen voor dat u weg gaat.

Interviews en enquête
Interviews worden meestal face to face worden afgenomen. Naast kwantitatieve gegevens kunnen met deze methode ook kwalitatieve gegevens worden achterhaald. Diepte interviews worden vaak gebruikt in business to business onderzoeken en bij interne bedrijfsanalyses.

21 Vraag en antwoord algemeen

Waarom een nieuwe koers?
Wij, als directie, hebben onszelf de vraag gesteld: wat voor bedrijf we willen zijn? Op welke werkzaamheden richten we ons vooral, wat zijn onze kerntaken? Waar zijn we goed in? NedTrain maakt bewuste keuzes in haar product-marktcombinaties. Welke producten bied je aan welke klant? Ook hebben we grondig gekeken naar de manier waarop we onze activiteiten uitvoeren.

Waarom deze koers, we blijven toch gewoon het onderhoudsbedrijf van NS? En NS blijft gewoon de vervoerder in Nederland?
We spreken uit wie we zijn en op welke wijze we dat realiseren. Daarmee gaan we uit van eigen kracht. Het is niet vanzelfsprekend dat NS in 2015 de vervoerder wordt op het hoofdrailnet. We gaan er samen met NS onze uiterste best voor doen dat dat wel gebeurt. Maar mocht NS niet de vervoerder worden op het hoofdrailnet dan wil NedTrain door de nieuwe vervoerder geselecteerd worden als onderhouder.

Wat is nieuw aan deze koers t.o.v. vorig jaar?
We kiezen. We kiezen voor een kernbedrijf, er vallen ook wat (kleinere) klanten af en we kiezen bewust om bepaalde zaken WEL te doen en te blijven doen. Daadwerkelijke keuzes vind je in de presentatie.

Waarom willen we het beste bedrijf van Europa worden als we alleen maar voor NS gaan werken?
Door het beste bedrijf in Europa te zijn, garanderen we ons eigen bestaansrecht zowel naar NS als naar de markt. Als NS niet de concessie van 2015 wint moet je ervoor zorgen dat de nieuwe vervoerder je kiest als onderhouder, daarom moeten we ervoor zorgen dat we de beste van Europa worden.

Zijn er consequenties voor de medewerkers?
Met de inzichten die we nu hebben verwachten we dat de medewerkers met een vast contract werk zullen behouden.

Is het aanpassen van het productiemodel een reorganisatie?
In principe wel, activiteiten verschuiven op allerlei manieren. Wat de consequenties precies zijn kunnen we nu niet overzien. Dat wordt duidelijk in de uitwerkingsfase.

Kan het productiemodel betekenen dat ik vanuit mijn OB moet gaan werken in een servicecentrum? Wat betekent dat voor mijn functie?
Dat zou goed kunnen. We vragen flexibiliteit van onze medewerkers. De arbeidsvoorwaarden worden daarop aangepast.

Hoe gaan jullie om met krapte op de arbeidsmarkt?
We zijn intensief aan het werven en omarmen allerlei initiatieven om mensen binnen te halen. Er liggen contacten met ROC's. De eerste Poolse werknemers werken in Haarlem.

Een half jaar geleden heb je toegezegd dat je zou kijken naar de beloning, of ons salaris marktconform is. Daar heb ik nog niets over gehoord. Hoe zit dat nou?
Uit het onderzoek is gebleken dat NedTrain marktconform honoreert. Op dit moment loopt het overleg met de vakbonden over de CAO van het hele NS concern. Daarin komt ook de beloning van de NedTrain-medewerkers aan de orde. Naar verwachting zijn de onderhandelingen medio juni gereed.

Ik hoor: de kortst mogelijke doorlooptijden. Moeten wij ons werk dan nog veel sneller gaan doen?
De klant wil zijn trein zo snel mogelijk weer gebruiken in de dienst. De doorlooptijd wordt o.a. verkort door de 7x24 uur openstelling, ploegendiensten in Haarlem en Tilburg en door processen anders in te richten.

Het zijn wel heel veel veranderingen bij elkaar. Hoe denkt u dat allemaal te managen?
We doen dat met z'n allen. Iedereen heeft een aandeel in het slagen van dit plan. Wij zullen keihard ons best doen om de juiste omstandigheden te creëren en de juiste mensen er bij betrekken.

Is dit financieel allemaal haalbaar?
NedTrain gaat komende jaren nog 140 miljoen investeren in outillage, gebouwen, opleidingen etc. Dat levert NS-breed 400 miljoen euro op aan besparingen op het gebied van materieel.

Wij hebben toch geen concurrenten in Nederland in de reizigersmarkt?
Vooralsnog zijn wij de grootste onderhouder in de reizigersmarkt in Nederland.
Voith is momenteel onze grootste concurrent in de reizigersmarkt. Er valt ook toenemende concurrentie te verwachten van bijvoorbeeld materieelbouwers. Maar ook andere partijen kunnen opstaan richting 2015.

Waarom kiest de directie nu wel voor regionale vervoerders en hebben we Veolia begin van het jaar gewoon laten vallen?
De regionale markt willen we wel degelijk bedienen in een bestendige en langdurige relatie.
NedTrain heeft Veolia laten weten dat de biedingen voor Heuvelland en Maaslandlijn onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Dit was een commerciële overweging. We hebben Veolia dus niet laten vallen.

Waarom blijven we voor regionale vervoerders werken?
Zij kunnen de klanten van de toekomst zijn. Wij willen met verschillende aanbieders samenwerken en ze door ons onderhoud en service helpen de concessie te winnen. Iedere 'reizigersklant' nemen wij serieus als concessiehouder voor nu en in de toekomst. NS is en blijft wel onze grootste klant en daarom is het vanzelfsprekend dat we de meeste moeite zullen doen om NS te helpen de concessie te winnen.

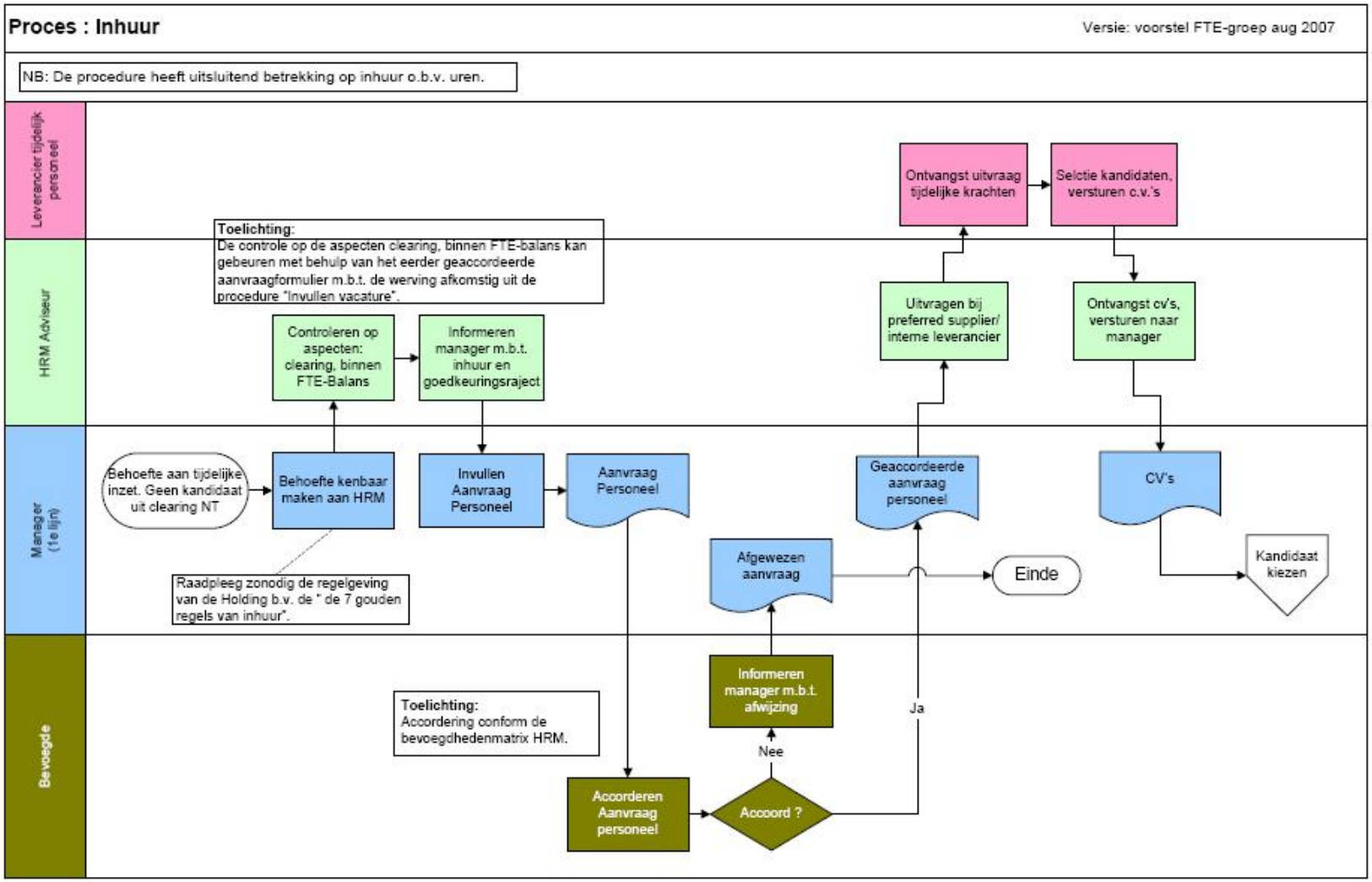
Waarom gaan we geen revisie (o.a. van componenten) doen voor derdenmarkt klanten?
Revisie voor derden is geen kernactiviteit en levert daarom geen bijdrage aan de hoofddoelstelling. Aangezien onze hoofddoelstelling is dat we NS helpen de concessie in 2015 te winnen, kan revisie voor derden zelfs verstorend werken voor onze hoofdprocessen. We hebben op korte en middellange termijn gewoon geen capaciteit voor revisie voor anderen dan NS. De Financiële bijdrage vanwege de beperkte omzet is marginaal.

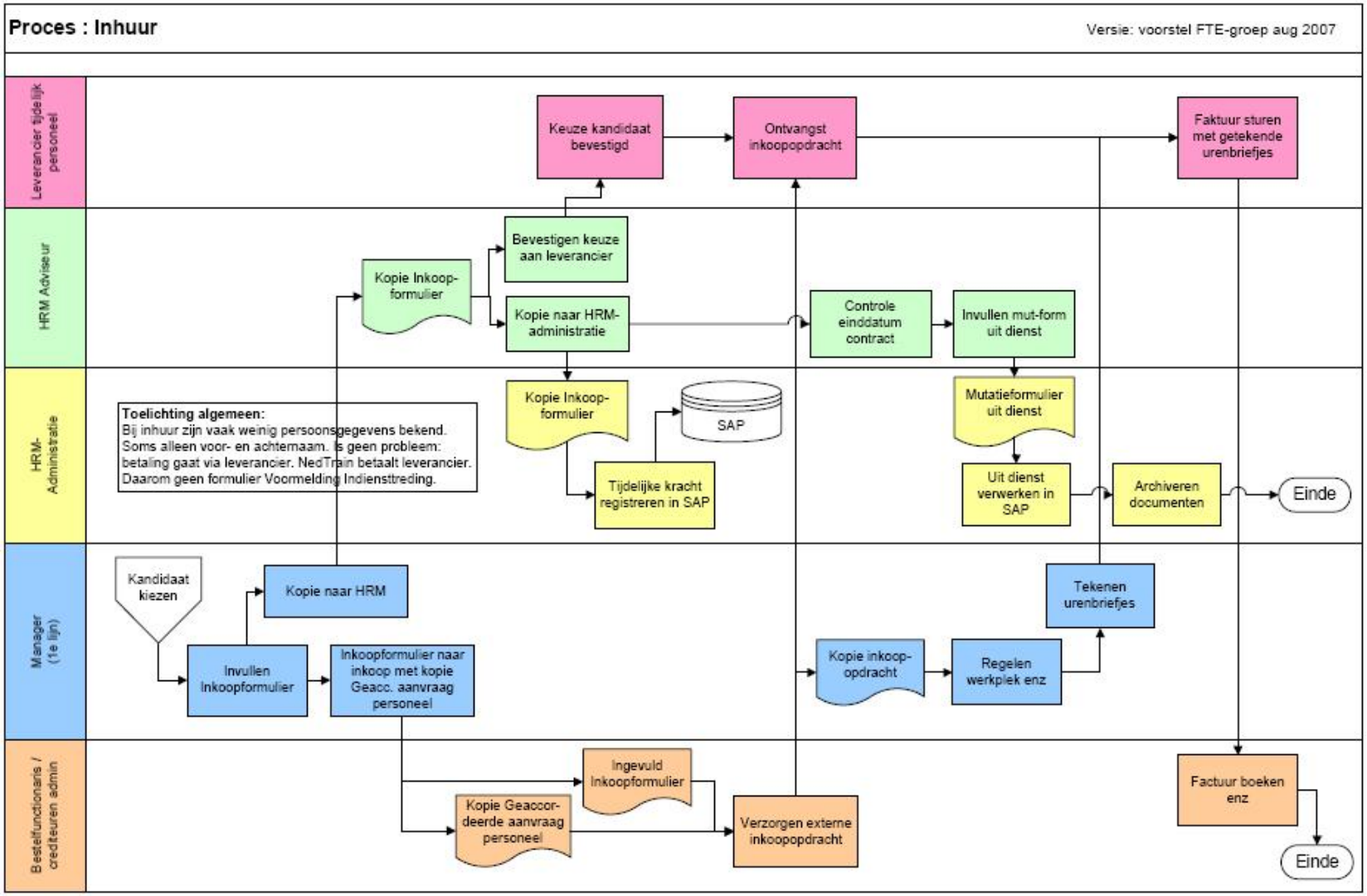
Waarom trekken we ons terug uit de losse componentenmarkt?
Losse componenten behoort niet tot onze kernactiviteit en levert daarom geen bijdrage aan de hoofddoelstelling. Componenten ten behoeve van Onderhoud & Service worden uiteraard wel geleverd. Voor de klanten waar we Onderhoud & Service werkzaamheden voor uitvoeren verzorgen we de revisie van de componenten. In Tilburg wordt een stevige componentenfabriek opgezet voor dit doel. Revisie van componenten wordt alleen gedaan in het kader van de hoofddoelstelling: NS helpen in 2015 de concessie voor het hoofdrailnet te verwerven.

Waarom richten we ons niet meer op het buitenland?
Activiteiten in het buitenland leveren geen bijdrage aan de hoofddoelstelling: NS helpen in 2015 de concessie voor het hoofdrailnet te verwerven. Een puur Nederlandse doelstelling dus.

Waarom stoppen met Productgroep Veiligheid?
Gekozen is om dit niet meer zelf uit te voeren vanwege verstoring in onze processen. Hierover vindt overleg plaats met ProRail.

22 Inkoop / Inhuur proces




Proces : Inhuur
Versie: voorstel FTE-groep aug 2007
Leverancier tijdelijk personeel
HRM Adviseur
HRM-Administratie
Manager (1e lijn)
Bestelfunctionaris / crediteuren admin
Keuze kandidaat bevestigd
Ontvangst inkoopopdracht
Faktuur sturen met getekende urenbriefjes
Bevestigen keuze aan leverancier
Kopie Inkoop-formulier
Kopie naar HRM-administratie
Controle einddatum contract
Invullen mut-form uit dienst
Kopie Inkoop-formulier
SAP
Mutatieformulier uit dienst
Toelichting algemeen:
Bij inhuur zijn vaak weinig persoonsgegevens bekend.
Soms alleen voor- en achternaam. Is geen probleem:
betaling gaat via leverancier. NedTrain betaalt leverancier.
Daarom geen formulier Voormelding Indienststreding.
Tijdelijke kracht registreren in SAP
Uit dienst verwerken in SAP
Archiveren documenten
Einde
Kandidaat kiezen
Kopie naar HRM
Tekenen urenbriefjes
Invullen Inkoopformulier
Inkoopformulier naar inkoop met kopie Geacc. aanvraag personeel
Kopie inkoop-opdracht
Regelen werkplek enz
Ingevuld Inkoopformulier
Kopie Geaccor-deerde aanvraag personeel
Verzorgen externe inkoopopdracht
Factuur boeken enz
Einde

23 (financiële) Bevoegdheden op personeelsgebied

Versie 2 vastgesteld 8-5-06

	Bevorderen conform functieindeling t/m 58	Bevorderen conform functieindeling 59 en 60	Bevorderen conform functieindeling 61 en hoger	Beleidsbevordering	Toekennen en uitsluiten trede t/m 58	Toekennen en uitsluiten trede 59 en vaststellen RSP voor 60	Salaristoekenning 61 en hoger*	Gratificatie t/m 58 tot € 500	Gratificaties t/m 60 tot € 1250 bruto op jaarbasis	Gratificaties 61 en hoger tot € 1250 bruto op jaarbasis	Gratificaties boven € 1250 bruto op jaarbasis	Persoonlijke of arbeidsmarkttoelage t/m 60	Persoonlijke of arbeidstoelage 61 en hoger	Toekenning vergoeding bij ontslag/transferbudget	Toestemming intern werven directen/indirecten conform FTE balans	Toestemming werven extern (na doorlopen interne NT/NS procedure)	Toestemming werven + inhuur boven FTE balans	Toestemming inhuur directen/indirecten binnen FTE balans	Toestemming+tekenen arbeidscontract voor onbepaalde tijd	Tekenen arbeidsovereenkomst t/m 60 voor bepaalde tijd	Tekenen arbeidsovereenkomst 61 en hoger voor bepaalde tijd	Ontslag	Overleg bonden over uitvoering sociaal plan	Aanzeggen boventallig verklaren	Vaststellen indeling ORBA-functies	Vaststellen indeling Hay functies	Declaraties <100 euro	Declaraties <1.000 euro	Declaraties <2.500 euro	Declaraties >2.500 euro	Opleidingkosten <1.000 euro	Opleidingskosten <10.000 euro	Opleidingskosten <50.000 euro	Opleidingskosten >50.000 euro	Dienstreizen <1.000 euro	Dienstreizen <10.000 euro	Dienstreizen >10.000 euro	Opleidingskosten NSO <50.000 euro	Opleidingskosten NSO >50.000 euro	Toestemming uitbetalen overuren t/m 58	Toestemming uitbetalen overuren 59 en 60
	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
M	B	B	B	A	B	B	A	B	B	B	A	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B²	B	B	B	B	B	B	B
D	B	B			B	B		B	B	B		B			B	B	A²	B		B		B	B	B	B		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A	B	B
	B	B			B	B		B	B	B		B			B	B	A²	B		B		B	B	B	B		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A	B	B
ductie	B	B			B	B		B	B	B		B			B	B	A²	B		B		B	B	B	B		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A	B	B
etmanagement	B	B			B	B		B	B	B		B			B	B	A²	B		B		B	B	B	B		B	B	B		B	B	B	B	B	B	B	A	A	B	B
vices/Onderhoud/Tlb/Hrlm/OS	B	B			B	B		B	B						B	B		B		B		B	B	B	B		B	B	B		B	B	B		B	B		A	A	B	B
ocatiemgr./Afdelingshoofden/Hoofden	B				B			B																B			B	B			B	B			B					B	

manager																										B				B											
MD							A			A	A		A						A		A	A				A															
HRM	A	A	A	A	A	A			A	A		A		A	A	A²	A	A¹	A	A	A	A	A	A	A	A				A	A²	A²	A²				B²	A²	A	A	
dviseur	A	A			A	A		A						A	A	A	A			A		A	A	A						A²	A	A	A				A	A	A	A	

trainees sg 60
andelen als sg 61

esluiten

dviseren en beheren
ocuratiehouders voor inhuur van
ten en indirecten

ede ondertekenaar
nitie directen (monteurs+schilders) en
ecten (overige)

24 Inkoop versus Verkoop portfolio

VERKOOP	INKOOP: Strategisch	INKOOP: Knelpunt	INKOOP: Hefboom	INKOOP: Routine
Strategisch			·Inkoop is leidend ·Verkoop is afhankelijk ·Issue: afzetmogelijkheid	·Inkoop heeft macht
Knelpunt			·Compensatie ·Risco vs omzet	·Inkoop is leidend ·Verkoop is afhankelijk ·Issue: afzetmogelijkheid
Hefboom	·Verkoop is leidend ·Inkoop is afhankelijk ·Issue: beschikbaarheid	·Compensatie ·Risico vs omzet		
Routine	·Verkoop heeft macht	·Verkoop is leidend ·Inkoop is afhankelijk ·Issue: beschikbaarheid		

25 Dumpbestand leveranciers technische inhuur*

Levcode	Leverancier	Branche code	Contracten	Spend	Facturen
443			**90**	**43.583.212**	**10.264**
LRR01	Lloyd's Register Rail Europe B.V.	HE1	Ja		603
RAN01		HD1	Ja		307
RAN03		HD1	Ja		176
CTO02	DeltaRail B.V.	HE1	Ja		277
TEC18	Technicum Uitzendburo B.V.	HD1			341
STO34		HD1	Ja		859
TES09		HE1	Ja		361
STO52		HE1	Ja		77
RAN15		HD1	Ja		158
INT23		HD1			246
IMZ02		HD1	Ja		127
HER23		HE1			116
BER26		HE1			35
ADI03		HZ1			75
VXC01		HTI	Ja		52
MUL23		HET			107
ASH01		HE1	Ja		78
CAP08		HTI	Ja		50
WAA10		HK1	Ja		201
PEN01		HD1	Ja		39
KNO05		HD1	Ja		279
WES22		HZ1			44
DIM06		HE1			33
RAW01		HD1			45
WES19		HD1			54
WEV04		HD1			185
RAN12		HD1	Ja		30
VER01		HET			190
ARB16		HA1	Ja		74
LOG12		HTI	Ja		45
AOA01		HE1	Ja		55
ROC19		HO1			17
HCG02		HZ1	Ja		27
KZA01		HFP			20
ADV04		HE1	Ja		37
CLD03		HD1			61
RAN26		HZ1			113
AMS08		HE1			52
HOP07		HE1			12
EME04		HD1			23
CON46		HD1	Ja		21
OTT01		HZ1			65
SIL04		HZT			28
KIE11		HE1	Ja		33
DEL18		HE1	Ja		67

RES19	HD1	Ja	21
BAS14	HD1		34
ORA01	HE1		41
ARB06	HA1		38
PRA11	HO1	Ja	74
DPA03	HD1	Ja	13

*= Dit is een gedeelte van het dumpbestand. Het gedeelte wat hier wordt weergegeven zijn de leveranciers die tezamen 80% van de omzet genereren. De reden dat niet het gehele bestand kan worden getoond is omdat het hier gaat om vertrouwelijke informatie. Tevens is dit de reden dat alleen de geïnterviewde leveranciers worden getoond

26 Succes en faalfactoren strategische allianties

Kritische drijfveren: strategische en operationele drijfveren van de partners moeten complementair zijn;

Strategische synergie: complementaire krachten. De partners moeten gezamenlijk meer kracht hebben dan afzonderlijk (1+1=3);

Goede chemistry: de organisatie moet goed kunnen samenwerken met andere organisaties en de partners moeten eenzelfde 'samenwerkingscultuur' bezitten. Chemistry is het resultaat van positieve, team georiënteerde, vertrouwensrelaties;

Win-win: de uitvoering, risico's en opbrengsten moeten gelijk (en eerlijk) verdeeld worden. Partners moeten bereid zijn om nieuwe risico's aan te gaan, gecommitteerd zijn aan flexibiliteit en creativiteit, en klaar zijn om de structuur van de alliantie te transformeren;

Operationele integratie: de stijl van uitvoering en methodes van management moet compatibel zijn. Organisaties met vergelijkbare doelen, beloningssystemen, methodieken, en culturen kunnen van beter samenwerken;

Groeimogelijkheden: alliantie moet groeimogelijkheden bieden. Met een partner moet de kans op succes aanzienlijk hoger zijn;

Sterke focus: het doel moet glashelder zijn. Ventures met specifieke, concrete doelen, tijdschema's, verantwoordelijkheden, en meetbare resultaten bieden de meeste kans op succes;

Commitment en steun: Leiderschap is essentieel. Zonder top management support is de alliantie gedoemd te mislukken. Midden management moet eveneens achter de alliantie staan en er moeten voldoende middelen zijn om het doel te bereiken.

Succesfactoren	Faalfactoren
▪ Perfecte strategische 'fit' – Sterktes heffen zwaktes op ▪ Onderhoud van perfecte 'chemistry' ▪ Selectie van juiste partner met compatibele cultuur ▪ Creatie van meeste waarde in de ogen van de consument ▪ Gecommitteerd aan lange termijn win-win	▪ Geen commitment ▪ Gebrek aan vertrouwen ▪ Slechte culturele/operationele integratie ▪ Strategisch zwak (geen synergie) ▪ Stijve houding, weinig aanpassingsvermogen ▪ Gericht op interne alliantiezaken i.p.v. de consument/missie

27 Toelichting kosten / baten implementatie

Baten	
A)Toename Contractparticipatie	€ 3.841.200,-
B)Gecontinueerde performens van leveranciers	€ 8.231.760,-
C)Early Supplier Involvement	€ 411.588,-
D)Reductie leveranciers	€ 145.180,-
TOTAAL	**€12.629.728,-**
Kosten	
E)Nul-meting	€1.800,-
F)Onderzoek naar strategische alliantie	€2.000,-
G)Implementatie SAP SRM	?
H)Project 'van binnen naar buiten'	€147.500,-
I)In dienst nemen makelaar	€296.400,-
J) Implementatie van het recruitmentcenter	€936.000,-
K) Manuren afdeling Inkoop	€32.250,-
L) kosten logo's en slogan	€17.000,-
M) upgrade internet site	€375,-
N) kosten beter plannen (forecast)	€7,500,-
O) optimaliseren Inhuur/inkoop proces	€6.000,-
TOTAAL	**€1.446.825,-**
Besparingsresultaat	**€11.142.903,-**

BATEN

A) Toename contractparticipatie
22%[188] van €17.460.000,- wat er momenteel buiten de contracten wordt gespendeerd levert een besparing op van € 3.841.200,-.

B) Performens leveranciers blijven op peil
Afname kosten door toename contractparticipatie: €17.460.000,- - €3.841.200,- = €13.618.800,-
Nieuwe omzet: €13.618.800,- + €27.540.000,- = €41.158.800,-

20%[189] van €41.158.800 wat de huidige omzet is levert een besparing op van € 8.231.760,-
C) Early Supplier Involvement
Wanneer de leveranciers eerder betrokken worden in het product/order proces wordt er 10% bespaard omdat de expertise van de leveranciers dan meer te gelden komt.

10 % van €41.158.800,- is een besparing van € 411.588

[188] Bron: Minahan T. Practical, Practical Approaches to Contract Management Deployment// Accelerating and Optimimizing Contract Value, AberdeenGroup, Boston, Massachusetss, Oktober 2005
[189] Bron: Dommerholt, J.: Contractmanagement loont!. In: FMI, juli 2004, blz. 17-19

D) Reductie facturen
Het aantal leveranciers neemt af van 540 naar 51. Aan de hand van het dumpbestand[190] is geconstateerd dat het aantal facturen afneemt van 10.264 naar 6116. Dit houdt in een reductie van 4148 facturen. Hierbij is er vanuit gegaan dat de overgebleven leveranciers ondanks de toename in de vraag en dus meer leveren hetzelfde aantal facturen blijven hanteren. Met andere woorden de in rekening gebrachte werkzaamheden worden gebundeld op de facturen.

€35,- voor het verwerken van één factuur. De verwerking van 10.264 facturen kost €359.240,-. Voor de verwerking van 6116 facturen wordt € 214.060,- betaald. Dit houdt in dat er € 145.180,- wordt bespaard.

KOSTEN

E) Nul meting
Het Klanttevredenheidsonderzoek / leveranciersevaluatie (nul-meting) wordt uitgevoerd door een student. Een student 3e jaars Facility Management dient gedurende 90 dagen actief te zijn voor de organisatie. Aangezien de stagevergoeding zo'n €20,- per gewerkte dag bedraagt, kost het klanttevredenheidonderzoek €1.800,-.

F) Onderzoek naar strategische alliantie
Het onderzoek naar de kans van slagen wat betreft de strategische alliantie wordt uitgevoerd door een student 4e jaars Facility Management. Aangezien de stagevergoeding zo'n €20,- per gewerkte dag bedraagt, en het 100 dagen in beslag neemt het onderzoek af te ronden, kost dit onderzoek € 2.000,-.

G) Implementatie SAP SRM
Er kan niet direct een begroting gekoppeld worden aan de implementatie van SAP SRM. Hier komt gewoonweg teveel bij kijken. Om een beter beeld te krijgen kan een afspraak gemaakt worden met de accountmanager van SAP Robert Janssen.

H) Project 'van binnen naar buiten'
Het project van binnen naar buiten draagt bij aan het draagvlak van het management en daarmee de (Facilitaire Inkoop). Er is uitgegaan van 400 medewerkers die zich aanmelden. Dit is ongeveer 80% van het totale management. Deze medewerkers bezoeken alle een revisie bedrijf en een onderhoudsbedrijf. Er gaan 20 medewerkers wekelijks met het openbaar vervoer naar één van deze locaties met een groep van 10 medewerkers. Dit houdt in dat er 40 weken nodig zijn om alle medewerkers beide locaties te laten bezoeken. Dit komt neer op een totaal van 2400 uur. Een bezoek duurt gemiddeld zo'n drie uur. Qua voorbereiding is er 70 uur nodig door twee medewerkers. Wat betreft de begeleiding tijdens de rondleiding zijn 3 personen per rondleiding en voorbereiding nodig. Deze personen hebben 4 uur nodig voor de voorbereiding en het uitvoeren van de rondleiding. Dit gedurende 40 weken komt dit neer op 480 uur. Een medewerker kost gemiddeld €50,- per uur.

Berekening:
2400 + 70 + 480 = 2950 uur
2950 x 50 = €147.500,-

I) In dienst nemen makelaar
Een makelaar brengt €3,-[191] aan handelingsfee in rekening voor elk uur dat een inlener tijdelijk uitkomt voor NedTrain. Aangezien er 20% ingehuurd gaat worden betekend dat 500 inleners constant actief zijn voor NedTrain. De maverickbuying wordt aanzienlijk teruggedrongen, maar zal nog steeds plaatsvinden. Alleen in mindere maten. Naar schatting wordt nog 10% van de inleners verworven bij lokale leveranciers. Wat inhoud dat er continue 50 inleners actief zijn afkomstig van een lokale leverancier. Uitgaande dat één inlener 38 uur werkt per week en dit gedurende 52 weken maakt één inlener 1976 uur.

Berekening:
1976 x 50 = 98800
98800 x €3,- = €296.400,-

J) Implementatie recruitmentcenter
Het recruitmentcenter wordt ingericht middels 8 recruiters extern. Er wordt vanuit gegaan dat de vijf onderhoud- en drie revisiebedrijven alle één recruiter krijgen toegewezen. In Utrecht worden er twee recruiters aangesteld

[190] Zie bijlage .. Dumpbestand leveranciers
[191] Bron: S. van de Staaij

wat maakt dat er in het totaal 10 recruiters worden aangewezen. Dit het eerste jaar. Wanneer blijkt dat er sprake is van overcapaciteit kan dit worden verminderd. Uitgaande dat een recruiter €50,- per uur kost en 36 uur werkt per week en dit gedurende 52 weken per jaar werkt één recruiter 1872 uur per jaar.

Berekening:
1872 x 10 = 18720
18720 x €50,- = €936.000,-

K) Manuren afdeling inkoop

- Optimaliseren leverancierssportfolio

Het reduceren van het aantal leverancier wordt geraamd op 80 uur. De roadshow die nodig is om dit te presenteren aan de interne klant wordt geraamd op 20 uur.

- Contracten specifiek afsluiten voor NedTrain

De contracten herzien en het aanpassen van de gunningcriteria wordt geraamd op 80 uur.

- Van contractbeheer naar contractmanagement

Naast de implementatie van SAP SRM door externen wordt het aantal uren wat nodig is vanuit de inkoop geraamd op 80 uur.

- Klanttevredenheidonderzoek uitvoeren

De stagiaire behoeft 30 uur aan ondersteuning vanuit de inkoop gedurende de stageperiode

- Managen van de samenwerkingsrelatie

Aangezien er het eerste jaar veel gestuurd moet worden worden het aantal uren geraamd op 100

- Makelaar aanstellen

Inkoopproces doorlopen om te komen tot geschikte makelaar wordt geraamd op 10 uur.

- Onderzoek naar de strategische alliantie

De stagiaire behoeft 30 uur aan ondersteuning vanuit de inkoop gedurende de stageperiode.

De kosten per uur worden geraamd op €75,- per uur. En een totaal van 410 uur.

Berekening:
430 x €75,-= €32.250,-

L) Kosten logo's en slogan

Er wordt vanuit gegaan dat het logo en de slogan wordt aangebracht op de vijf onderhoud- en drie revisiebedrijven. De kosten van het logo worden geraamd op €2000,- per stuk. De kosten van het ontwerpen van de slogan wordt geraamd op €1000,- éénmalig.

Berekening:
€2000,- x 8 = €16.000,-
€16.000,- + €1.000,- = €17.000,-

M) Upgrade internetsite

De uren die hier voor nodig zijn worden geraamd op 5. De kosten per uur worden geraamd op €75,-.

Berekening:
5 x 75,- = €375,-

N) Kosten beter plannen (forecast)

Vanuit de interne klant dient er door middel van de uitgereikt methodes beter inzicht te worden verkregen in de behoefte naar inhuur. Er zijn vijf onderhoud- en drie revisiebedrijven die elk 100 uur kwijt zijn dit te realiseren. Per uur zijn de kosten €75,-.

Berekening:
100 x €75,- = €7.500,-

O) optimaliseren inhuur/inkoop proces

De inkoop is bezig met het het verbeteren van het inkoopproces (VIP). Vanuit de afdeling P&O is de nodige inspanning geraamd op 80 uur. Per uur zijn de kosten €75,-

Berekening:
80 x 75,- = €6.000,-

Interviews

Interview vragen

INTERN

P & O

1. Uw naam?
2. Uw functie?
3. Voor welke organisatie bent u werkzaam?
4. Wat voor bijdrage levert HRM aan het inhuurproces?
5. Wie geeft er antwoord op de vraag vanuit de business? Wordt het aanbod aangepast op deze vraag?
6. Hoe is het huidige proces technische inhuur ingericht? Is dit de gewenste inrichting? Zo nee, hoe ziet die eruit?
7. Wat zijn de actoren/stakeholders binnen dit proces? Worden deze ook alle betrokken?
8. Hoe kan er worden voorkomen dat de business de rolodex raadpleegt in plaats van de afgesloten contracten?
9. Wat is de bijdrage in het proces technische inhuur van HRM? Hoe zou dit kunnen worden geoptimaliseerd?
10. Kunt u beschrijven hoe de huidige relatie met leveranciers van technische inhuur is op dit moment? Hoe ziet de gewenste relatie eruit?
11. Wat is de verhouding vast/inhuur? Hoe ziet u deze verhouding over 5 jaar?
12. Wat is de omvang van het leveranciersbestand technische inhuur? Zijn deze leveranciers alle gecontracteerd?
13. Met welke frequentie wordt er aanspraak gemaakt op dit leveranciersbestand?
14. Wat zijn de voorkeurleveranciers? Worden deze leveranciers ook gemanaged? Zo ja, door wie? Zo nee, waarom niet?
15. Hoe wordt voorkomen dat er overgekwalificeerd personeel wordt ingehuurd? Zo nee, hoe zou dit voorkomen kunnen worden?
16. Wat wordt er gedaan om het tekort aan technisch personeel op te vullen? Wordt er hier over de landgrens gekeken? Waarom wel/niet?
17. Hoe wordt ervoor gezorgt dat de technische inhuur voldoet aan alle eisen (diplomering, certificering, etc.) die op dit gebied worden gesteld?
18. Hoe wordt ervoor gezorgt dat het technischpersoneel en daarmee de leverancier voldoet aan de in het contract vastgelegde (KPI's)?
19. Worden de raamcontracten van NS aangesproken? Waarom wel/niet?
20. Waarom valt de inhuur van technisch personeel onder de hoede van de facilitaire inkoop? Is dit geen core business?
21. Hoe zou NedTrain zich kunnen onderscheiden ten opzichte van soortgelijke afnemers, zodat zij aantrekkelijk wordt en blijft voor leveranciers van technische inhuur?
22. Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van (technische) inhuur? Hoe ziet u NedTrain en technische inhuur over 5 jaar?

Interne klant

1. Uw naam?
2. Uw functie?
3. Wat is uw rol in het inhuurproces? Bent u hiermee tevreden? Zo nee, wat zou er moeten veranderen, zodat u dit wel wordt?
4. Kunt u mij de definitie geven van technische inhuur? Wat verstaat u onder technische inhuur?
5. Wat is de verhouding vast/inhuur? Waarom is er gekozen voor deze verhouding? Hoe ziet u deze verhouding over 5 jaar?
6. Hoe ontstaat de vraag naar technisch personeel?
7. Hoe kan het dat er op dit moment ad hoc wordt ingehuurd? Wat moet hier veranderen, zodat dit niet meer gebeurt?
8. Wat zijn de preffered (voorkeur) suppliers? Waarom zijn het voorkeur leveranciers?
9. Hoe verloopt de samenwerking met de leveranciers? Hoe zou u de relatie met de leveranciers omschrijven?
10. Welke vormen van inhuur komt u tegen? En hoe ziet u dit in de toekomst?
11. Wat voor eisen stelt u aan het technisch personeel? Waaraan moet technische inhuur voldoen om werkzaamheden te mogen/kunnen verricht?

12. Hoe zou u er toe kunnen bijdragen, zodat overkwalificatie van personeel wordt voorkomen?
13. Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van inhuur? En hoe ziet u dit over 5 jaar?
14. Wat vindt u van de huidige procedure/proces inhuur technisch personeel? Hoe ziet uw ideale situatie eruit?
15. Wat is het voorzieningspercentage betreft technische inhuur?
16. Hoe zou de eventuele drempel tot inhuur kunnen worden verlaagd, zodat rolodex inkopen worden voorkomen?
17. Heeft u een beeld hoeveel contracten er op het gebied van technische inhuur zijn afgesloten? Weet u dat als deze contracten optimaal benut worden dat er dan kosten worden gereduceerd?
18. Hoe zou u de huidige relatie met leveranciers van technische inhuur beschrijven? Hoe dient naar uw mening de relatie met de leveranciers van technisch personeel te worden weergegeven?
19. Wat zou er in uw ogen verbeterd moeten worden, zodat de vraag beter aansluit op het aanbod?
20. Hoe wordt ervoor gezorgt dat het technischpersoneel en daarmee de leverancier voldoet aan de in het contract vastgelegde (KPI)?
21. Wat moet er gebeuren, zodat NedTrain aantrekkelijk wordt en blijft voor technisch personeel?
22. Wat is uw visie betreft de inhuur van technisch personeel?

Inkoop

1. Uw naam?
2. Uw functie?
3. Wat is de verhouding vast/inhuur? Hoe ziet dit eruit in de toekomst? Waarom is er gekozen voor deze verhouding (make or buy)?
4. Wat voor soort contracten zijn er afgesloten met de leveranciers van technische inhuur? Wat is de contractduur?
5. Wie geeft er antwoord op de vraag vanuit de business? Wordt het aanbod aangepast op deze vraag?
6. Hoe is het huidige proces omtrent de technische inhuur vormgegeven? Is dit naar wens? Zo nee, wat dient er hiervoor te worden bewerkstelligd?
7. Hoe kan maverick buying worden voorkomen?
8. Wat is de bijdrage van de facilitaire inkoop binnen dit proces? Is dit voldoende? En wat is de bijdrage van de andere betrokken partijen?
9. Wie zijn de tekenbevoegden binnen dit proces? Wie zijn de budgetverstrekkers binnen dit proces?
10. Wat zijn de huidige leveranciers van technische inhuur? Is hier sprake van een hoog leveringsrisico (afhankelijkheid)? En van een hoog winstpercentage (winstgevendheid)?
11. Hoe verloopt de samenwerking (relatie) met deze leveranciers? Is dit de gewenste? Zo nee, wat dient er nog te gebeuren om dit te bereiken?
12. Hoe is het gesteld met het managen van deze leveranciers? Worden de relaties onderhouden? Wie zorgt hiervoor?
13. Wat wordt er gedaan om het tekort aan technisch personeel op te vullen? Wordt er hier over de landgrens gekeken? Waarom wel/niet?
14. Wat voor invloed heeft Europees Aanbesteden op de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur?
15. Hoe kan NedTrain ervoor zorgen dat zij aantrekkelijk wordt en blijft voor technisch personeel? Wat dient er hiervoor te worden bewerkstelligd?
16. Is er sprake van SRM binnen het segment technische inhuur? Zo nee, ziet u hier de meerwaarde van?
17. In welke mate draagt SAP bij aan het managen van de leveranciers technische inhuur?
18. Op welke wijze wordt er gecommuniceerd met de leveranciers van technische inhuur? Is dit de gewenste manier van communiceren? Zo nee, hoe ziet de gewenste manier eruit?
19. Hoe wordt ervoor gezorgt dat het technischpersoneel en daarmee de leverancier voldoet aan de in het contract vastgelegde (KPI)?
20. Waar wilt u naar toe met het inhuren van technisch personeel? Hoe ziet u NedTrain en technische inhuur over 5 á 10 jaar?
21. Waarom valt de inhuur van technisch personeel onder de hoede van de facilitaire inkoop?
22. Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van (technische) inhuur?
23. Hoe beschrijft u de relatie met NS? Is dit de gewenste? Zo nee, hoe ziet de gewenste relatie eruit?
24. Worden de raamcontracten van NS benut? Waarom wel/niet?
25. Hoe ziet u NS en NedTrain over 10 jaar? Samen?

Directie

Directeur Inkoop

1. Hoe kan NedTrain ervoor zorgen dat zij aantrekkelijk wordt en blijft voor technisch personeel? Wat dient er te worden bewerkstelligd dit te bereiken?
2. Waar wilt u naar toe met het inhuren van technisch personeel? Hoe ziet u NedTrain en technische inhuur over 5 á 10 jaar?
3. Wat wordt er gedaan om het 'te kort' aan technisch personeel op te vullen? Wordt er hier over de landgrens gekeken?
4. Waarom is het in u ogen aantrekkelijk voor zowel Stork als Strukton een strategische samenwerking aan te gaan met NedTrain?
5. Wat kunt u vertellen over de mate van afhankelijkheid van de leveranciers van technische inhuur?
6. Wat zijn de trends en ontwikkelingen die u op dit moment waarneemt binnen de inkoop wereld in zijn algemeen? Hoe ziet u de inkoopfunctie NedTrain over 2 jaar aangezien de visie in 2010 is 'beste onderhoudsbedrijf in Europa'? Wat positie vervult NedTrain inkoop? Wat betekent dit voor de inkoop?

Directeur Operations

1. Hoe kan NedTrain ervoor zorgen dat zij aantrekkelijk wordt en blijft voor technisch personeel? Wat dient er te worden bewerkstelligd dit te bereiken?
2. Waar wilt u naar toe met het inhuren van technisch personeel? Hoe ziet u NedTrain en technische inhuur over 5 á 10 jaar?
3. Wat wordt er gedaan om het 'te kort' aan technisch personeel op te vullen? Wordt er hier over de landgrens gekeken?
4. Waarom is het in u ogen aantrekkelijk voor zowel Stork als Strukton een strategische samenwerking aan te gaan met NedTrain?
5. Wat kunt u vertellen over de mate van afhankelijkheid van de leveranciers van technische inhuur?

EXTERN

Ns

1. Uw naam?
2. Uw functie?
3. Voor welke organisatie (afdeling) bent u werkzaam?
4. Wat is uw definitie van technische inhuur? Wat zijn de verschillen/overeenkomsten met NedTrain?
5. Wat voor eisen stelt u aan het technisch personeel? Waarom stelt u deze eisen?
6. Wat is de verhouding inhuur/vast? Hoe ziet u dit in de toekomst?
7. Wat zijn de huidige leveranciers van technische inhuur? Mag ik dit bestand meenemen in mijn onderzoek?
8. Is er hier sprake van een inspanning of resultaatsverplichting binnen de contracten? Geld dit voor alle vormen van technische inhuur?
9. Wat is het volume in % van technische inhuur ten opzicht van de totale omzet? Blijft dit in de toekomst ook in deze verhouding?
10. Worden de afgesloten raamcontracten benut door NedTrain? Zo nee, Wat moet er gebeuren, zodat dit wel gebeurt?
11. Hoe wordt ervoor gezorgt dat het aanbod wordt aangepast op de vraag vanuit de business?
12. Wat zijn de trends en ontwikkelingen in deze branche?
13. Hoe ziet u de relatie tussen NedTrain en NS het liefst vormgegeven?
14. Op welke wijze wordt er gecommuniceerd met NedTrain? Is deze wijze de juiste? Zo nee, hoe zou dit kunnen worden geoptimaliseerd?
15. Wat dient er op het gebied technische inhuur te worden bewerkstelligd, zodat zowel NS als NedTrain aantrekkelijk worden en blijven voor technisch personeel?
16. Hoe ziet u NedTrain en NS over 10 jaar?

Leveranciers technische inhuur

1. Uw naam?
2. Uw functie?
3. Voor welke organisatie bent u werkzaam?
4. Wat is de corebusiness van uw organisatie?
5. Hoe beschrijft u de relatie met NedTrain? Is dit de gewenste relatie? Zo nee, hoe ziet die er dan uit?

6. Is NedTrain een grote afnemer? Kunt u een indicatie geven van het aandeel in percentage ten opzichte van de totale omzet?
7. Welke vorm van inhuur wordt door NedTrain het meest afgenomen? En hoe ziet u dit in de toekomst?
8. Wat is uw voorzieningspercentage? Wat doet u eraan dit percentage te continueren?
9. Aan welke soortgelijke organisaties als NedTrain levert u technische inhuur? Hoe is de relatie met deze organisaties in vergelijking met NedTrain? Waarom?
10. Wat vindt u van het proces wat NedTrain hanteert betreft inhuur ten opzichte van soortgelijke organisaties?
11. Hoe zorgt u ervoor dat het technische personeel voldoet aan de gestelde eisen (diplomering, certificering, etc.) binnen de branche?
12. Wat kan NedTrain er aan doen om aantrekkelijk te worden en blijven voor technisch personeel?
13. Wat ziet u in een nauwe samenwerking met NedTrain? Wat zijn hiervan de voor en nadelen?
14. Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de branche?
15. Hoe zit het met de vraag en aanbod binnen de branche? Ziet u dit veranderen in de toekomst?
16. Hoe zou het “te kort” in de branche in de toekomst kunnen worden opgelost? Heeft u daar een idee over? Internationaal kijken?
17. Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de branche? En over 5 jaar?

Benchmark

1. Uw naam?
2. Uw functie?
3. Voor welke organisatie bent u werkzaam?
4. Hoe zorgt u ervoor dat uw organisatie aantrekkelijk is en blijft voor technisch inhuur?
5. Hoe wordt er binnen uw organisatie laagdrempeligheid gecreëerd voor de klant?
6. Hoe wordt de continuïteit (kwaliteit, tijd, etc.) van de werkzaamheden van de technische inhuur gewaarborgd?
7. Hoe wordt maverickbuying voorkomen?
8. Hoe hebt u het inhuurproces vormgegeven binnen uw organisatie? Zou dit proces nog kunnen worden geoptimaliseerd?
9. Wat is de verhouding inhuur en vast binnen uw organisatie? Waarom is er gekozen voor deze verhouding? Ziet u hierin een verschuiving de komende jaren?
10. Wat kunt u vertellen over de vraag / aanbod (intern/extern) technische inhuur?
11. Hoe voorkomt u dat er overgekwalificeerd personeel wordt ingehuurd?
12. Hoe zorgt u ervoor dat de technische inhuur voldoet aan alle wet en regelgeving wat dit met zich meebrengt?
13. Hoe zorgt u ervoor dat de prestaties van de leveranciers is en blijft op het afgesproken niveau? Wat zijn de sancties bij een tekortkoming hiervan?
14. Wordt er gebruik gemaakt van een bonus malus systeem? Zo nee, iets wat hier op lijkt?
15. Op welke punten (KPI’s) wordt de ingehuurde en daarmee de leverancier beoordeeld zijnde haar presentaties?
16. Wat zijn de trends & ontwikkelingen in de (technische) inhuur branche?

28 Interview directie

28.1 Mike Mayer

Naam: Mike Mayer
Functie: Directeur Operations
Organisatie: NedTrain B.V.
Locatie: Tilburg
Datum: 25-04-2008
Onderwerp: Strategische alliantie

Om mij op de proef te stellen wilde meneer Mayer niet dat ik het interview opnam middels een memorecorder. Dit vond ik allerminst onprettig, omdat dit ook belangrijk is te beheersen. Zulke situaties zullen immers vaker voorkomen in de toekomst. Tijdens het interview, wat als een stoomtrein op gang kwam en daarna niet meer was te stoppen, ben ik het volgende te weten gekomen.

Stork heeft vroeger middels een soortgelijke manier van werken bereikt wat in het aangaan van de strategische alliantie centraal staat, namelijk het opvangen van het fluctuerend werkaanbod middels tijdelijk personeel (inhuur).

Net zoals bij Stork (Stork mobiel à Condor à Hitects) heeft inhuur wat uitkomt voor NedTrain scholing nodig alvorens het productief wordt. Om deze capaciteit aan kennis te behouden en uit te breiden is het zaak een pool te creëren. NedTrain schroeft haar behoefte aan inhuur op van 10 á 15% naar 20%. Dit om zo het risico in onderbreking van het primaire proces te verminderen, maar ook omdat er vermindering is in de vraag (worklood) en zo dus gedwongen ontslagen te voorkomen. Middels Stork en Strukton, partijen die elkaar prima aanvullen (mechanische- en elektrische expertise), wordt geprobeerd dit te realiseren. In welke mate en met welke omvang (scope) moet de toekomst uitwijzen. Het duurt immers even voordat de gewenste capaciteit aan kennis is opgebouwd (volgens meneer Mayer een jaar of twee).

Het doel van de strategische alliantie is middels een samenwerking van drie partijen kennis te vergaren en te waarborgen.

Vanuit NedTrain is er de behoefte alles wat buiten de core-business valt uit te besteden (op operationeel vlak). Met andere woorden de regiefunctie gaat een steeds belangrijkere rol spelen binnen NedTrain. Middels deze manier van werken wordt de expertise die een specifieke leverancier herbergt optimaal benut. Waar mogelijk worden componenten of gehele projecten uitbesteed en wordt er vanuit de leverancier verwacht mee te denken (co-design).

De strategische alliantie heeft als neven functie te worden gezien als exposure center binnen de technische branche. Middels deze manier van samenwerken wordt het aantrekkelijk voor technici uit te komen voor NedTrain, Stork of Strukton. Technici zijn zo verzekerd van het opdoen van veel ervaringen binnen deze drie organisaties.

Wat betreft in de behoefte naar capaciteit te worden voorzien middels het aantrekken van buitenlandse technici is alles mogelijk volgens meneer Mayer. Het is alleen zaak dat alles beheersbaar blijft.

Voor NedTrain is de strategische alliantie puur om de continuïteit van de bedrijfsvoering veilig te stellen. Voor Stork en Strukton is het naast de continuïteit waarborgen een manier van service verlenen (Stork is immers een service gerichte organisatie) en om een nieuwe positie in te nemen in de nationale markt wat betreft het onderhoud aan rollend materieel. Volgens meneer Mayer is de samenwerking het best te omschrijven als zijnde een joint venture. De drie partijen willen hun expertise bundelen en zo een soortgelijke omgeving creëren zoals dat met maintenance valley geprobeerd wordt.

Alle partijen tezamen dekken geheel Nederland. Het betreffen namelijk alle partijen die decentraal zijn weggezet. De samenwerking zal in eerste instantie veel ‘handjes’ opleveren. Naarmate de tijd vordert zal het niveau van de pool toenemen en van steeds meer waarde worden. Wanneer het draait zoals verwacht zullen er 14 dagen overheen gaan totdat er geleverd kan worden. De inleners zijn immers ondergebracht bij andere projecten.

29 Interview Inkoop

29.1 Hugo Mans

Naam: Hugo Mans
Functie: Directeur inkoop
Organisatie: NedTrain B.V.
Locatie: KTT (Katreine Toren) Utrecht
Datum: 28-03-2008
Tijd: 13:15-13:45
Onderwerp: Gewenste relatie met leveranciers technische inhuur

Op aanraden van Helene Middelkoop (hoofd facilitaire inkoop) heb ik ook de heer Hugo Mans (hierna te noemen Hugo) geïnterviewd. Een interview wat ik zeer waardevol en interessant vind voor mijn onderzoek. Met een beperkt aantal krachtige vragen ben ik met Hugo in gesprek gegaan en het volgende te weten gekomen.

Hugo geeft aan dat de technische markt op dit moment krap is. Kenmerkend is dat er binnen deze branche altijd sprake is van of wel een krapte of juist een 'overschot'. Het is belangrijk voor NedTrain hier structureel een bepaalde positie in te verwerven. De oplossing hiervoor is vrij simpel, namelijk het beste onderhoudsbedrijf worden in Europa. Om dit te bereiken heb je uiteraard ook de beste mensen nodig. Het is belangrijk dat NedTrain deze partijen triggert om uit te willen komen voor NedTrain (in eerste instantie als inleen, maar op langere termijn ook misschien wel in vaste dienst).

Om NedTrain aantrekkelijk te maken voor technische inleen is het belangrijk dat NedTrain meer naar buiten toe treed (beter communiceert). NedTrain is immers één van de grootste onderhoudsbedrijf van Nederland. En heeft daarom veel te bieden op een groot aantal technische facetten. Ook geeft Hugo aan dat NedTrain zich meer moet bezig houden met technische opleidingen. NedTrain zou zich hiervoor moeten verbinden aan technische opleidingsinstituten.

De strategische alliantie is een prima oplossing voor het 'probleem' volgens Hugo (flex pool). Om de strategische alliantie tot een succes te maken is het belangrijk dat er heel dicht tegen de organisaties aangekropen wordt (weten wat de business is, verschijningsvormen, etc.). Het moet niet alleen aantrekkelijk zijn voor NedTrain maar ook voor de leveranciers (What is in it for them). Een typisch voorbeeld van een win-win situatie.

Inhuur is onvermijdelijk. Hugo kan daarom ook vertellen dat er over 5 á 10 jaar nog steeds ingehuurd zal worden. NedTrain heeft immers te maken met pieken en dalen qua werkaanbod en is daarom genoodzaakt (van levensbelang) een bepaalde flexschil te hanteren.
Als voordeel hiervan noemt Hugo dat door de flexibiliteit efficiënt gewerkt kan worden en zo op haar beurt de klant van NedTrain een aantrekkelijke prijs kan worden berekend.
Nog een reden wat inhuur noodzakelijk maakt is dat NedTrain haar volledige behoefte niet kan dekken met vast personeel, omdat de markt heel krap is. Zo moeten je beide kanalen goed benutten (werven en inhuur). NedTrain kan het zich gewoonweg niet veroorloven één kanaal buiten beschouwing te laten, want dit brengt de continuïteit in gevaar.
Voor hele specifieke capaciteit is en blijft inhuur ook noodzakelijk. De behoefte naar deze expertise is namelijk tijdelijk.

Omdat er in Nederland sprake is van een schaarste in de technische markt wordt er zo nu en dan over de landgrens gekeken naar mogelijkheden tot inleen. Als voorbeeld gaf Hugo dat er met toeleverancier Bombardier (leverancier van treinen) een deal is gesloten voor het uitlenen van personeel. Bombardier is afkomstig uit Duitsland. Het zou volgens Hugo best meer kunnen. Op dit moment worden de strategische allianties Europees aanbesteed. Hier kan dus ook internationaal op worden ingeschreven. Er is alleen één belangrijk gunningcriteria, namelijk fysieke nabijheid. Iets wat voor inhuur natuurlijk vanzelfsprekend is. Dit is een praktische barrière die de inleen vanuit het buitenland in de weg staat.
Hugo geeft aan dat er wel actiever gekeken moet worden wat er met andere treinoperators mogelijk is qua uitwisselen van personeel. Of op grotere schaal met leveranciers van treinen of subsystemen van treinen. Dit is een zeer interessant en volgens Hugo is dit nog een grijs gebied (weten we nog niet zoveel van).

NedTrain is groot, doet veel in onderhoud, is anticyclisch ten opzichte van andere technische takken, etc.. Met andere woorden voor Stork en Strukton is NedTrain volgens Hugo een aantrekkelijke partij.

Hierbij komt nog eens kijken dat NedTrain aantrekkelijk is voor in hun portefeuille (meer omzet) en het misschien interessant om hun hele bedrijfsvoering zo te optimaliseren. Niet te vergeten is dat door deze manier van samenwerking ook het personeel van deze partijen meer leert, wat de expertise doet toenemen. Stork en Strukton verkopen naast inhuur nog tal van andere producten en diensten en kan het dus ook uit strategische overweging aantrekkelijk zijn om de strategische alliantie aan te gaan (voet tussen de deur hebben).
Het zijn enorme organisaties. De omzet die Nedtrain genereert is op de totale omzet die zij (Stork en Strukton) genereren te verwaarlozen, maar gekeken naar de technische tak van deze organisatie namelijk technische inleen verkopen is NedTrain wel degelijk een grote speler. Ze acteren niet voor niets in de technische markt. Dit geeft aan dat zij deze markt aantrekkelijk vinden.

Afhankelijkheid van de leveranciers speelt altijd. Dit neem je dan ook mee in je strategie. Het is belangrijk vooraf te bepalen met hoeveel partijen je zaken wil doen. Het is een belangrijk segment (technische inhuur), maar het is niet dodelijk wanneer er bijvoorbeeld één partij mee op zou houden (wel heel storend). Met andere woorden afbreukrisico is in geringe maten aanwezig. Hugo vindt het daarom goed dat de strategische alliantie wordt aangegaan met twee partijen en niet met één.

Trends en ontwikkelingen Inkoop
Het vak is in ontwikkeling geweest de afgelopen decennia. De inkoop is vooral bezig geweest met de ontwikkeling van haar eigen professionaliteit, modellen, etc.. Daarnaast is de inkoop heel erg bezig geweest een betere positie te verwerven binnen organisaties. Dit door te laten zien hoe belangrijk ze zijn en wat voor waarde inkoop kan toevoegen. In deze fase verkeert de inkoop op dit moment volgens Hugo. Deze positie wordt niet bereikt door formele posities op te eisen (bijvoorbeeld een CPO in de directie) of door op een extreme manier te schermen met de resultaten die behaald worden door inkoop. Dit speelt wel een rol, maar de belangrijkste succes factor binnen inkoop is de kwaliteit (niveau) van de mensen die je inzet op een inkoopfunctie (persoonlijke visie van Hugo).
Inkoop is volgens Hugo een uitstekend vakgebied om vanuit ander vakgebieden talenten in op te nemen en ervaringen op te laten doen. Er zit namelijk ontzettend veel in zoals Commercie, interne organisatie (Een bestelopdracht doorkruist de gehele organisatie), logistiek, finance, etc.. Met andere woorden inkoop is volgens Hugo zeer interessant om management vaardigheden te ontwikkelen.

INKOOPNIVEAU OP DIT MOMENT
Theoretisch kader staat **à** Kwaliteit doen toenemen van de mensen in de inkoopfunctie als in relatie naar leveranciers (dus niet alleen een contractuele relatie, maar ook het ontwikkelen van de relatie om te komen tot een hoger niveau).

- *Reclame maken en posities claimen zonder hele goede mensen heeft geen enkele zin!*
- *Goede mensen laten zich zien en blijven niet in een hokje zitten!*

Het is belangrijk dat een inkoper zich proactief opstelt tegenover zijn interne organisatie (stakeholders), maar dit vergt een bepaald niveau om dit te doen (competenties).

Voor NedTrain inkoop is het zaak door te professionaliseren. Vanuit inkoop is de doelstelling de doelen (visie) van NedTrain maximaal te ondersteunen. Dit betekend in praktijk hele profijtelijke relaties met leveranciers. Dit kan alleen worden bewerkstelligd als dit er niet zoveel zijn. Degene met wie deze relatie wordt aangegaan zijn van top klasse (Ze weten heel goed hoe de business van NedTrain in elkaar zit). Het is belangrijk dat er veel energie gestoken wordt in de ontwikkeling van deze relaties alsmede in de ontwikkeling van de leveranciers vandaar dat de afdeling SQA (zorgt dat de kwaliteit van de leveranciers doet toenemen) is ontstaan. Alleen een contract afsluiten is niet genoeg. Het is ook zaak dat de leverancier in staat is beter te performen.
Om dit te bereiken is het zorg dat NedTrain haar basis op orde heeft. Voor de inkoop houd dit in dat er goede (zware) mensen op de goede plek zijn. Nu is de volgende fase aangebroken, namelijk het

Optimaliseren
Hier onder valt onder andere het reduceren van leveranciers. Het leverancier bestand moet drastisch worden teruggedrongen om zo onder andere kostenvoordelen te behalen. Zo neemt de beheersbaarheid toe, kunnen kosten worden gebundeld en wordt NedTrain interessanter voor de leverancier. Nog een punt is contractparticipatie, contracten afsluiten en facturen reduceren.

Inkoopproces op orde
Zorgen dat het proces van het ontstaan van de behoefte tot aan de levering van het product of dienst en het hele administratieve proces wat hier bij komt kijken soepel verloopt. Wanneer het proces op orde is kunnen de verschillende segmenten (pakketten) worden geoptimaliseerd. Wanneer het inhuur proces niet goed is vormgegeven gaat de business het zelf regelen en heb je ook geen contractparticipatie.
Nadat dit is gerealiseerd kan er verder worden gegaan naar speerpunt 3 (kostenvoordelen* in de keten) en speerpunt 4 (relatiemanagement/accountmanagement/supply chain integratie/SQA). Hier wordt nu al in lichte mate wat aan gedaan, maar wanneer in 2010 de basis op orde is kan supply chain integratie op alle segmenten worden toegepast. De potentie hiertoe is enorm. Zo kan NedTrain, maar ook haar leveranciers meer gaan verdienen (door betere performance).

*=bijvoorbeeld een andere output, betere logistieke afspraken in de verpakkingssfeer of in de aanleveringsfeer.

30 Interviews Facilitaire Inkoop

30.1 Sander van de Staaij

Naam: Sander van de Staaij
Functie: Senior inkoper
Organisatie: NedTrain B.V.
Locatie: KTT (Katreine Toren) Utrecht
Datum: 26-03-2008
Tijd: 10:00-11:00
Onderwerp: Gewenste relatie met leveranciers technische inhuur

Ik heb ervoor gekozen Sander (mijn directe opdrachtgever) als laatst te interviewen. Zo kon ik voor kijken of mijn verwachtingen die ik had bij het aangaan van de opdracht ook klopte. Tijdens het gesprek met Sander ben ik het volgende te weten gekomen.

Op dit moment speelt er het volgende als het gaat om het segment technische inhuur:

Sourcing

- Het inrichten van het leveranciersmandje. Hier wordt gekeken naar wat de klanten belangrijk vinden. Verder is er natuurlijk sprake van een mogelijke strategische alliantie (NedTrain, Strukton en Stork). Als de strategische alliantie echt doorgaat dan zal het kanaliseren van de inhuur behoefte heel anders ingericht worden. Hierbij kan gedacht worden aan een centrale resource coördinatie (zowel decentraal als centraal). Waarin leveranciers (Stork en/of Strukton) een belangrijke rol gaan spelen.
- Grote leveranciers waar veel zaken mee gedaan worden (hoog afhankelijkheids gehalte) worden gecontracteerd. Of bestaande contracten her onderhandelen. Op dit moment zijn de contracten veelal ingericht voor de inkoop van producten of diensten, maar niet specifiek voor NedTrain (inhuur).
- Aan de hand van het segmentteam zijn een aantal criteria opgesteld:
    - waar moeten leveranciers aan voldoen;
    - welke mensen moeten ze hebben (competenties);
    - contractuele gedeelte.
- Deze criteria zijn in kaart gebracht en worden meegenomen inde nieuwe contracten met bestaande leveranciers, maar ook met nieuwe leveranciers. Met andere woorden alle contracten worden herzien.
- Bestaande contracten die aflopen worden verlengd met een nieuw contract of ze worden niet meer verlengt. Verder worden er in de bestaande contracten bekeken of ze aansluiten op de specifieke vraag vanuit inhuur. Zo niet dan worden ze geoptimaliseerd.

Proces

- Brown paper sessie. Hoe verloopt het proces op dit moment en waar worden er knelpunten waargenomen. Een aantal van deze knelpunten worden door middel van quick wins geëlimineerd (één inkoopformulier, elimineren van handtekeningen, etc.). Bij het inhuur proces zijn veel partijen betrokken namelijk: Inkoop, Finance, p&o en klant. Wil je dit helemaal omgooien dan is dit een tijdrovend en politiek proces. Vandaar dat er is gekozen voor quick wins, zodat de verschillende partijen direct resultaat zien.

Op dit moment is er sprake van 2500 man in vaste dienst en dat er 250 fte ingehuurd wordt. Met andere woorden er wordt op dit moment zo rond de 10% ingehuurd. Dit wordt in de toekomst opgetrokken naar 20%. Met andere woorden meer flexibiliteit. Dit is een strategische keuze. Voordelen zijn dat het minder drukt op je overhead. Verder wordt je zo slagvaardiger. Een nadeel is dat de kennis niet binnen de organisatie blijft hangen. Omdat het heel moeilijk is om mensen te vinden, boeien en binden is men genoodzaakt een flexibele schil te hanteren. Dit wordt dan ook ingericht met de strategische alliantie. Zo leg je het inhuur probleem bij een andere leverancier. Het is immers zo dat deze leveranciers kampt met hetzelfde probleem. Er wordt bij de strategische alliantie gekeken naar de voordelen voor de participerende partijen. Hier kan gedacht worden aan volume. De bundeling van de besteding aan inhuur zorgt ervoor dat je een grote speler wordt op de markt. Verder wordt je als organisatie interessanter voor de buitenwereld (studenten en schoolverlaters), omdat de verschillende werkzaamheden (bloedgroepen) toenemen. Dit kan gezien worden als een technisch development programma (kweekvijver). Ook kunnen de opleidingskosten gedeeld worden. Met al deze mogelijkheden creëer je macht richting de ROC's. Zo kan er misschien wel gekeken worden of er een rail-infra opleiding gecreëerd kan worden.

Op dit moment is er zeker sprake van een leveringsrisico, omdat NedTrain afhankelijk is van de inleen van technisch personeel. Een schaarste op de markt (wat het geval) creëert afhankelijkheid. Het is volgens Sander bijna een knelpunt geworden. Hier betreft het op dit moment vooral de handjes, maar er is hier een omslag

waarneembaar. In de toekomst komt de druk dus te liggen op advies en detachering (engineers). Deze trend is nu al in lichte mate waarneembaar.

Lloyd's (voorheen NTC: NedTrain Consultend) was voorheen onderdeel van NedTrain. Daarom is er ook na het losweken een bepaald afname afgesproken (bepaald gegarandeerd omzet volume). Wanneer dit 'opgedroogd' is in NedTrain vrij om te doen wat ze wil.

Wanneer de strategische alliantie een feit is worden de leveranciers geïntegreerd in je proces. Hierbij wordt de afhankelijkheid nog groter (toeleveringsrisico, continuïteit van de capaciteit, etc).
Aan de hand van een powermatrix inzichtelijk worden gemaakt of niet alleen Stork en Strukton een strategische leverancier zijn voor NedTrain, maar dat NedTrain ook een key-account is bij deze twee partijen (aandeel van de omzet NedTrain ten opzichte van de totale omzet).
De strategische alliantie zorgt ervoor dat de voorheen preffered suppliers in een tweede schil belanden naast de hoofdaannemers (Stork en Strukton). Voor deze voorheen preffered suppliers is het zaak zich te bewijzen om zo een plek te verwerven naast Stork en Strukton (veelal voor het voorzien in generieke inhuur).

Volgens Sander is het goed om te groeien naar een pool waarin inleen zit die reeds NedTrain ervaring hebben. Deze zijn dan vrijwel direct inzetbaar (zonder veel scholing). De grootste winst voor NedTrain is het voorspellen van de vraag (capaciteits aanbod/ q-vraag). Sander geeft als tip dat er misschien is moet worden gekeken naar de luchtvaartindustrie of de automobiel industrie. Met 'navelstaren' kom je niet verder.

Het managen van de leveranciers is voorheen niet gebeurt. Op dit moment is het net opgestart. Hierbij moet gedacht worden aan kennismakingsgespreken, contracten en KPI (kritische prestatie indicatoren), zodat er in ieder geval een 0-meting is. Qua prestatie indicatoren moet er gedacht worden aan hoe vaak een leverancier een goed cv heeft aangeboden (match met de aanvraag). Met andere woorden het voorzieningspercentage. Intern is de klanttevredenheid belangrijk te weten en te meten. Ook hier is nog geen nul-meting gedaan. Dit kan straks gedaan worden.

De leveranciers kunnen beloond worden aan de hand van het markplaatsprincipe. De leveranciers zitten in de eerste schil (preffered supplier) of in de tweede schil (approved supplier). De eerste rangorde moet verdient worden.

Om te voorkomen dat de approved leveranciers hun inleen elders uitzetten is het zaak dat inkoop vroegtijdig in het proces wordt betrokken. Zo kunnen vanuit inkoop approved leveranciers worden uitgedaagt (bijvoorbeeld bij grote klussen). Sanders voorkeur gaat uit dit digitaal in te richten en niet handmatig (als een marktplaats/ intelligent e-mail systeem). Aan de hand van die hier ontvangen CV's wordt er vanuit de business bepaald welke het best aansluit op de behoefte. Bij centrale research coordinatie kan er bijvoorbeeld vanuit p&o een voorselectie worden gedaan (kaf van het koren scheiden). P&o heeft hier haar expertice, want er is hier namelijk sprake van recruitment werk. Het is dus zaak dat inkoop en p&o tezame zorgen voor de juiste CV's voor de business.

NedTrain moet zich meer profileren als ze dat nu doen. Alleen zo kan NedTrain aantrekkelijk worden voor technische inhuur. Alleen al als je de website raadpleegd kom je er al snel achter dat die vrij basic is. Vooral waar NedTrain zich mee kan profileren (ICE, hi-tech apparatuur, etc.) is niet terug te vinden op de website.
Ook is een andere manier van werken veel aantrekkelijker is voor de buitenwereld. In plaats van een vacature uit te zetten zorgen dat er een uitdaging (project) ligt en op basis hiervan de vraag aan de buitenwereld stellen hoe dit nou het best aangepakt kan worden. Pas wanneer een buitenstaander een voet over de drempel heeft gezet bij NedTrain raakt hij enthiousiast. NedTrain heeft volgens Sander nog steeds een imago probleem.
Je kan bijvoorbeeld ook toeleveranciers benaderen als al dan niet strategische partner. Zo kan bijvoorbeeld een net afgestudeerde HTS'er ook een stage lopen bij een Bombardier (luchtvaarttechniek). Met andere woorden als je het zelf niet hebt moet je de cirkel gewoon groter maken.

In de toekomst zal je een samenklontering waarneembaar zijn van organisaties die acteren in de technische branche (uitleners). Wat resulteerd in een aantal grote bedrijven (generieke werkzaamheden) en daarnaast nog een groot aantal kleine partijen (specialisten) die al dan niet samenwerken (zelfstandigen). De grote partijen zullen de markt gaan domineren. En die ook een vuist kunnen maken richting de opleidingen door de kracht die ze putten uit de omvang van de organisatie. Verder zal er nog meer toestroom plaatsvinden vanuit de industrie landen. Op dit moment is hier alleen sprake van laaggeschoolde, maar in de toekomst denkt Sander dat er ook hooggeschoolde onze kant op zullen komen.

De speerpunten die NedTrain heeft (basis op orde, zekerheidsstelling, best in class, etc.) hebben wel degelijk invloed op de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur. Bij dit groeipad hoort ook een bepaalde leveranciers relatie. Op dit moment worden eerst contracten aangegaan met de huidige preffered suppliers, maar wanneer er een strategisch niveau wordt bereikt is hierop aanstluitend een strategische samenwerking een reele ontwikkeling in de relatie.

Het is altijd belangrijk te denken vanuit de klant, namelijk wat merkt NSR (NS Reizigers) van de Facilitaire Inkoop. Wordt de klant tevredener naarmate er hier vooruitgang wordt geboekt. Vanuit de leveranciers wordt er zo wel gekeken. Namelijk hoe kan een leverancier bijdrage aan de klanttevredenheid en uiteindelijk aan het bestaansrecht van NedTrain.

In elk onderzoek of project is het belangrijk dat je kan aangeven wat het uiteindelijk heeft opgeleverd. Verder heb je natuurlijk je kosten aan de inleen. In feite kan het gezien worden als een business case. De beste besparing is niet inhuren, maar dan creer je weer een ander probleem (insourcen). Centraal staat zekerheid in de continuiteit. Uiteindelijk moet het wel iets opleveren. Om antwoord te geven op de visie, namelijk de beste onderhouder van Europa is het belangrijk flexibel te blijven. Zo ben je met een flexschil een stuk slagvaardiger, omdat je dan een mindere vaste overhead hebt. Je kan het best concurreren met de buitenwereld door je alleen te concentreren op je kerntaken en de rest af te stoten. Bij het uitbesteden van alles behalve je kerntaken is het belangrijk dat er wel sprake is van proffesioneel opdrachgeverschap (regie functie).

Op dit moment is er sprake van kennismaken met de leveranciers. Verder wordt ze geholpen zichzelf te presenteren aan de business van NedTrain (interne marketing). Vaak worden leveranciers niet benut puur omdat de business niet van haar bestaan afweet. Er is vanuit de business sprake van een haalplicht, maar op haar beurt heeft de facilitaire inkoop een brengplicht.

Wat betreft gedwongen winkelnering geeft Sander aan dat dit gedoemd is om te mislukken. Sander geloofd veel meer in laagdrempelig te creeeren en zorgen voor een goed mandje wat aansluit op de business (goede contracten). Met andere woorden het ontzorgen van de klant (het niet hoeven nadenken over geheimhouding, ketenaansprakelijkheid, etc.). Wanneer dit allemaal goed is geregeld is dan is de noodzaak er veel minder om elders te gaan shoppen. Mocht er dan nog geshopt worden bij eigen vriendjes kan dit worden afgedekt door de makelaar. Het is belangrijk dat de inkoop niet gaat fungeren als een politieagent. Maar service blijft verlenen naar de business toe.

Om het inkoopproces te optimaliseren is het volgens Sander zaak dat er van te voren een soort personeelsbegroting wordt afgesproken is het eigen verantwoordelijkheid. Zo wordt voorkomen dat er achteraf nog een handtekening gezet moet worden. Op dit moment is er namelijk sprake van twee formulieren waar een handtekening op moet komen (budgetverantwoording, autorisatie). Dit kan geelimineerd worden naar één handtekening. Verder is het belangrijk dat leveranciers snel gevonden worden. Dit kan worden gerealiseerd aan de hand van ee resource coordinator. Het is belangrijk dat het inhuurproces versimpeld wordt.

Wat betreft de cultuur kan sander het volgende vertellen. Het is volgens Sander een ‘eilandcultuur’. Zeker als er lokaal gekeken wordt (business). Mensen schermen hun eigen werelden heel erg af. Er is een lichte mate van wantrouwen waarneembaar. Verder is er sprake van een complete anarchie van het middelmanagement (hoofd productie) om zich vooral niet aan de regels te houden. Hier komt nog eens bij kijken dat de top niet altijd even de beste voorbeelden geeft. Al met al een hele lastige cultuur om een verandering door te voeren. Er kan alleen wat bereikt worden wanneer je de juiste mensen aan tafel hebt en een goede sponsor van bovenaf en van onderaf de gedragenheid/aansluiting kan vinden. Cultuuroversteigend is dat iedereen ontzorgt wordt. De ideale situatie is dat er iemand naast de je zit die het voor je regelt. Je blijft altijd een aantal leveranciers houden buiten de preffered suppliers, maar die kunnen worden ondervangen door de makelaar.

30.2 Helene Middelkoop

Naam: Helene Middelkoop
Functie: Hoofd Facilitaire Inkoop
Organisatie: NedTrain B.V.
Locatie: KTT (Katreine Toren) Utrecht
Datum: 26-03-2008
Tijd: 15:00-16:00
Onderwerp: Gewenste relatie met leveranciers technische inhuur

Voor mijn onderzoek is het zeker niet onbelangrijk Helene te interviewen. Aangezien zij medeveroorzaker is van de frisse wind die op dit moment door de organisatie waait. Met andere woorden de vervorwen opdracht heb ik deels aan haar te danken.

In gesprek met Helene ben ik het volgende wijzer geworden.

Wat betreft de gewenste relatie met de leveranciers kon Helene het volgende vertellen. Op dit moment is men bezig met de strategische alliantie (NedTrain, Stork en Strukton). De visie vanuit de business gaat hierin vrij ver. Mede omdat NedTrain behoefte heeft naar flexibiliteit. Dit houdt ook in dat er bij eventuele overcapaciteit geprobeerd wordt het vaste personeel aan het werk te houden en bij een ondercapaciteit inleen te werven. Vandaar dat de strategische alliantie een oplossing kan bieden voor deze kwestie. Het is wel een vereiste dat deze twee partijen kennis hebben van het proces (planning, doorlooptijden, etc.) binnen NedTrain. Met andere woorden moeten het leveranciers zijn die je als partner kunt gaan zien. Een belangrijk punt hierbij is wederzijdsvertrouwen. Op dit moment is het zo dat beide partijen al wel open zijn naar NedTrain toe, maar naar elkaar is hier nog enige aarzeling waarneembaar.

De ideale relatie met een leverancier is op basis van wederzijdsvertrouwen een win-win situatie.

Het is er dus niet om te doen het onderste uit de kan te kunnen/willen halen. Hier is alleen sprake van wanneer het een korte termijn relatie betreft. Een belangrijk punt bij een lange termijn relatie is dat leveranciers innovatief zijn en dus met ideeën komen. Ze moeten proactief durven meedenken en dus verbeteringen kunnen bewerkstelligen.

Als het gaat om de twee deelnemende partijen in de mogelijk aankomende strategisch alliantie is het volgens Helene op dit moment zo dat alleen Strukton proactief deelneemt. Die willen heel graag en zien er toekomst in. Met andere woorden Strukton en NedTrain hebben op dit gebied dezelfde visie (win-win situatie). Wel is er een go wat inhoud dat ook Stork er wel brood in ziet. En een verder onderzoek naar de mogelijkheden niet in de weg staat.

Qua inhuur wil Mike Mayer (directeur operations en tevens opdrachtgever strategische alliantie) 20% van de totale capaciteit flexen. Met andere woorden 20% wat wordt ingehuurd. Het kan misschien nog wel meer worden. Zo worden de pieken en dalen goed opgevangen. De visie van NedTrain is om uiteindelijk zelfstandig te worden. Wat inhoud dat er hele stukken bij leveranciers zullen worden uitgezet (outplacement). Verder is het zaak NedTrain veel aantrekkelijker te maken voor de buitenwereld. Zeker op het gebied van techniek.

Wat betreft de cultuur kon Helene het volgende vertellen. Ze ervaart het als een warmbad/knuffel cultuur. Mensen zijn vriendelijk wat weer terug komt in bijvoorbeeld een praatje in de lift. Verder is er sprake van een hoge mate van toegankelijkheid. Ze willen elkaar graag helpen. Ook wordt innovatie erg toegejuicht (‘boter bij de vis’).

Helene komt uit een commerciële wereld (o.a. Nuon). Wat ze daar wel ziet en bij NedTrain mist is de focus op kosten. Vooral bij de staf afdelingen is dit het geval. Het is een technocratisch bedrijf (gaat heel erg op inhoud). Gekeken naar de beheersing van de kosten en zakelijkheid kan er geconcludeerd worden dat dit er gewoon niet is. Hier moet NedTrain naartoe. Arie van As (Directeur NedTrain) vindt het daarom ook goed mensen zoals Helene binnen te halen, maar dit betekend ook direct dat de focus op kosten er niet is. Er worden geen targets vastgelegd (resultaten).

Helene geeft aan (meegekregen vanuit de Nuon cultuur) dat zij de inkoper vrij laat in zijn doen en laten, maar wel een duidelijk einddoel voor ogen heeft en hier ook op stuurt. Op dit moment is het nog zo dat niemand de pijn voelt niemand als het misgaat. Dit moet anders.

Bij Nuon heerste eerst eenzelfde cultuur als op dit moment bij NedTrain. Sinds de verzakeling van de energiemarkt is hier verandering in gekomen. Veel meer verzakelijking en met de focus op kosten, klantgericht, afspraak is afspraak en commerciëler. Deze omslag moet bij NedTrain nog komen. Een van de stappen om te komen tot de gewenste cultuur is het VIP (Verbetering Inkoop Proces) project. De focus bij VIP is het beter naleven van de regels. Deze regels zijn op dit moment heel erg ‘verwaterd’. Met andere woorden iedereen doet maar wat.

De verandering is mede teweeg gebracht door de frisse windt die nu door de organisatie waait. En de bewustwording dat NedTrain één grote klant heeft en dat is de NS. Wanneer NS zegt wij nemen een ander in de hand die voor ons onderhoud mag gaan verrichten moet je wel klaar zijn voor de toekomst. Met andere woorden NedTrain kan niet achterblijven. NS stelt zich op haar beurt ook steeds zakelijker op. Alleen op dit moment is daar nog zoveel geld dat de nut en noodzaak te focussen op kosten ook nog niet echt aanwezig is.

30.3 Ko Kimman

Naam: Ko Kimann
Functie: Senior inkoper
Organisatie: NedTrain
Datum: 19-03-2008
Tijd: 08:00-09:00
Onderwerp: Gewenste relatie leveranciers technische inhuur

Ko komt uit voor de Facilitaire inkoop van NedTrain. Vanuit deze hoek is mijn onderzoek afkomstig. Een toelichting op mijn onderzoek was dus overbodig. Er kon gelijk begonnen worden met het stellen van de vragen waarbij ik het volgende te weten ben gekomen.

De leveranciers van technische inhuur zijn alle gecontracteerd middels raamovereenkomsten. Veelal inspanningsverplichting ("handjes"), maar ook resultaatsverplichting(advies en consultancy). Het ligt eraan welke definitie je gebruikt. Wat betreft de contractsduur is er sprake van drie jaar met als optie tot verlening van twee keer één jaar (NS Holding contracten).

De business heeft zelf budget en bepaald daarom zelf wat zij nodig hebben qua inhuur. Ze mogen alleen geen externe inkooporders uitzetten. Wel mogen ze interne inkoopaanvragen uitzetten die dan terecht komen bij de Facilitaire Inkoop. Het komt wel voor dat er zelf inkoopopdrachten uitgezet worden door de business. Dit is toegestaan mits dit goed is ingericht. Het is dus de bedoeling dat de externe inkoopaanvragen worden gedaan bij de preffered suppliers. Dit is alleen niet altijd het geval. Een preffered supplier brengt als voordeel met zich mee dat alles is afgedekt (bijvoorbeeld welke verkoop/inkoop voorwaarden er gelden).

Er wordt vanuit de business maar wat getekend (geen know how) . Er worden soms inkoopopdrachten verstuurd vanuit een preferred supplier, maar ook vanuit een niet preffered supplier. Als de business inleners nodig heeft dat dienen ze allereerst P&O te benaderen, maar het komt regelmatig voor dat ze zelf aan de gang gaan. Ko hoopt dat ze daarna de preffered suppliers pakken, maar de praktijk wijst uit dat dit lang niet altijd gebeurt. Er wordt ook veel gewinkeld bij leveranciers waar de business goede ervaringen mee heeft (lokale partijen).

Op dit moment geeft Ko aan dat er teveel handtekeningen gezet moet worden, totdat er daadwerkelijk actie kan worden ondernomen (kan worden ingeleend). Ko geeft aan dat er op dit moment behoefte ontstaan vanuit NedTrain. NedTrain klopt op haar beurt bij een preffered supplier aan. Er worden gesprekken gevoerd waar in besloten wordt wie er ingeleend gaan worden. Aan de hand van deze gesprekken wordt er een offerte opgesteld (geld/uren). Hierna wordt er gekeken of dit binnen het budget valt. Aan de hand van de offerte wordt er vanuit de Facilitaire Inkoop een inkooporder gemaakt en wordt er om een bevestiging gevraagd van hun (uitlenende partij). De bevestiging wordt bij de inkooporder opgeslagen en de inlener kan beginnen. Zo zou het moeten gaan, maar Ko geeft aan dat er lang niet altijd zo geacteerd wordt. Volgens Ko komt dit, doordat er geen goede afspraken zijn gemaakt of dat de uitlenende partij zich gewoonweg niet houd aan de gemaakt afspraken. Een oorzaak hiervan zou kunnen zijn dat de contracten op holding niveau zijn afgesloten, waardoor er een stukje specificatie mist en er toe leidt dat dit gemis door de leverancier zelf wordt ingevuld.
Het is volgens Ko heel moeilijk maverick buying te voorkomen. Zelf de directie van NedTrain doet af en toe zaken met "vriendjes". Er worden dan afspraken en zelfs handtekeningen gezet zonder dat de Facilitaire Inkoop erbij betrokken wordt. De directie vergeet soms gewoon dat er altijd een inkooporder aan moet hangen. Wat Ko wil zeggen is dat je intern alles op orde moet hebben (inkoopkanalen zo eenvoudig mogelijk in kaart brengen en beschrijven) wil je maverick buying kunnen voorkomen. Verder is het belangrijk dat de klant er heel erg nauw bij betrokken wordt. De voorzitters rol die nu nog ligt bij P&O moet naar de klant toe. De klant moet duidelijk kunnen merken dat hun stem belangrijk wordt geacht. De drempel naar de leveranciers (preffered suppliers) moet lager. Ko geeft aan dat het de business niet zo veel uitmaakt wie dat zijn als ze maar de juiste kwaliteit kunnen leveren. Vanuit de Facilitaire Inkoop moeten de contracten worden gepromoot bij de business. De verschillende locaties moeten dus bezocht gaan worden.

Het is volgens Ko niet altijd nodig contact te hebben met de business alvorens er via een preffered supplier ingeleend gaat worden als het maar goed ingebed is. Ko vindt dat P&O hier veel meer een rol in moet gaat spelen. Ze zijn op dit moment teveel geënt op de vaste bezetting. Vroeger deed P&O dit wel. Wat inkoop betreft is de rol in het inhuurproces niet echt groot volgens Ko. Ze zorgen ervoor dat er preffered supplier zijn en dat de processen goed in kaart zijn gebracht. Er is namelijk zoveel vraag naar inleen dat inkoop hier lang niet altijd op

kan inspelen. Volgens Ko moet de vraag allereerst gesteld worden aan P&O. Het is alleen zo dat dat dit voor P&O een heel klein gedeelte is van haar activiteiten.

Als oplossing hiervoor ziet Ko een recruitmentafdeling (nemen alle vragen vanuit de business in behandeling). Hierbij geeft hij als voorbeeld dat er ook vanuit een uitlenende partij iemand intern (intercedent) bij NedTrain aanwezig kan/moet zijn. Dit zou volgens Ko best decentraal ingericht mogen worden. Zo heeft P&O veel meer tijd voor haar core business (vaste bezetting). Op deze manier kan maverick buying tot het minimum worden beperkt. Ko geeft nogmaals aan dat er echt goed geluisterd moet worden naar de business. En straf ze vooral niet af, maar probeer tot een compromis te komen (bijvoorbeeld een uitlener waar veel zaken mee gedaan worden contracteren).
Het is wel zo dat er bij NedTrain Europees aanbesteed dient te worden. Wat Europees Aanbesteden betreft valt NedTrain onder de 3b diensten. Hierin staat dat er volgens een verlicht regime aanbesteedt mag worden (onderhandse aanbesteding). Volgens Ko is het zo makkelijker voor NedTrain wordt om leveranciers te reduceren wat weer de nodige schaalvoordelen met zich meebrengt.

Qua afhankelijkheid van de leveranciers van technische inhuur kan er een tweedeling worden gemaakt. Als het gaat om advies en detachering (Lloyd's of Deltarail) dat kan je wel zeggen dat NedTrain afhankelijk is van deze organisaties. Dit omdat er gewoonweg niet veel van zijn. Het is zelfs zo dat Lloyd's soms de enige leverancier is die het gevraagde kan leveren (nationaal bekeken). Internationaal wordt er nog niet gekeken. Dit zou volgens Ko een gemiste kans. Als het gaat om uitzendkrachten is er een mindere afhankelijkheid. Alhoewel Ko wel aangeeft dat dit regionaal erg kan verschillen (gedacht aan werkloosheid en aanbod). Dus ook hier is wel de nodige afhankelijkheid waarneembaar alleen wel in mindere mate. Ko geeft aan dat als er wat betreft 'handjes' alleen geleund wordt op de preffered suppliers het leveringsrisico erg hoog is. Daarom zouden er lokaal naast deze preffered suppliers ook nog een aantal leveranciers gecontracteerd moeten worden. Een monteur is nou eenmaal niet bereidt heel Nederland door te reizen. Het komt wel eens voor maar hier betaal je dan ook voor. Verder is een goede oplossing voor dit probleem de strategische alliantie die eraan ziet te komen. De strategische alliantie is in eerste instantie in het leven geroepen, zodat NedTrain haar flexschil kan aanvullen met personeel van Strukton of Stork (vooral Strukton). Op hun beurt zouden ook deze twee partijen hun flexschil kunnen aanvullen met personeel van NedTrain (toekomstmuziek).

Er wordt vanuit de uitlener volgens Ko allereerst gekeken waar de inlener het meest oplevert. Ook zal de uitlener kijken waar de continuïteit wordt gewaarborgd of te wel waar de inleen voor langere tijd onder de zoden is. De relatie met de klant speelt hier ook een belangrijke rol.

Het nadeel van inkoop is volgens Ko dat als er prijsgekocht wordt de uitlenende partij ervoor zorgt dat er gewoonweg geen inleen beschikbaar is voor NedTrain omdat deze inleen elders voor een hoger bedrag wordt weggezet.
Ko geeft wel aan dat bij NedTrain de kwaliteit hoog in het vaandel staat. Het is immers zo goedkoop is duurkoop.

Het is volgens Ko belangrijk dat inleners die al voor NedTrain uitgekomen zijn te volgen of onder te brengen in een pool (wens vanuit de business), zodat zo'n inlener misschien op den duur goedkoper kan worden aangenomen (kan ook duurder worden, omdat de inlener immers al NedTrain ervaring heeft). En niet onbelangrijk is dat er dan minder scholing aan vooraf hoeft te gaan, voordat de inlener aan de slag kan. Dit blijft een lastige kwestie volgens Ko en hij geeft aan dat NedTrain zover nog niet is.

De gewenste relatie met de leveranciers van technische inhuur is per niveau verschillend. Er zijn wel een aantal gemeenschappelijke delers zoals een snelle inzetbaarheid, kennis van het spoorwereldje, etc.. Volgens Ko is het belangrijk dat er vanuit de leverancier proactief wordt opgetreden. Hij ziet dit bijvoorbeeld bij Lloyd's te weinig. Vooral als NedTrain afhankelijk is van een leverancier zou Ko deze willen plotten in het kwadrant rechtsboven (Kraljic Matrix). En dus een strategische samenwerking de voorkeur geniet. Hier dient veel meer tijd in gestoken worden. Ko geeft aan dat allereerst de inkoopkanalen op orde moeten zijn, voordat hier aandacht aan besteed wordt. Ko zegt dat NedTrain hier wel open voor moet staan. De leverancier moet inspraak durven geven en haar expertise te gelden laten komen. Als de technici zo van de straat zijn te plukken dan is een strategische samenwerking wel een beetje vergezocht en dus ook niet echt op zijn plaats (Technicum, Randstad).

Ko zegt dat je het te kort aan technici kan oplossen door het probleem bij de wortels aan te pakken (scholen). Het is namelijk niet zo dat een willekeurige technici zo aan de slag kan bij NedTrain. Hier gaan de nodige scholing en cursussen aan vooraf. Specifieke spoorkennis kan namelijk niet worden opgedaan in de schoolbanken. Ko geeft aan dat het een kans is al op scholen een spoorgerelateerde opleiding aan te bieden, zodat de

schoolverlaters direct aan de slag kunnen voor NedTrain. Zo wordt de afhankelijkheid van de uitzendbureaus verminderd.
Hiernaast is het volgens Ko ook belangrijk dat er (bij aanhoudende krapte) afspraken gemaakt worden met uitzendbureaus, want de afhankelijkheid wordt hoger. Ko legt het uit aan de hand van de Kraljic matrix. Er is hier dan geen sprake meer van de routinekwadrant, maar van de strategische kwadrant. Met andere woorden er zal een verschuiving plaatsvinden in de risico en afhankelijkheid (nemen toe).
Ook in samenwerking met een uitzendbureau kan er scholing verzorgd gaan worden (kennis komt vanuit NedTrain). Er moet volgens Ko meer 'reclame' worden gemaakt vanuit de spoorbranche, zodat er meer belangstelling ontstaat bij het schoolwezen. Het is namelijk een heel mooie branche met veel (doorgroei)mogelijkheden. Er zijn volgens Ko organisaties die steeds meer investeren in opleidingen. Op dit moment is de strategische alliantie in het leven geroepen om te proberen het probleem tot een minimum te beperken (veelal al geschoold personeel). Hoe je het ook wend of keert je ontkomt er niet aan personeel/inleners te scholen alvorens ze beginnen.

Ko hamert nogmaals op de kansen bij het inrichten van een afdeling recruitment. Zo wordt er gezorgd dat er altijd mensen zijn ongeacht de schommelingen in het werkaanbod.

Op de vraag of de huidige leveranciers worden gemanaged op dit moment kan Ko geen antwoord geven. Hier heeft hij nog geen tijd in gestoken en heeft zicht er tevens nog niet verder in verdiept. Ko geeft aan dat ook dit bij NS holding nog niet echt ter sprake is gekomen. Als voorbeeld geeft hij dat er dingen gevraagd worden in contracten, maar dat dit niet wordt nageleefd. Er wordt hier vervolgens ook niet (goed) op gestuurd. Het kan en moet veel intensiever. Dus daarom is het goed dat NedTrain (inkoop en p&o) het segment technische inhuur nu zelf aanpakt, zodat het de aandacht krijgt die het verdient. Er kan nu veel directer gestuurd worden.

Een Europese aanbesteding kan veel of weinig invloed hebben op de relatie met de leverancier. Het is maar net hoe de Europese Aanbesteding wordt opgesteld. Er moet volgens Ko veel tijd en energie in gestopt worden, en vooral goed geluisterd worden naar de klant. Ko geeft daarom aan dat er per regio (provincie) geluisterd moet worden naar de eisen en wensen van de klant en dit vervolgens wordt meegenomen in de Europese Aanbesteding. Zo zal ook de relatie met de leverancier veel meer bijdrage aan de tevredenheid van de klant.

Suppplier Relationship Management (SRM) komt nog veel te weinig voor in de ogen van Ko. Hij ziet zoals hij al eerder aangaf hier zeker de meerwaarde van in.

Het managen van leverancier is volgens Ko dat er maandelijkse of per kwartaal een evaluatie ingeplant wordt, zodat er gestuurd kan worden en wat de de manco's zijn van zowel de leverancier, maar ook van NedTrain. Dit is belangrijk in een relatie. Nogmaals benadrukt Ko dat hij meer anticipatie verwacht vanuit de uitlener.
Ko verwacht dus ook vanuit de business een maandelijkse evaluatie om te kijken of de inlener en daarmee de uitlener wel naar behoren fungeert. Zo kan er bijgestuurd worden.
De uitlener kan worden gestimuleerd middels een bonus/malus systeem. Wel benadrukt Ko dat er beter alleen sprake kan zijn van bonussen.

De relatie met de leveranciers staat nog in haar kinderschoenen. Ko is sinds kort verantwoordelijk voor het segment technische inhuur. Of te wel hij gaat dit de komende tijd beheersen. Hij geeft ook aan dat er qua communicatie (met de leveranciers) op dit moment kennismakingsgesprekken worden gevoerd.

NedTrain kan gezien worden als een garage (primair). Wat er allemaal voor nodig is om de treinen te repareren en te reviseren is facilitair. Zo is dit ook het geval voor de technische inhuur en daarom valt de inkoop van de technische inleen onder de Facilitaire Inkoop.

Qua trends en ontwikkelingen kan Ko vertellen dat er ten eerste schaarste heerst in de technische branche. Verder ziet hij steeds meer recruitmentscentres herreizen. Ook ziet hij steeds meer ZZP'ers actief in de railbranche. Hier ziet hij ook nog een slag in komen dat ZZP'ers zich gaan verenigen met bepaalde bedrijven. Verder ziet Ko steeds meer vraag naar flexibiliteit. Met andere woorden steeds minder vaste mensen in dienst.

Op de vraag hoe Ko NedTrain en NS over 10 jaar ziet in relatie met elkaar verteld hij dat hij hoopt dat de concessie gehaald wordt. Dezer tijd komen er steeds meer concurrenten op de markt. Het Kan zelfs dat NedTrain verzelfstandigd en in de uitverkoop gaat.

31 Interviews NS

31.1 Yvonne Onnink

Naam: Y. Onnink
Functie: Senior inkoper (detachering en uitzending)
Organisatie: NS
Locatie: Hoofdkantoor NS (Utrecht)
Datum: 05-03-2008
Tijd: 08:30-10:00
Onderwerp: Gewenste relatie met NedTrain/leveranciers technische inhuur

Omdat ik Yvonne al eerder gesproken had was me haar functie reeds bekend. Daarom kon ik gelijk beginnen aan het interview. Tijdens het interview ben ik het volgende te weten gekomen.

Volgens Yvonne is de definitie inhuur heel simpel namelijk alle tijdelijke functies op het gebied van techniek. Dit kan dus zowel heel laag als heel hoog geschoold personeel zijn. Wel zijn er wat grijze gebieden. Als voorbeeld gaf ze een projectleider die een technisch project leidt. Dit is vooral een probleem omdat alle inhuur contracten opgedeeld zijn naar vakgebied. Per vakgebied zijn er zo'n 3 á 4 leveranciers (preffered suppliers) geselecteerd. Dit is naar aanleiding van een Europese aanbesteding tot stand gekomen. Het komt dus voor dat een leverancier zich heeft ingeschreven voor verschillende vakgebieden, maar uiteindelijk één vakgebied toebedeelt heeft gekregen.

Op dit moment zijn veel van de contracten technische inhuur concern breed afgesloten (raamovereenkomsten). Dit gaat veranderen, omdat het alleen NedTrain is die aanspraak maakt op deze contracten. De contracten komen in de toekomst bij NedTrain te liggen en kunnen zo specifiek op de eisen en wensen vanuit NedTrain worden afgesloten. NS breed wordt er naast NedTrain weinig tot niet gebruik gemaakt van deze contracten (zo nu en dan NS Poort).

Inhuur is een soort verzamelnaam. Het varieert namelijk van uitzendbureaus, detacheringbureau en projecten (engineering). Aan projecten zit vaak een resultaatsverplichting gekoppeld. Verder wordt dit vaak aan de hand van een offerte vastgelegd. Bij het inhuren van "handjes" is er altijd spraken van een uur tarief en wordt er verder niks vastgelegd qua werkzaamheden.

Qua opleidingseisen is er volgens alleen tijdens de aanbesteding op gelet of dit overeenkwam met de specificaties. Verder kan ze er niet veel over vertellen, omdat ze op dat moment een andere functie betrat. Wel kon ze vertellen dat de uurtarieven zijn opgebouwd uit drie tarieven namelijk A(loonkosten), B(overheadkosten) en C (winstmarge). Bij de aanbesteding in 2005 zijn B en C vastgelegd. De loonkosten (A) blijven dus stijgen (fluctueren). B en C zijn gerelateerd aan A procentueel gezien. De winstmarge (C) ligt vast. Dit is voor veel leveranciers een doorn in het oog, omdat dit erg laag is vergeleken met de markt. Wat het gevolg hiervan is dat preffered suppliers liever hun personeel bij andere organisaties inzetten, omdat er dan simpelweg meer verdiend wordt. Dit is mede een oorzaak van het moeilijk te werven technisch personeel waar NedTrain al mee kampt. NedTrain wil daarom opnieuw de markt op om dit probleem te doen oplossen. Alleen is dit inkooptechnisch niet verstandig, omdat er op dit moment sprake is van een hoogconjunctuur. Als alternatief zie je nu dat NedTrain heel vaak mensen overneemt. Soms tegen vergoeding (boetebedrag). Hiermee is de leverancier ook niet blij. Die zien al hun goede mensen verdwijnen. Met andere woorden NedTrain kan worden bestempeld als een "lastige" klant. Yvonne geeft aan dat de uitdaging voor inkoop ligt in het zo optimaal mogelijk meeveren met de conjunctuur. Er dienen dus geen langlopende contracten te worden afgesloten (nu drie jaar met optie tot 2 jaar verlening).

De contracten die er nu liggen zijn niet specifiek genoeg voor NedTrain. Vandaar dat er opnieuw aanbesteed gaat worden, zodat de specificaties aansluiten bij de behoefte vanuit de business. Hierbij is interne communicatie dus heel belangrijk. Zodat één ieder afweet van het bestaan van de contracten. Het is volgens Yvonne belangrijk een goede balans te vinden tussen enerzijds een goede relatie met de leveranciers en anderzijds de schaalvoordelen die er te behalen vallen. De leveranciers moeten ook meer aandacht krijgen vanuit NedTrain. Het is wel zo dat NS als grote organisatie altijd rekening moet houden met de Europese aanbestedings regels die er bij komen kijken. NS kan het gewoon weg niet permitteren negatief in de publiciteit te komen wegens bijvoorbeeld een aanbestedingsschandaal. Volgens Yvonne is het belangrijk dat er niet alleen wordt gekeken naar hoe belangrijk een leverancier is voor NS, maar ook andersom. Ns is voor Nederlandse begrippen misschien

een groot bedrijf, maar Europees of wereldwijd is dit niet het geval. Met andere woorden (sommige) leveranciers moeten gekoesterd worden.

Op dit moment is het moeilijk een totaalbeeld te vormen van wat er nu precies om gaat in technische inhuur qua financiële middelen. Dit omdat er alleen al buiten NedTrain om drie miljoen aan inhuurkosten wordt gemaakt door Nsreizigers.

Yvonne geeft aan dat er op papier wel sprake is van gedwongen winkelnering. In de praktijk blijkt alleen dat dit niet het geval is. Het is de bedoeling dat het hele plaatje technische inhuur zo ingericht gaat worden dat de klant niet anders wil dan gebruik te maken van de contracten die er zijn. Yvonne doelt nogmaals op het beter communiceren met de klant om dit te kunnen bewerkstelligen.
Het is nu zo dat inkoop werkt voor P&O en P&O werkt op haar beurt weer voor de business. In praktijk blijkt dat er door P&O weinig aandacht wordt besteed op het gebied van tijdelijk personeel (inhuur). De business gaat dus vaak zelfs de markt op. Veel accountmanagers zoeken direct de business op in plaats van inkoop of P&O. Het management moet hier verandering in zien te krijgen (draagvlak creëren). Er worden namelijk niets voor niks NS-brede contracten afgesloten. P&O moet de taak krijgen de bestaande contracten te promoten richting de business. Yvonne geeft aan dat ze al meerdere malen de bestaande contracten heeft doorgestuurd. Wat aangeeft dat dit binnen NedTrain nog niet helemaal vlekkeloos verloopt. En dus gewoonweg niet van het bestaan van de contracten afweten.

Yvonne geeft aan dat haar functie op dit moment beschilderd kan worden als een politieagente. Het is namelijk zo dat de business niet met de contracten wil werken en aan de andere kant zijn er de preffered suppliers die grote verwachtingen hadden, maar die tot op heden nog niet gerealiseerd zijn. Op dit moment komen de accountmanagers gewoon langs en laten hun visitekaartje achter. Dit wordt gewoon toegestaan. Dit moet anders volgens Yvonne.

De trends en ontwikkelingen die Yvonne waarneemt binnen de branche is dat er steeds meer vraag is naar maatwerk. Standaardfuncties kunnen goed worden ondergebracht in een raamovereenkomst. Verder is er bij inhuur van specialisten vraag naar maatwerk. Met andere woorden een CV (juiste bagage) die aansluit bij de vraag vanuit NedTrain. Met andere woorden minder standaardisatie en meer specialisten die ingehuurd gaan woorden.

De gewenste relatie met NedTrain is volgens Yvonne goed samenwerken. De algemene standaardfuncties Ns breed vastleggen en de technisch specifieke contracten bij NedTrain onderbrengen. Als er in deze contracten een bepaling wordt opgenomen dat het incidenteel voor kan komen een ander bedrijfsonderdeel aanspraak doet op dit contract is het geheel in balans. Yvonne geeft ook aan dat er binnen NS een project loopt genaamd “van binnen naar buiten”. Hier is de insteek dat de werkvloer bezocht wordt door medewerkers vanuit het management. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een dagje meelopen met een machinist.

Op dit moment wordt er goed gecommuniceerd tussen NedTrain en NS. Dit komt ook mede doordat Yvonne voor zowel NS als NedTrain uit is gekomen. Met andere woorden ze kennen elkaar.

Yvonne zegt dat het niet zo belangrijk is NedTrain aantrekkelijk te maken op gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit omdat er sprake is van tijdelijk dienstverband. Daarom vindt ze het wel belangrijk dat de primaire arbeidsvoorwaarden naar de eisen en wensen zijn van de inleners. Als er sprake is van het in vaste dienst willen nemen van een inlener dan kan deze desbetreffende persoon warm gemaakt worden door middel van het creëren van hart voor de zaak (NS als bedrijf promoten door middel van een kijkje in de keuken).

31.2 Mirjam Kop

Naam: M. kop
Functie: Hoofd P&O
Organisatie: NS
Locatie: Hoofdkantoor NS (Utrecht)
Datum: 04-03-2008
Tijd: 09:00-10:00
Onderwerp: Gewenste relatie met NedTrain/leveranciers technische inhuur

Allereerst geef ik de aanleiding weer waarom ik Mirjam wil interviewen. Waarna ik van wal ging en het volgende te weten ben gekomen.

Mirjam geeft aan dat Yvonne mij nog veel meer kan vertellen over het onderwerp. Mirjam kan globaal wel veel vertellen, maar Yvonne weet er het fijne van en kan meer in detail treden. Yvonne koopt namelijk de inhuur in. Mirjam heeft het pakket tijdelijk waargenomen in verband met een openstaande vacature.

Mirjam geeft aan dat onder de definitie van technische inhuur alles verstaan kan worden wat maar “ruikt” naar techniek. Dit kom je op alle niveaus tegen zowel op lts, mbo als hbo niveau. Mirjam geeft aan dat er in 2005 een aanbesteding is geweest. Er is toen een definitie geformuleerd wat er precies werd verstaan onder technische inhuur. Het is voor Mirjam een heel brede waaier, waardoor niet alles afgedekt wordt binnen de bestaande raamcontracten. Hier doelt Mirjam vooral op het gebied van engineering. Dit is een vak apart. En hier zullen dus toch andere gespecialiseerde segmenten moeten worden aangesproken. Mirjam geeft aan dat de vraag van NedTrain op het gebied van technische inhuur zo specifiek is dat Randstad techniek zelfs moeite heeft om aan deze vraag te voldoen. Er dient bijna altijd eerst een opleiding aan vooraf te gaan alvorens een inlener ingezet kan worden.

Op de vraag aan welke eisen (certificaten en diploma’s) inleners dienen te voldoen kon Mirjam niet direct antwoord geven. Wel vertelde ze dat er twee soorten inhuur zijn. Hooggeschoold personeel. Hier worden cv’s voor opgevraagd. Dit om te kijken of de desbetreffende inlener wel de benodigde bagage bij zich draagt om van waarde te zijn voor de organisatie. Verder wordt er bij laaggeschoold personeel gekeken naar de diploma’s en/of certificaten die zij bezitten. Dit verklaard gelijk waarom er bijvoorbeeld nooit Poolse medewerkers ingevlogen kunnen worden. Ze bezitten simpelweg niet de juiste diploma’s. En dan nog niet gesproken over de taalbarrière. Mirjam geeft aan dat er binnen NedTrain inmiddels al sprake is van dat engineering los in de markt gezet gaat worden. Dan kan er wel een generiek profiel geformuleerd worden. Die aansluit op de behoefte van de business (NedTrain). Nu wordt er in de markt de kans gegeven zich in te schrijven op deze aanbesteding. De inschrijvende partij dient dan wel aan te kunnen geven dat zij in de behoefte kan voorzien.

Als er NS breed gekeken wordt kan er worden geconcludeerd dat er binnen NS in zijn geheel gezien procentueel weinig wordt ingehuurd. Als er branche specifiek gekeken wordt dan is er bij ICT en techniek een andere (forsere) verhouding waarneembaar. Met andere woorden hier wordt meer ingehuurd. Het callcenter huurt in tegenstelling tot de rest weer meer in dan dat er vaste medewerkers zijn. De inleners komen grotendeels van Randstad vandaan.

Zoals Mirjam al aangaf liggen er op dit moment contracten in de kast die gewoonweg niet gebruikt worden. Om dit probleem op te lossen is het in eerste instantie belangrijk dat NedTrain haar behoefte in kaart brengt. Dit is toentertijd ook gebeurd. Mirjam kan alleen niet vertellen waar het toen misgegaan was. De contracten die momenteel inhuis zijn worden benut alleen niet optimaal. Verder is er nog een bepaalde lading waar nog geen contracten voor zijn afgesloten. Dit kan dus opnieuw aanvullend in de markt gezet worden. De contracten hoeven dus niet opengebroken te worden. Een deel van de contracten loopt tussentijds af. Van de leveranciers waarvan de contracten niet of nauwelijks benut woorden wordt dan afscheid genomen. Als aanvulling hierop zijn er nog een aantal leveranciers die op het “wachtbankje” zitten om op hun beurt in deze mogelijk vraag te kunnen gaan voorzien.
Als NedTrain haar behoefte in kaart heeft gebracht dan wordt dit uitgezet op de markt. Yvonnen kijkt hierbij mee om te kijken of het zinvol is dit NS breed aan te gaan. In praktijk is het helaas nog steeds het geval dat de vraag nog steeds niet compleet is. Dit heeft achteraf tot gevolg dat er nog steeds niet in alle behoefte voorzien kan worden. Wat betreft de contracten technische inhuur is het niet goed om dit bij NS te leggen. Dit omdat het

heel nauw gerelateerd is aan de core-business van NedTrain en er binnen NedTrain ook nog eens een enorme behoefte naar is. De technisch specifieke contracten worden wel NS breed afgesloten, maar het gebruik en het management hiervan ligt bij NedTrain. Deze contracten worden NS breed afgesloten omdat dit handig is en er zo zonder problemen van deze contracten gebruik gemaakt kan worden dus ook door NS. Nog een bijkomend voordeel is dat een leverancier heel erg opkijkt tegen NS. Het is immers een goede referentie. Dit geldt niet zozeer voor technische inhuur (NedTrain is op dit gebied ook een gewilde referentie). Op dit segment is toch het gemak wat gecreëerd wordt de voornaamste reden.

De trends die Mirjam waarneemt binnen de wereld van inhuur is dat de kwaliteit omhoog gaat. Het is voor een leverancier heel lastig om hierop te anticiperen, waardoor er gekozen wordt voor meer vaste aanstellingen. En dus meer interne scholing. Alleen nog voor de hele specifieke klus zal er een inlener worden aangesteld. Op dit moment is er zoveel werk dat Mirjam denkt dat men eerder een vaste baan wil dan op tijdelijke basis aan de slag gaat.
Mirjam geeft aan dat er een bepaalde balans waarneembaar is. Enerzijds is er vraag naar een bepaalde kwaliteit, maar de leveranciers kunnen dit niet leveren, want de arbeidsmarkt is krap. Dus moet er wel ingehuurd worden, want er zijn immers vacatures. Voor NedTrain geldt hier dat er de komende jaren nieuw materieel in gebruik genomen gaan worden wat op papier minder onderhoud nodig heeft, wat tot gevolg heeft dat NedTrain nu veel inhuurt om in de toekomst gedwongen ontslagen te voorkomen. Een alternatief hiervoor is dat er niet ingehuurd wordt, maar dat er een tijdelijk arbeidcontract wordt aangeboden. Dit is alleen niet bevorderend voor de arbeidssatisfactie, omdat deze medewerkers verkeren in onzekerheid. Volgens Mirjam heeft NedTrain een sterke positie in de arbeidsmarkt. Het is in haar ogen daarom ook verstandig gewoon personeel te gaan werven.
In de markt is er een duidelijk spanningsveld waarneembaar tussen kwaliteit, schaarste en vacatures. Mirjam geeft aan dat het op het gebied van inhuur spannend wordt en alle kanten op kan gaan. Op dit moment is er sprake van meer vraag dan aanbod op de banenmarkt. Dit is onder andere het gevolg van de vergrijzing. Mirjam gaf als voorbeeld dat de gemiddelde leeftijd binnen NS ligt op 47 jaar. Wat dit alleen maar weer doet bevestigen.

De relatie NS en NedTrain in het algemeen is heel goed. Eigenlijk is NedTrain de leverancier van BRV. Er is hier wel enige spanning waarneembaar. Dit is volgens Mirjam wel gezonde spanning. Er is enige onenigheid op het gebied van tarieven. Er is op dit moment sprake van een hele scherpe prijsstelling. NedTrain wil zich hieraan ontworstelen. NedTrain kan op haar beurt ook voor derde werken wat zij overigens niet doen. NedTrain had BRV ook links kunnen laten liggen, maar dat gebeurt niet. Iets wat Mirjam heel goed vindt. NedTrain heeft zich echt gecommitteerd aan NS om er samen voor te zorgen dat de concessie behouden blijft. Arie van As heeft overigens een goed contact met NS wat de relatie ook weer positief bevordert.
De relatie op het gebied van inkoop is ook goed te noemen. Wel geeft Mirjam aan dat die nog beter gefinetuned moet worden op inhoud. Mirjam vindt het raar dat NedTrain haar eigen generieke inkoop heeft. Dit is het gevolg van de centralisering van de inkoop enige jaren geleden. Toen is er vanuit een politiek spel een “mini” generieke inkoop overgebleven binnen NedTrain (generieke inkoop is niet treingebonden en voor heel NS). De inkoop vastgoed (bouw en onderhoud) heeft zich geïntegreerd in het bedrijfsproces. Er is nu binnen NS sprake van dat er geprobeerd wordt dit ook te centraliseren. De vraag is alleen of dit wel nodig is.

Op het moment dat NedTrain puur van de NS brede contracten gebruikt maakt is het niet meer nodig in beide organisaties een afdeling facilitaire inkoop te hebben. NedTrain heeft volgens Mirjam altijd haar eigen plan getrokken (bijvoorbeeld op het gebied van ICT). NedTrain is volgens Mirjam een bedrijf in een bedrijf. Ze geeft als voorbeeld Haarlem en Tilburg en het hele onderhoudsbedrijf zijn allemaal koningrijkjes op zich. Met andere woorden NedTrain is al geen eenheid en trekt ook nog eens haar eigen plan. Hierdoor is het pure noodzaak dat NedTrain nog de Facilitaire inkoop heeft. Het is volgens Mirjam de bedoeling dat beide inkoopclubs gezamenlijk NedTrain naar een hoger niveau brengen. Wat betreft technische inhuur (wat het hart van het bedrijf raakt) is zo’n specifiek product dat dit binnen NedTrain gehouden moet worden (eigen inkoop regelen).
Mirjam geeft aan dat mocht NS de aankomende Concessie niet behouden. Dan is het zo dat NedTrain gewoon de onderhouder blijft (bijvoorbeeld DB).
Servex een dochteronderneming van NS en NS poort zijn ontstaan om de continuïteit van de organisatie NS te waarborgen. NS poort is van de toekomst volgens Mirjam.
Het is een organisch geheel (NedTrain en NS), maar daardoor is er samenhang. De samenwerking tussen NedTrain en NS op het gebied van inkoop is nog niet optimaal, maar de afspraken die nu gemaakt zijn gaan volgens Mirjam goed lopen. NedTrain en NS hebben immers hetzelfde doel. Het is volgens Mirjam gewoon raar, omdat er van elkaars walletje word gegeten. Ze geeft als voorbeeld dat er een vinger wordt gegeven (technische inhuur) en ze (NedTrain) nemen gelijk de hele hand. Een valkuil is ook dat er langs elkaar heen gewerkt gaat worden. Dit zou zonde zijn omdat hier de capaciteit niet naar is. Mirjam geeft daarom aan dat er frequent afgestemd dient te worden om dit te voorkomen.

Voor technische inhuur is er volgens Mirjam geen probleem om aantrekkelijk te worden voor technisch personeel, want dit is al het geval. Volgens Mirjam staan ze te “dringen”. Het is zelfs zo dat Randstad techniek bang is niet betrokken te gaan worden bij de flexibele schil die er gecreëerd gaat worden. Dit doordat er enige onenigheid is over de vorm van deze flexibele schil. De vraag vanuit NedTrain om continu een bank vol potentiële inleners achter de hand te hebben gaat Randstad te ver. Een valkuil is dat er met “vriendjes” in zee wordt gegaan, terwijl men zich moet houden aan de Europese aanbestedings regels. De deur moet dus openstaan voor niet alleen oude vertrouwde, maar ook voor potentiële nieuwe leveranciers.

De toekomst (relatie) NS en NedTrain hangt volgens Mirjam af van de concessie, maar wel geeft ze aan dat het mooi zou zijn dat al het nieuwe materieel goed ingeregeld is wat weer een stabieler onderhoudsconcept met zich meebrengt en ervoor zorgt dat de personeelsbehoefte ook stabieler wordt zowel kwalitatief als kwantitatief. En dat er een modus wordt gevonden om de arbeidscapaciteit goed aan te vullen. Vooral belangrijk is dat NedTrain meer één geheel wordt. Het is volgens Mirjam niet erg dat er lokaal wordt ingehuurd, als dit maar wordt kortgesloten in Utrecht. Bij een nieuwe aanbesteding met daaruit voortvloeiend preffered suppliers is het wel een vereiste dat deze leveranciers dan wel een landelijke dekking kunnen garanderen.

Nog een punt ter verbetering binnen NedTrain is volgens Mirjam het ERP systeem (systeem voor voorraad logistiek en financiële administratie) moest al jaren geleden vervangen worden. Het is nu zo dat er verschillende systemen naast elkaar draaien. Dit brengt de nodige problemen met zich mee. Volgens Mirjam kan dit worden verholpen door een nieuw systeem in de hand te nemen, zodat dit ook kan worden gesynchroniseerd met de systemen van NS. Nu is het immers zo dat de orders vanuit NedTrain niet gezien kunnen worden bij NS. Met andere woorden er kan niet gezien worden wat NedTrain allemaal bewerkstelligd en/of inkoopt op het gebied van (generieke) inkoop. Dit heeft weer invloed op de samenwerking.

De complexiteit van het inhuurproces valt volgens Mirjam wel mee (bij een preffered supplier). Bij een vacature dient er altijd een personeelaanvraagformulier worden ingevuld (P&O). Hiermee geef je aan dat de desbetreffende directeur toestemming heeft gegeven tot inhuur of het aanstellen van al dan niet vast personeel. Dit is ter voorkoming van een overschot aan FTE’s. Nadat deze goedkeuring is verworven kan een preffered supplier worden aangesproken en die levert vervolgens de CV’s, waarna er nog formeel bevestigd dient te worden anders loopt het proces niet zoals dat hoort.
Als een preffered supplier nooit of te weinig de kans krijgt om inleners in te zetten binnen NedTrain raken deze twee partijen ook nooit ingespeeld op elkaar. De verschillende decentrale operationele kernen van NedTrain stellen het op prijs dat de lokale leveranciers van technische inhuur behouden blijven. Volgens Mirjam dient er een afweging plaats te vinden tussen kwaliteit en prijs. Is de landelijke partij goedkoper en levert die nagenoeg dezelfde kwaliteit dan zal er besloten worden in zee te gaan met deze landelijke partij, maar kan deze partij niet altijd leveren of is die evenduur dan maakt dit dus niet uit. Het is belangrijk dat dit in kaart wordt gebracht (altijd met de Europese Aanbestedings regels in het achterhoofd houdend). Volgens Mirjam moet er lokaal dan ook rondgekeken worden voor mogelijke potentiële leveranciers naast de oude vertrouwde waarmen mee op dit moment in zee gaat. Inkoop Utrecht dient dus draagvlak te creëren om de operationele kernen hierin mee te krijgen.

De rol van P&O is cruciaal. Ook P&O moet tijdig de behoefte in kaart brengen en hier proactief op anticiperen samen met inkoop. En hier zit nog een klink in de kabel. De voormannen communiceren niet of weinig met hun lokale P&O-er, waardoor ze gewoon zelf inhuren. Er zijn drie scenario’s:

- P&O wordt helemaal niet betrokken in het proces;
- P&O wordt er wel bij betrokken, maar weet niet wie de preffered suppliers zijn;
- Alles gaat naar behoren.

Dit is mede de reden waardoor er overgekwalificeerd personeel wordt ingehuurd. Overigens ligt deze oorzaak ook bij de preffered suppliers. Deze hebben gewoonweg niet het juiste personeel beschikbaar en bieden daarom overgekwalificeerd personeel aan om toch in de vraag te kunnen voldoen.
Binnen NS is het zo dat de manager de budgethouder is en dat P&O en de inkoop een adviserende rol innemen. Probleem binnen NS is dat er teveel wisselingen van de wacht plaatsvinden, waardoor telkens weer het wiel opnieuw uitgevonden kan worden.

De relatie met de leveranciers is op dit moment goed. Alleen balen de leveranciers ervan dat ze op dit moment niet alle opdrachten krijgen. Dit is deels terecht en deels onterecht. Terecht omdat er lokaal veel wordt ingehuurd. En onterecht op het moment dat ze helemaal niet aan de vraag kunnen voldoen. Yvonne kan dit beter weergeven. Er zijn leveranciers waarmee een contract is aangegaan, maar waar nog nooit gebruik van gemaakt

is. Het ligt uiteindelijk aan de gebruiker of ze er gebruik van maken of niet. Dit is geen goede reclame voor zowel NS als NedTrain. Volgens Mirjam en Yvonne is het ideaal plaatje dat er net zoals bij ProRail een inhuurdesk wordt gerealiseerd. De vraag is of dit werkt voor technische inhuur.

32 Interviews Leveranciers

32.1 Deltarail

Naam: Saskia Bol
Functie: Accountmanager
Organisatie: Deltarail
Locatie: Utrecht
Datum: 04-03-2008
Tijd: 13:00-14:00
Onderwerp: Gewenste relatie met NedTrain

Allereerst vertel ik Saskia waarom ik dit onderzoek doe en wat het uiteindelijk moet opleveren. Daarna begon ik aan de vragen en ben ik het volgende te weten gekomen.

Saskia geeft aan dat er vanuit NedTrain een aantal vragen gesteld zijn wat betreft hun organisatie (RFQ/RFI alweer een half jaar geleden zonder enig respons). Dit is volgens haar de eerste opstap naar de standaardisatie. Saskia geeft aan dat er binnen Deltarail twee accountmanagers zijn aangesteld. Eén voor de infra en één voor het vervoer. Saskia houdt zich vooral bezig met vervoer. Naast NS heeft zij nog een aantal vervoerders in haar portefeuille zoals Arriva en Voith. Op het gebied van infra is ProRail de grootste klant van Deltarail. Saskia verteld wat de corebusiness is van Deltarail. Het betreft vooral op projectbasis onderzoek doen en dus nemen ze een adviserende rol in voor de klant op het gebied van techniek bij zowel het rollend materieel als de infrastructuur die hiervoor nodig is.

Wat betreft de relatie met Nedtrain geeft Saskia aan dat deze al heel langdurig is. Vier á vijf jaar geleden is er een raamcontract opgesteld. Dit specifiek voor NedTrain. Hierin zijn een aantal SLA's ondergebracht met daaraanhangend tarieven. In deze SLA's is precies vastgelegd wat voor werkzaamheden Deltarail verricht. Deltarail is zo verzekerd van een bepaalde omzet garantie. Er kan dus geconcludeerd worden dat er al sprake is van een goede relatie. De beide partijen bieden elkaar immers zekerheid. Het was volgens Saskia de wens van beide partijen om het één en ander vast te leggen, zodat men op elkaar kan vertrouwen.

Saskia vindt het ondanks dat er al sprake is van een goede relatie goed dat er het één en ander gevraagd wordt qua informatie vanuit NedTrain. Zo kan Deltarail alleen maar beter bekend raken binnen NedTrain met alle positieve gevolgen van dien.

Vanuit Deltarail wordt er per kwartaal een omzetrapportage gegenereerd. Deze wordt vervolgens weer verzonden naar Ko Kimman. De omzet van vorige jaar was rond de nabij de 1 á 1,2 miljoen. Dit is goed voor 10% van de totale omzet die er gegenereerd wordt bij Deltarail. Saskia geeft nogmaals aan dat ProRail verruit de grootste klant is.

Saskia geeft aan dat er voor NedTrain veelal advies wordt gegeven in de vorm van onder andere analyses (olie en vetten). Hieraan zijn productprijzen gekoppeld. Verder wordt er nog gefactureerd aan de hand van het aantal afgenomen uren. Dit betreft werkzaamheden zoals het controleren van lassers (proeflassen controleren).

De vraag vanuit NedTrain mag van Saskia best toenemen in de toekomst. Maar bepalend hier is het beleid vanuit NedTrain. Verder is er nog het verloop van personeel. Als voorbeeld gaf Saskia hier dat er bij NSR vroeger veelal technische specialistische mensen werkten wat inmiddels is veranderd in beleid mensen. Dit heeft voor Deltarail tot gevolg dat er ander technisch onderzoek verricht moet worden en dat tevens de vertaalslag hiervan is veranderd. Met andere woorden de verhouding verandert. Bij NedTrain werken er veel specialisten en dit zal in de toekomst ook zo blijven, omdat dit immers de core-business is. De werkzaamheden van Deltarail berusten op incidentele en dus niet geplande inhuur (een trein die plotseling in brand is gevlogen). Dit is niet te voorspellen.

Saskia geeft aan dat er op papier het één en ander is vast gelegd (NU-situatie), maar dat er in de toekomst eigenlijk formeel gezien van alles mogelijk is. Ze staat er dan ook open voor om samen met NedTrain bijvoorbeeld te komen tot een wat nauwere samenwerking die zich ook richt op de langere termijn. Dit is op dit moment nog niet het geval. Dit is ook één van de taken die Saskia heeft gekregen. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Het is dan belangrijk te weten wat er speelt bij zowel NedTrain (niet alleen op de inkoopafdeling) als bij Deltarail.

Op de vraag hoe het zit met het voorzieningspercentage antwoord Saskia kort en krachtig dat het bijna tot nooit voorkomt dat er nee-verkocht wordt en dat er dus bijna altijd voorzien kan worden in de behoefte van NedTrain. Saskia geeft wel aan dat Deltarail liever niet spreekt over inhuur. Het is namelijk zo dat de voorkeur uitgaat naar een opdracht in de vorm van een project in plaats van dat er één medewerker van Deltarail wordt ingehuurd door NedTrain. Een voorbeeld hiervan zijn een aantal testen die uitgevoerd moesten worden in Tilburg. Er is toen in samenspraak besloten dat er een pool gecreëerd werd, terwijl Tilburg in eerste instantie vroeg om één medewerker. Hiermee wordt voorkomen dat een medewerker van Deltarail geïsoleerd en daardoor "vervreemd" raakt van de organisatie.
Om ook in de toekomst NedTrain te kunnen blijven voorzien in haar behoefte is het belangrijk dat het personeel op niveau wordt gehouden door het werk (ervaring) en door opleidingen. Saskia geeft aan dat de jarenlange ervaring en het kenniskapitaal (specialisten) wordt gekoesterd binnen Deltarail. Iets wat niet meer dan vanzelfsprekend is. Deltarail zal ook niet zo snel overgaan tot het overhevelen van personeel naar NedTrain. Saskia geeft aan dat, doordat er zoveel werk verricht wordt voor NedTrain, er hier en daar ideeën worden gevormd vanuit Deltarail over hoe het bijvoorbeeld efficiënter zou kunnen. Het probleem is alleen dat hier vanuit NedTrain (nog) geen gebruik van wordt gemaakt. Saskia geeft aan dat Deltarail ook kan worden ingezet als linkingpin tussen NS, NedTrain en Prorail. Hier kan Deltarail op het gebied van techniek een belangrijke meerwaarde bewerkstelligen, doordat zij simpelweg veel met deze organisaties in contact staan.

Op dit moment is het zo dat er alleen op papier het één en ander is vastgelegd met Deltarail. Het komt wel voor dat de directeuren van beide organisaties elkaar spreken, waarna de uitkomsten hiervan worden vertaald in de organisaties. Saskia geeft aan dat Deltarail eigenlijk wel een strategische partner is, maar dat dit alleen niet is vastgelegd. Hoe je het ook went of keert beide organisaties hebben elkaar gewoon nodig. Saskia geeft wederom aan geheel open te staan voor enige vastere vorm van samenwerking met NedTrain.

Saskia geeft aan dat de opdrachtverlening heel wisselend verloopt. De ene keer is het zo geregeld, maar de andere keer kunnen er best een paar maanden overheen gaan voordat Deltarail aan de slag kan. Het is zo dat Saskia Ko Kimman heeft als aanspreekpunt, maar daarnaast heeft ook elke operationele kern een eigen aanspreekpunt. Soms gaat het ook via één van deze andere aanspreekpunten. Als voorbeeld geeft Saskia een opdracht in Tilburg waar onderzoek verricht werd aan locomotieven. Hier werd ook direct gecommuniceerd op locatie. Tevens wist Saskia nog te melden dat dit niet valt onder de SLA's, maar wel weer onder het raamcontract. Dit voorkwam de nodige rompslomp.

Om ervoor te zorgen dat er aan de gestelde eisen wordt voldaan is het in eerste instantie belangrijk dat de medewerkers gecertificeerd zijn (opleiding en training). Verder wordt dit gerealiseerd door middel van veel praktijkervaring en het delen van opgedane kennis. Als voorbeeld geeft Saskia dat er een materieelteam bestaat wat regelmatig bij elkaar komt zitten en hier de verschillende ervaringen met elkaar deelt. Ook wordt er rekening gehouden met de samenstelling van een projectteam (junior engineer en senior engineer).
Op de vraag hoe NedTrain nu aantrekkelijk kan worden/blijven voor technisch personeel antwoord Saskia dat de meeste medewerkers wel een zwak voor treinen hebben. Het zijn dus liefhebbers van treinen. Wel geeft ze aan dat NedTrain Deltarail in een vrij laat stadium ergens bij betrekt. In haar ogen is het een kans Deltarail eerder te betrekken bij een project, zodat er dan meer vorm gegeven kan worden aan een project.

Het is volgens Saskia belangrijk dat beide partijen zich op de hoogte houden van de ontwikkelingen, zodat hierop ingespeeld kan worden. Er is hier al sprake van binnen NedTrain. Er zijn namelijk kennisplatforms waar ook Deltarail is vertegenwoordigd (deuren/remsystemen). Dit is volgens Saskia een prettige manier om kennis te delen. Hier kan dus geconcludeerd worden dat er al aardig aangesloten wordt bij de gewenste relatie die NedTrain voor ogen heeft wat betreft leveranciers van technische inhuur. Alleen zoals Saskia zegt is dit nog niet geformaliseerd. Saskia spreekt zelfs over een duurzame relatie.

Op de vraag wat de trends en ontwikkelingen zijn in de branche gaf Saskia als voorbeeld dat er enige tijd geleden bij ProRail 55-plussers de kans kregen vervroegd met pensioen te gaan. Dit had tot gevolgd dat er veel kennis en expertise verloren ging. Dit gaf voor DeltaRail zowel kansen als bedreigingen.

Deltarail wordt pas aangesproken door NedTrain wanneer er geen enkel andere leverancier de desbetreffende behoefte kan vervullen. Deltarail levert wat dat betreft een relatief derduur, maar uniek product. Het betreft dus echt het specialistisch werk. Mijn vergelijking van als de dokter het probleem niet kan verhelpen en er wordt aan de chirurg (Deltarail) gevraagd om te helpen vond Saskia een goede vergelijking. Saskia geeft aan dat de trends en ontwikkelingen voor de wat lager geschoolde technische inhuur geen invloed heeft op Deltarail.

Trends binnen Deltarail is dat er weinig verloop waarneembaar is. Verder neemt Saskia waar dat er binnen NS een verschuiving waarneembaar is van input naar output sturing van leveranciers.

Deltarail heeft wel een bepaalde groei ambitie. Om dit te kunnen realiseren zal er in de toekomst meer personeel aangetrokken moeten worden.

32.2 Lloyd's Register Rail

Naam: S. Alberti
Functie: Accountmanager
Organisatie: Lloyd's
Locatie: Utrecht
Datum: 05-03-2008
Tijd: 16:00-17:00
Onderwerp: Gewenste relatie met NedTrain

Susan geeft eerst een korte toelichting over de corebusiness van Lloyd's. Het is een wereldwijd opererende organisatie en vindt zijn roods in de scheepsbouw (verificatie,certificeren en kwaliteitsaudits ISO-9000). En sinds kort adviseert Lloyd's ook op het gebied van rollend materieel (Rail). Hierbij kan gedacht worden aan van wat heb ik nodig (vervoerder/leasemaatschappij) tot aanschaf en onderhoud. Lloyd's adviseert dus binnen de gehele levencyclus van het rollend materieel. Verder heeft Lloyd's ook nog een tak wat zich bezig houd met infrastructuur (rails). In Nederland staan ze hier nog in de kinderschoenen, maar in Engeland zijn ze al een stuk verder ontwikkeld. Er is dan ook sprake van een mogelijke integratie met Engeland om zo de kennis te delen op dit vlak. In Engeland is er sprake van het tegenovergestelde. Zo vullen beide elkaar goed aan.

Lloyd's is oorspronkelijk afkomstig van NedTrain (sinds oktober 2006 vallende onder Lloyd's) wat met zich meebrengt dat ze elkaar goed kennen. De communicatiekanalen zijn hierdoor vrij kort. Zowel NedTrain als Lloyd`s Register Rail zijn bezig met een professionaliseringsslag. Ko is de directe contactpersoon van Susan. Hiermee onderhoud Susan een open en goede relatie. De relatie op dit moment is goed en Susan geeft aan dat ze graag ziet dat dit ook zo blijft. De eerste tekenen van de verzelfstandiging zijn merkbaar. Susan geeft als voorbeeld dat voorheen zo de werkplaats binnengelopen kon worden en met een aantal instructies direct kon worden begonnen met inbouwen. Dat gaat nu niet meer zo makkelijk. Hiermee wil Susan aangeven dat beide partijen op dit moment een rol aan het innemen zijn in de relatie. Susan geeft aan dat Lloyd's markt ziet in de materieel technische kennis. De kracht van Lloyd`s Register Rail is dat er technisch specialisme over de gehele materieel vloot aanwezig is. Lloyd`s Register Rail is van oorsprong geen detacheringbureau, maar om een klant als NedTrain in haar vraag te voldoen komt het wel voor (Max. 5 dagen). Normaliter wordt er alleen op projectbasis gewerkt vanuit Lloyd`s Register Rail. NedTrain vraagt dus steeds meer naar "handjes". Nogmaals benadrukt Susan dat dit niet is wie ze zijn. Binnen Lloyd`s Register Rail wordt er nog geworsteld met dit fenomeen. Een nadeel hiervan vanuit Lloyd`s Register Rail bekeken is dat er bij detachering van personeel geen of een slechte mogelijkheid is tot de overdracht van de opgedane kennis. En dit is nu juist het onderscheidend vermogen van Lloyd`s Register Rail.
Susan geeft aan dat de relatie zoals die nu is de gewenste is. Het is zaak deze relatie te koesteren. Het is alleen zaak deze relatie opnieuw vorm te geven, omdat er bij de overname een contract is getekend. De voorkeur van Susan is zoals het nu is het over 10 jaar nog steeds moet zijn. Zij hoopt dat NedTrain er zo ook over denkt. Susan geeft aan dat zij samen met Ko hiervoor de basis aan het leggen zijn. De afspraken die er waren worden op dit moment wat scherper weggezet, om elkaar scherp te houden. En ook om elkaar te helpen (win-win situatie). Als voorbeeld geeft Susan dat het voorkomt dat er de verkeerde kwaliteit wordt geleverd. Dit krijgt Ko wel te horen, maar Susan op haar beurt niet. Dit moet aan de hand van de nieuwe gemaakte afspraken voorkomen worden.

Susan geeft aan dat er rond de 5 á 6 miljoen aan omzet wordt gegenereerd vanuit de werkzaamheden die voor NedTrain worden gerealiseerd. NS holding neemt 40% van de omzet van Lloyd`s Register Rail voor haar rekening. Om maar aan te geven dat er sprake is van enige afhankelijkheid.
Susan geeft aan dat er in de toekomst meer gedetacheerd gaat worden, maar verder ziet ze niet zo zeer veranderingen aankomen.
Op de vraag vanuit NedTrain wordt bijna tot nooit nee verkocht. Ook bij een spoed klus kan Lloyd`s Register Rail het meestal wel ophoesten en wordt er voorzien in de vraag. Susan geeft aan dat dit kan, omdat NedTrain gewoonweg een belangrijke klant is.
Er wordt binnen Lloyd`s Register Rail continue geleerd. Als voorbeeld gaf Susan dat inleners twee weken meedraaien en zo kennis opdoen die ze dan weer delen met het thuisfront. Lloyd`s Register Rail houdt haar kennis op pijl volgens het supermarkt principe. Als er van een bepaald product nog maar weinig in de schappen ligt wordt er voor gezorgd dat dit product wordt aangevuld. Met andere woorden er vindt dan scholing plaats.
Naast NedTrain levert Lloyd`s Register Rail onder andere aan NSR en hiermee dus de andere NS onderdelen. Verder noemde zij: Arriva, Voith, pro rail en raillion. De relatie met deze klanten is niet te vergelijken zoals die met NedTrain is vormgegeven.

Susan geeft aan dat het uiteindelijk verstrekken van een opdracht soms lang op zich laat wachten. Dan wordt er soms alvast begonnen ook al mag dit niet op basis van LOI. Maar soms is de nood nou eenmaal hoog. Susan loopt hierdoor wel een risico. NedTrain heeft dus zo nu en dan moeite om de opdracht door de organisatie uit te zetten. Hier moet dus wat veranderen volgens Susan. Susan geeft wel aan dat mede doordat NedTrain een grote organisatie is er wel voorkomen moet worden dat zo maar iedereen een opdracht kan geven.
Aan de hand van de matrix en opleidingen word de kwaliteit van de inlener geborgd, zodat er vrijwel altijd het niveau geleverd wordt wat er gevraagd wordt (d.m.v. het functieprofiel/CV wordt de kwaliteit gewaarborgd).
Volgens Susan is het aan NedTrain dat de inleners vanuit Lloyd`s Register Rail altijd openheid en eerlijkheid uitstralen over de verrichte werkzaamheden om zo aantrekkelijk te blijven als organisatie voor inleners. Met andere woorden hoe je met je eigen personeel omgaat zo moet je dat ook doen met het personeel van in uitlener (vooral bij detachering).
Qua ontwikkelingen breed gezien is dat er naar de concessie toegeleefd wordt. NedTrain heeft zich erg gefocust op de gele trein. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor andere onderhouders. Vanuit Lloyd`s Register Rail is het interessant om te kijken wat hun doen in de markt. Lloyd`s Register Rail is met andere woorden ook buiten NedTrain om opzoek naar potentiële klanten.
Het is volgens Susan heel moeilijk om op technisch inhoudelijk vlak goed personeel te verwerven. Daarom is er op dit moment ook het thema ‘binden en boeien’ om maar te proberen het personeel binnen te houden. Nog een voorbeeld is dat er altijd thuis gewerkt mag en kan worden. Op dit moment wordt er geprobeerd vanuit Lloyd`s Register Rail te investeren in scholing. Wel wordt er veel met stagiaires gewerkt. Dit is van het niveau HTS tot universiteit. Zo nu en dan komt het wel eens voor dat er een MBO-er als stagiaire over de vloer komt.
Binnen Lloyd`s Register Rail wordt ook steeds meer ingezien dat commerciële vaardigheden belangrijk zijn. Dit is het logische gevolg van de overname door Lloyd`s.
Om het te kort aan personeel te voorkomen wordt er continue gewerft. En niet te vergeten zoals al eerder ter sprake kwam het personeel proberen te behouden.
Over overnames die soms voorkomen vanuit NedTrain worden afspraken gemaakt. Het is niet volgens Lloyd`s Register Rail haar principes een inlener tegen te houden, terwijl deze ambitie ziet om bij NedTrain te gaan werken. Door de variariteit in het werk te houden probeert Lloyd’s Register Rail de medewerkers te binden met de organisatie. Mocht er een keer te weinig werk zijn dan schuift een inlener aan bij een op dat moment lopend project.

32.3 USG Technicum

Naam: M. Vianen
Functie: Accountmanager
Organisatie: USG_Technicum
Datum: 05-03-2008
Tijd: 09:00-10:00
Onderwerp: Gewenste relatie met NedTrain

Ik leg mevrouw Vianen uit waarom ik het interview kom afnemen, waarna ik in een heel plezierig en vlotverlopend gesprek het volgende te weten ben gekomen.

Marion geeft aan dat ze accountmanager is binnen Technicum. Er zijn binnen Technicum een 6-tal keyaccounts benoemd. Wat betekent dat deze klanten een bepaalde voorkeursbehandeling krijgen. Marion is verantwoordelijk voor deze keyaccounts. NedTrain behoort tot één van de grootste klanten van Technicum. En is dus één van de zes key-accounts.

Op dit moment worden er enorm veel zaken gedaan met NedTrain. Dit vindt Marion zeker niet verkeerd. NedTrain wordt als een heel plezierige organisatie beschouwt wat betreft communiceren. NedTrain is wel een decentraal opererende organisatie, wat met zich mee brengt dat er decentraal contact moet zijn om de business goed te kunnen bereiken en dit zo breed mogelijk uit te kunnen bouwen. Marion geeft aan dat hier de afgelopen jaren wat nalatigheid in is geslopen. Ze geeft aan dat beide partijen nog veel meer voor elkaar kunnen betekenen, vandaar dat Marion als accountmanager is aangesteld om dit te kunnen bewerkstelligen. Met andere woorden de relatie weer nieuw leven in te blazen.

Deze situatie is veroorzaakt doordat er driekwart jaar geen directe verantwoordelijke is geweest voor het keyaccount NedTrain. Omdat NedTrain een grote klant is zorgt dit binnen Technicum ook weer voor de nodige veranderingen/wijzigingen om maar te blijven voldoen aan de behoefte vanuit NedTrain. Het is volgens Marion dan ook de hoogste tijd weer een volwaardige relatie op te bouwen. NedTrain heeft er behalve in Utrecht weliswaar niet veel van gemerkt, maar dat is het logische gevolg van ‘wat niet weet wat niet deert’. Marion benadrukt dat Utrecht een belangrijke vestiging is voor NedTrain.

Op dit moment heeft Technicum niet zoveel last van concurrentie. Dit als gevolg van een grote vraag vanuit de markt. Daarbij komt nog dat Technicum gefocust is op het vinden en binden van goede mensen. Er wordt geprobeerd de achterdeur dicht te houden, zodat het verloop beperkt blijft. De inleen die via Technicum aan het werk gaat heeft daarom ook goede secundaire arbeidsvoorwaarden (bedrijfskleding, invullen belasting formulieren). Met andere woorden er wordt veel gedaan om mensen te binden en zo een hoge kwaliteit te kunnen leveren aan de klant. Op dit moment werkt Technicum met 30% uitzendkrachten en 70% mensen in vast dienstverband. Vorige jaar was dit nog andersom.

NedTrain is een grote klant van Technicum. Mede door hun landelijke spreiding. Technicum heeft 24 vestigingen verspreid over het gehele land. Technicum kan dus ook in heel Nederland leveren. NedTrain kan gewoon door het gehele land aanspraak maken op de capaciteiten van Technicum, omdat dit allemaal binnen het NS brede raamcontract valt. Marion kan zich best voorstellen dat mocht er vraag zijn naar specifieke opdrachten cq. Projecten er vraag ontstaat naar maatwerk. Dit kan natuurlijk apart besproken worden met Technicum (prijs, etc.). Tot op heden is hier door NedTrain nog zo goed als geen gebruik van gemaakt.

Er wordt zo nu en dan nee-verkocht bij vraag vanuit NedTrain. Dit komt, doordat de markt op dit moment erg moeilijk is. NedTrain doet daardoor naast Technicum ook nog met een aantal andere leveranciers zaken. Dit, omdat het gewoon risico’s met zich meebrengt je te focussen op één partij. Verder worden de leveranciers op deze manier scherp gehouden.
Er heerst een enorme schaarste in de technische branche. De prognose is dat er in 2010 zo rond de 70.000 open technische vacatures zullen zijn (een tekort aan techneuten). Vandaar dat Technicum techneuten probeert te binden om zo op haar beurt de klant goed te kunnen voorzien. Het buitenland ziet Marion niet als oplossing. Dit ziet zij alleen om de pieken te kunnen dekken. Technicum doet veel aan mensen opleiden. Vorige jaar was er sprake van 70 leer/werk banen (4 dagen werken en 1 dag naar school). Dit jaar was dit 180 en voor 2008 verwacht Marion zelfs te groeien naar 250 leer/werk banen. Technicum draait voor alle kosten op die er tijdens dit traject worden gemaakt.

Deze manier van werken is puur omdat er schaarste heerst en ze daarom genoodzaakt zijn technici creëren. Deze leer/werk banen worden specifiek aangepast naar de vraag vanuit de klant. Hierbij kan ook gedacht worden aan bijvoorbeeld een module 'werken bij NedTrain wat houdt dit in?'. NedTrain zal hier zelf niet voor de kosten op te hoeven draaien. Het enige wat dan gevraagd wordt is dat NedTrain een aantal leermeesters achter de hand heeft om deze technici in opleiding te ondersteunen.
Marion geeft aan dat het tekort dus alleen maar groter wordt. Bij behoefte naar 'handjes' probeert Technicum een zo goed mogelijke indicatie te geven wat er op dat moment beschikbaar is voor de klant (binnen 48 uur).

Omdat NedTrain een key-account is. Is er binnen de interne organisatie van Technicum het één en ander veranderd om zo NedTrain beter tegemoet te komen. Vroeger was het zo dat als er vanuit Amsterdam ingeleend werd in Utrecht, 50% van de omzet naar Amsterdam ging en de andere 50% naar Utrecht. Nu is het zo dat de volledige 100% omzet terugvloeit naar Amsterdam, terwijl de inleen in Utrecht aan het werk is (ingegaan vanaf 1 maart jl. en betreft alleen de key-accounts). Voorheen zette Amsterdam de inleen dus liever in bij haar eigen MKB klanten. Vooral als het een goede technicus betrof. Nu deze wijziging is doorgevoerd is deze drempel weggenomen. Nu is het zo dat ook NedTrain voor een vestiging in Amsterdam aantrekkelijk wordt als klant. Marion geeft aan zeker te weten dat de inleners liever voor een goede relatie uitkomen (NedTrain) dan voor een wispelturige mkb klant. Dit omdat een inlener over het algemeen langer aan het werk is bij één key-account. Met andere woorden NedTrain geniet de voorkeur boven de mkb bedrijven. En krijgt dus ook voorrang als het gaat om inleners.

Naast NedTrain zijn er nog vijf key-accounts namelijk: Siemens (binnen heel USG), GTI, Imtech, Stork en Worksphere. Het kan wel eens voorkomen dat er inleen bij NedTrain rondloopt wat is van Technicum maar wordt ingehuurd van bijvoorbeeld Stork. Hier is Marion zich van bewust. Het is namelijk zo dat er vanuit Technicum inleen wordt ingezet bij Stork. Hier krijgen ze goede begeleiding om zo bijvoorbeeld mee te draaien in een project voor NedTrain. Met andere woorden Stork verzorgt dan wel een stuk leiding en toezicht voor dit project.
Binnen Technicum wordt erover nagedacht om ook op projectbasis te gaan inlenen. Met andere woorden het gehele plaatje uit handen nemen van de klant. Op dit moment is daar alleen de technische kennis nog niet naar.

De relaties (van de key-accounts) zijn vergelijkbaar met elkaar. Alle afspraken staan met deze partijen vastgelegd in raamovereenkomsten. De relatie met NedTrain is goed te noemen. Alleen is Utrecht een punt van zorg volgens Marion.

Middels een heel zorgvuldige selectie niet alleen gelet op opleiding en ervaring, maar ook op competenties probeert Technicum ervoor te zorgen dat de inlener voldoet aan de gestelde eisen. Met andere woorden past die inlener ook bij die organisatie. Ook is het aan de kandidaat de keuze of die wel voor de inlenende organisatie wil werken. Mocht het zo zijn dat de inlener graag voor NedTrain wil werken, maar nog de nodige kennis mist. Dan is dit natuurlijk overeen te komen. Marion benadrukt nogmaals dat er binnen Technicum dus veelal wordt geselecteerd op basis van competenties (naast een bepaalde basiskennis).

Marion geeft aan dat er in 2007 nog gewerkt werd met 40 contractklanten die allemaal een zelfde status genoten. Nu zijn er dus van die 40 contractklanten 6 als key-account bestempeld, waaronder dus NedTrain. Met 24 vestigingen en ruim honderd medewerkers was het niet reëel al deze klanten dezelfde status te geven. Dit was gewoonweg veels te veel. Met de 6 key-account wordt qua relatie veel meer de diepte ingegaan. De opdracht die Marion heeft meegekregen is dat er naast de prijs en samenwerking afspraken ook gekeken wordt waar men elkaar kan helpen. Zo wordt er een win-win situatie gecreëerd. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan kostenbesparing. Als voorbeeld gaf Marion dat dit het overnemen van de BackOffice werkzaamheden kan zijn. Naar deze vormen van synergie wil Technicum toe als het gaat om de key-accounts. Hierover is overigens al het één en ander besproken met Annemarie Kingmans. Verder heeft Marion een afspraak staan met Yvonne Onnink, omdat zij op dit moment nog de contractbeheerder is (tot einde 2008). Wel al wist Marion te vertellen dat Ko Kimman deze taak van Yvonne gaat overnemen. Marion vindt de historie heel erg van belang. Daarom wil zij in eerste instantie concern breed het één en ander op doen, alvorens ze bij Ko Kimman aanschuift. Marion denkt dat NedTrain wel blij is te horen één van de key-accounts te zijn.

Marion geeft aan dat vanuit Technicum wel voor een gedeelte voorzien kan gaan worden om haar inleen te kunnen uitzetten in een mogelijk (flex) pool voor NedTrain. Hier zijn wellicht meerdere partijen bij nodig (de vraag vanuit NedTrain is gewoonweg te groot). Technicum kan dat alleen niet realiseren. Daarom werkt Marion liever samen met bureaus om de vraag vanuit NedTrain zo wel waar te kunnen maken. Marion geeft aan dat Technicum ervaring heeft op dit gebied. Uit praktijkervaring blijkt echter dat zo'n pool vaak 'opdroogt', doordat er teveel aanspraak op wordt gemaakt.

Op dit moment is Marion in gesprek met de e-office (recruitment afdeling) in Utrecht. Zij geeft aan dat wanneer NedTrain een forecast van de komende behoefte kan leveren er een seintje gegeven kan worden richting deze e-office. De e-office kan zo op haar beurt alvast actie ondernemen om zo NedTrain in haar toekomstige behoefte te kunnen voorzien. Alleen met een goede forecast kan Technicum proactief inspelen op de behoefte van NedTrain.

Marion geeft aan dat het voor NedTrain plezierig is om een aantal preffered-suppliers te hebben waar scherpe afspraken mee worden gemaakt. Deze bulk dient niet te groot te zijn. Hieronder dan een tweede laag leveranciers (second-suppliers) die wordt aangesproken wanneer de preffered-suppliers niet kunnen leveren. Om een goede relatie met NedTrain op te kunnen bouwen is het zaak dat Technicum een preffered-supplier is/wordt/blijft. Marion geeft aan dat je als second-supplier heel vaak de functies krijgt die moeilijk zijn in te vullen. Dat maakt het Marion weer moeilijk dit te leveren wat weer direct doorspeelt op de samenwerking.

Om als NedTrain aantrekkelijk te worden/blijven voor technisch personeel is het zaak dat er bij inleen vanuit Technicum heel snel een terugkoppeling wordt gegeven wanneer ze mogen beginnen of wanneer ze op gesprek mogen komen. Verder zal het heel prettig zijn wanneer Technicum een contractant ‘over’ heeft NedTrain op haar beurt probeert deze contractant te plaatsen. Met andere woorden NedTrain moet niet alleen aan haar eigen behoefte denken, maar ook proberen rekening te houden met de wensen van Technicum. Als voorbeeld gaf Marion een project waarbij de deadline in zicht komt. Om hier dure overuren te voorkomen kan dan de inlener vanuit Technicum bijspringen.
Intensieve communicatie met elkaar betreft dit onderwerp is van essentieel belang. Marion haar ideale situatie is dat Technicum een aantal dagen binnen NedTrain wordt vertegenwoordigd en dan meedenkt met de planner van NedTrain. Hierbij kan gedacht worden aan vaste spreekuren of het bijwonen van de wekelijkse besprekingen, zodat Technicum pro actief kan inspelen op de behoefte van NedTrain. Op dit moment is er alleen veel telefonisch contact. Op basis hiervan worden de behoefte vanuit NedTrain aangegeven en wordt gekeken in hoeverre Technicum wat kan betekenen. De behoefte vanuit NedTrain ontstaan op dit moment zowel ad-hoc als op basis van forecast. Een kans is wanneer er binnen NedTrain verder vooruit gepland kan worden ten behoeven van de benodigde capaciteit aan inhuur er op zo’n wijze ingespeeld kan worden vanuit Technicum dat hun vaste inleners tussen de geplande projecten van NedTrain elders uitgezet kunnen worden, maar wel met een voorwaarde dat ze bij het volgende project van NedTrain weer inzetbaar is/zijn. Marion geeft wel aan dat haar ervaring leert hier wel klein mee te willen beginnen. En dit langzamerhand steeds verder uit te bouwen (als olievlek). Om eerst op kleine basis goede afspraken te hebben alvorens verder te kijken.

Marion geeft aan dat NedTrain wel enige risico’s neemt met het in zee gaan met de plaatselijke uitleners (te denken aan de sociale afdracht, g-rekeningen, etc.). Dit mede doordat de politieke gevoeligheid enorm is. Er hoeft immers maar enige vorm van nalatigheid geconstateerd worden en NedTrain ‘hangt direct aan de hoogste boom’.

De trend binnen Technicum is dat zij steeds meer werkgever worden (70% contractanten). Dit kan alleen nog maar toenemen in de toekomst. Verder wil Technicum een goede werkgever zijn voor hun mensen (proberen te binden). Ook is vorige jaar Technicum internationaal opgestart. Dit segment richt zich vooral op de Duitsers. Deze Duiters worden doorbemiddeld naar klanten in Nederland. Dit wordt overigens wel heel zorgvuldig en rustig aan gedaan. Mede doordat er een aantal slechte ervaringen met Polen zijn opgedaan.
Marion gaf aan dat het vertalen van bijvoorbeeld de constructiewijzigingen of iets dergelijk geen probleem is. Hier wordt vanuit Technicum gewoon een vertaalbureau voor ingehuurd.

Ook in Duitsland wordt het aanbod qua technici ook steeds krapper evenals in Polen. Er worden nu al inleners gewerft uit landen zoals Joegoslavië.

De oorzaak van het tekort ligt volgens Marion aan de scholing. Vroeger werd er naast handarbeid ook aandacht besteed vakken zoals lassen en houtbewerking. Deze vakken worden dezertijd niet meer aangeboden (basisschool). Op de middelbareschool moet je duidelijk je keuze maken voor techniek anders kom je er gewoonweg niet mee in aanraking (alles of niets). En eenmaal gekozen voor een bepaalde richting is het heel lastig door te stromen of te switchen van richting.
Nog een heel andere reden is dat de Nederlandse bevolking over het algemeen steeds hoger opgeleidt wordt. Vanaf jongs af aan worden kinderen al gestimuleerd zo lang als mogelijk door te leren. Het betreft hier dan vooral technici die met hun handen bezig zijn. Er schoot Marion nog een reden te binnen. Het is volgens haar ook nog het geval dat er verschillende ROC zijn die kwalitatief te wegen over laten. Er wordt volgens Marion veel geklaagd over het onderwijs en de wijze waarop dit is vormgegeven.
Technicum is daarom volop met ROC in gesprek. Mede doordat er steeds meer leerwerk banen bijkomen. Studenten worden gestimuleerd voor Technicum te werken (door vertegenwoordigd te zijn op bijvoorbeeld

opendagen). Op dit moment heeft Technicum al drie leerwerk adviseurs in dienst. Om maar aan te geven hoe groot ze op dit vlak al zijn geworden.

Marion verteld over haar verleden bij Start (12 jaar). Start werkt al geruime tijd met hele grote klanten. Mede doordat ze daar veel ervaring heeft opgedaan is ze nu accountmanager voor Technicum geworden met als taak de key-accounts te gaan managen. Ze geeft aan dat iedere klant zijn eigen wensen en zijn eigen cultuur heeft (iedere organisatie vraagt om maatwerk). Ze ziet het dan ook als een leuke uitdaging hier rekening mee te houden. Ook geeft ze aan dat ieder project punten met zich meebrengt die vooraf niet konden worden overzien (het is en blijft mensenwerk). Het is daarom belangrijk dat er regelmatig wordt geëvalueerd. Dan kan er worden gezien wat er niet goed is gegaan. Nogmaals benadrukt Marion het dat het belangrijk is zowel vanuit NedTrain, maar ook vanuit Technicum een contactpersoon te hebben. En zo de voortgang laten bewaken (monitoren). En zo continue verbetering in de dienstverlening aan te brengen.

Het opstellen van een tender en daar een klap op geven is niet het einde, maar pas het begin om te komen tot de gewenste relatie (papier is immers geduldig). Dan pas worden de samenwerkingsafspraken uitgerold. In het begin is het belangrijk vrij frequent te evalueren, zodat alles bij iedereen bekent wordt en gekeken kan worden of de samenwerking verloopt zoals verwacht (op alle niveaus). Hierbij kan gedacht worden aan een road-show, zodat het voor zowel NedTrain als personeel van Technicum duidelijk is en wordt wat de bedoeling is (visie).

De 24 vestigingen van Technicum kunnen gebruikt gaan worden als exposure, zodat een key-account zoals NedTrain haar logo aanbrengt op de gevel van de vestigingen. Zo worden mensen die de vestigingen binnenlopen direct bewust of onbewust geconfronteerd met NedTrain (verkooppunt). Zo wil Marion de situatie creëren dat wanneer men bij NedTrain wil werken er bij Technicum gesolliciteerd kan worden. Op alle raamadvertenties moet altijd een advertentie van NedTrain te zien zijn. Zo wordt de drempel om direct bij NedTrain binnen te stappen weggenomen.

Het ideaal beeld van Marion is een hele intensieve samenwerking. Waarbij Technicum één van NedTrain preffered suppliers is. En waarbij Technicum een goede boterham kan verdienen. En NedTrain op haar beurt geholpen wordt vanuit Technicum op het gebied van efficiënt inrichten van processen, zodat er voor NedTrain veel kosten bespaard kunnen worden.

33 Interviews Trends & Ontwikkelingen

33.1 Iwan Liem

Naam: Iwan Liem
Functie: Facility Manager
Organisatie: Corus
Locatie: IJmuiden
Datum: 08-04-2008
Tijd: 13:00-14:30
Onderwerp: Trends en ontwikkelingen Facility Management

Iwan geeft aan verantwoordelijk te zijn voor de facilitaire organisatie van Corus in IJmuiden.

Als trends weet Iwan te noemen professionalisering en uitbesteden. De Facilitaire organisatie groeit richting de regie-functie (gezonden ontwikkeling). Iwan geeft overigens wel aan dat de trends en ontwikkelingen afhankelijk zijn vanaf welke invalshoek je het bekijkt. Wat Iwan nog wel kon vertellen was dat facilitaire organisaties steeds intelligenter worden.

Iwan staat in Nederland bekend om het implementeren van de regie functie binnen Corus.

ICT heeft steeds meer een toenemende rol binnen organisaties. Organisaties worden steeds afhankelijker van ICT. Het is niet meer weg te denken uit organisaties. Dit geld ook voor Facilitaire organisaties. Bijna elke afdeling heeft ICT als ondersteunend middel om te kunnen sturen. Dit betekend echter niet per definitie dat organisaties flexibeler worden, maar wel toegankelijker. Soms wordt het door de opkomende automatisering juist minder flexibel, maar wel meer beheersbaar (minder persoonsafhankelijk).

Duurzaambouwen staat los van de flexibiliteit van organisaties. In tegenstelling tot wat eerder is vernomen. De duurzaamheid heeft te maken met onder andere grondstoffen die er worden gebruikt. Het milieu staat centraal bij duurzaambouwen. Ook al veranderd de organisatie of vestigt zich er een hele andere organisatie, het gebouw is en blijft duurzaam. Tevens kan het beheer van een gebouw op een duurzame manier worden ingericht. Hierbij kan gedacht worden aan logistieke processen zoals het scheiden van afval (spoelkeuken).

Aandeelhouders kunnen in geringe mate een organisatie beïnvloeden. Er zijn twee modellen het anarchistische (focus op aandeelhoudersschap) - en het rijnlandmodel (focus op bedrijfsvoering). Iwan geeft aan liever uit te komen voor een organisatie acterende aan de hand van het rijnlandmodel. Een aandeelhouder wil namelijk binnen korte termijn rendement vanuit zijn gedane investering en zal hier dus al dan niet de organisatie door beïnvloeden. De macht van de aandeelhouders wordt wel ingeperkt door onder andere een RvC.

Iwan geeft aan dat de ontwikkeling van de huisvrouw gelijk staan aan de ontwikkeling van Facility Management. Vroeger werd alles nog zelf gedaan in het huishouden. Nu wordt alles kant en klaar gekocht en hoeft het alleen nog maar te worden opgewarmd. Met andere woorden het is een maatschappelijke ontwikkeling (gemakzucht). De komst van internet vergroot deze ontwikkeling alleen maar.

Grote Facilitaire Organisaties (200 man) vindt je bijna nergens meer. Alle organisaties streven er naar om de regie te gaan voeren. Zo ook Corus. Hier bestaat de Facilitaire Organisatie uit accountmanagers en contractmanagers. Het inkoopmanagement raakt door deze ontwikkeling steeds meer ondergeschikt. De contract en accountmanager vullen elkaar aan. Elke accountmanager vertegenwoordigt een bepaald aantal producten of diensten.

Vastgoed en FM zijn complementair aan elkaar. FM heeft wel haar bestaansrecht verleend aan het vastgoed. Dit is een randvoorwaarden

Wil FM nog meer bijdrage aan het primaire proces leveren dan moet het meerwaarde creëren. Dit kan worden gerealiseerd door kennisdeskundigheid (eigen organisatie en markt). De klant staat hierbij centraal.

Net zoals NedTrain heeft ook Corus te maken met een schaarste binnen de technische branche. Verder wil men steeds meer naar hoogwaardige innovatieve producten toe.

Hoe FM er over 10 jaar voor staat kon Iwan niet vertellen. Het kan alle kanten op. Er zijn teveel variabelen die hier invloed kunnen uitoefenen (ontwikkelingen, economie, etc.).

De specialiteit van een facility manager is niet aan te geven. Soms dienen ze breed inzetbaar te zijn, maar er zijn er ook die gespecialiseerd zijn. Dit is afhankelijk van de rol die ze innemen. Het komt er op neer dat je je gezonde verstand moet gebruiken.

33.2 Paul Pouw

Naam:	P. Pouw
Functie:	Docent Facility Management
Organisatie:	Haagse Hogeschool
Locatie:	Haagse Hogeschool (Den Haag)
Datum:	06-03-2008
Tijd:	12:00-12:30
Onderwerp:	Trends en ontwikkelingen FM

Allereerst vertel ik Paul waarom ik het interview kom afnemen. Waarna ik van wal ging door de vragen te stellen. Ik ben hier het volgende te weten gekomen.

Omdat het werkveld zo verschrikkelijk breed is zijn er bepaalde trends in bepaalde segmenten van het werkveld waarneembaar. Een voorbeeld hiervan is steeds meer outsourcing en het nemen van de regie functie. Dit komt voornamelijk voor in grotere organisaties. In kleine organisaties zijn deze trends niet of in mindere mate waarneembaar. Ook een trend is dat de toeleveranciers steeds beter inspelen op de outsoucings vraag vanuit grote organisaties. Hier voert de facility manager de regie.
Persoonlijk gelooft Paul niet in het uitbesteden van FM in zijn totaal, want er zal dan een tweedeling ontstaan tussen het primaire proces en FM. Dit kan alleen kans van slagen hebben als het één op één afgestemd wordt met het primaire proces. Paul geeft aan dat de managementtaak van de Facility Manager altijd zal blijven bestaan. Qua ontwikkelingen is het interessant dat er verder gekeken wordt dan het primaire proces. Ook voor NedTrain is dit interessant. Hierbij kan gedacht worden aan hoe de openbaarvervoersfunctie zich gaat ontwikkelen. Met andere woorden de Facility Manager moet proberen over het primaire proces heen te kijken. Als de treinen frequenter gaan rijden of we gaan richting een 24-uurs economie dan zal er qua faciliteiten ook het één en ander veranderen binnen de trein. Dit heeft direct gevolg voor NedTrain op het gebied van zowel schoonmaak als onderhoud (denk maar aan verbod op roken in de trein). Volgens Paul gaat er steeds meer gewerkt worden in de trein. Wat ook weer de nodige veranderingen met zich mee brengt. Ook zullen treinen frequenter gaan rijden. NS heeft alleen aangegeven dat er bij een forse stijging qua reizigers een logistiek probleem ontstaat. Deze reizigers kunnen niet (goed) meer verwerkt worden op stations. Wat weer alternatieven met zich meebrengt zoals flexwerken. Volgens Paul gaat er steeds meer thuis gewerkt worden (wonen bij het werk). Paul geeft nogmaals aan dat er voor het primaire proces uitgekeken moet worden. Alleen zo ben je proactief bezig en loop je vooruit op de feiten. Voor NedTrain houdt dit in vooruit kijken op het personenvervoer (BRV) van NS.
Nog een ontwikkeling die Paul waarneemt is dat leveranciers steeds meer als partners naast een organisatie komen te staan. Zo wordt er een synergie effect gecreëerd.

Door toename van ICT in alle lagen van een organisatie wordt het steeds makkelijker om op elke willekeurige plek te gaan werken. Het privé-gedrag van mensen komt steeds dichter bij de cultuur te liggen binnen organisaties. Een organisatie kan steeds meer gezien worden als een leefwereld. Een organisatie gaat steeds meer faciliteren naar zijn medewerkers. Met andere woorden er wordt steeds meer ingespeeld op de behoefte van de klanten. Hiervoor is een hele flexibele organisatie nodig. Met weinig bureaucratie.
Wat Paul ook waarneemt is dat de macht van de aandeelhouders steeds zwaarder gaat wegen. De aandeelhouders zorgen voor de nodige onzekerheid binnen organisatie, omdat hun het staan of vallen van een organisatie in de hand hebben ongeacht een organisatie nu goed of slecht presteert. Het is daarom lastig voor een organisatie beleid te maken voor de komende 5 á 10 jaar. Organisaties kunnen zelfs gezien worden als verhandelbare eenheden. Om te kunnen overleven moeten organisaties hierin mee gaan.

Nederlandse organisaties worden flexibeler, zowel nationaal als internationaal. Dit omdat wij leven in een risicomaatschappij. Niet alleen gelet op terrorisme, maar ook de integratie van ICT en het opkomende Azië en op termijn zelfs misschien wel Afrika. Met andere woorden zijn er heel veel variabelen die moeilijk te beïnvloeden zijn, maar die op hun beurt wel het staan of vallen van een organisatie kunnen betekenen. Deze risico’s maken het essentieel bijna dagelijks in de glazen bol te blijven kijken en op tijd te kunnen anticiperen op wat komen gaat. Alert zijn staat hier centraal.

De opleiding FM moet ook meegaan in deze trends en ontwikkelingen om te kunnen blijven voldoen aan de vraag vanuit de markt. Wel is het zo dat de basis bagage die een student meekrijgt gelijk zal blijven, maar er kan meerwaarde worden gecreëerd door samen met de student vooruit te kijken (innovatieve blik). Zo kan er worden opgemaakt waar we naar toe gaan binnen de branche. Paul geeft aan dat het belangrijk is dat de FM student zich

meer gaat verdiepen in de materie (vakbladen, etc.) die er voorhanden is. Kenmerken van een FM student is dat die vanuit zijn genen heel nieuwsgierig is. En een enorm breed interesseveld heeft. Een FM student is redelijk in staat verbanden te leggen. Dit is volgens Paul de kracht van een FM student.

NedTrain moet volgens Paul zich de vraag stellen of ze het over 15 jaar nog net zo moeten doen zoals ze het nu doen of verliezen ze dan hun bestaansrecht.

De voordelen binnen Nederland, ingezoomd op FM, is dat we hier een beroepskolom hebben (MBO, HBO en Masters in Facility Management). Dit is wel een groot verschil in vergelijking met andere landen. Er is in Nederland echt een beroep gecreëerd. Een kans hier is dat Facility Managers eens buiten hun vakgebied zouden moeten treden. En bijvoorbeeld in de politiek te ondersteunen als het gaat om duurzaamheid. Volgens Paul valt er enorm veel te verdienen in het “nieuwe” Europa. Daar gaan bedrijven naar toe. Dit is mede het gevolg van de geavanceerde technieken (denk aan ICT) die dezertijd voorhanden zijn.

Paul geloofd er niet in dat vastgoedmanagement FM zal overwoekeren. Wel geeft Paul aan dat vastgoed wel direct de beleving en de kwaliteit van de dienstverlening bepaald. Wat extra aandacht besteden aan het fenomeen vastgoed kan geen kwaad. Zo zal een Fmer een betere speler in de markt zijn/worden. De vastgoedmarkt is een redelijk snelle markt. Bij bijvoorbeeld de bouw van een nieuwe accommodatie is het zeker niet onbelangrijk de Fmer vanaf het begin erbij te betrekken. Zo worden extra (onverwachte) kosten ter ondersteuning van de bedrijfsvoering tot het minimum beperkt.

Paul geeft aan dat er op dit moment net zoveel gebouwen leeg staan als dat er worden neergezet. Dit geeft aan dat de leeftijdscyclus van gebouwen korter wordt. Paul vraagt zich daarom af waarom er nog duurzaam wordt gebouwd. Gebouwen kunnen net zo goed vervaardigd worden uit geperst karton. Om maar aan te geven dat het helemaal niet zeker is of een gebouw de geplande levensduur uiteindelijk wel haalt. En het niet voortijdig tegen de vlakte gaat. Omdat organisaties zo flexibel worden moeten gebouwen dit eigenlijk ook zijn. Paul vergelijkt een organisatie met een barbapapa. Hiermee wordt bedoeld hij dat een organisatie snel van gedaante kan veranderen en dus ook vraagt naar misschien wel een andere manier van huisvesten ontstaat.

Een Fmer moet een heel goede intermediair zijn voor het primaire proces. Op basis hiervan kan er gekeken worden naar leveranciersmanagement met daarbijkomend contractmanagement. En niet andersom.

Op de vraag wat voor verschillen/overeenkomsten er waarneembaar zijn op het gebied van FM in de private- versus de publieke sector geeft Paul aan dat er in de private sector wat harder wordt afgerekend (kosten). Het verschil wordt volgens Paul steeds kleiner. Ook de overheid wordt steeds meer afgerekend op resultaat. Het enige verschil zijn de aandeelhouders die we zien in de private sector. Hier zal de fmer harder worden afgerekend op wat ze kosten en wat ze opleveren. Paul geeft aan dat je de focus moet leggen op wat je oplevert en niet zozeer op wat je kost. Maar met het oog op maatschappelijk verantwoord ondernemen is het juist de publieke sector die hier wordt afgerekend op hoe zij met de belastinggelden omspringen.

Paul denkt dat FM in al zijn hoedanigheden over 20 jaar nog bestaat. En ook in de vormen zoals we die nu zien. In managementboeken gelooft Paul maar deels, die gaan teveel uit van een maakbare omgeving.. Organisaties die kiezen om Fm in eigen hand te houden doen dit bewust. En bevinden zich dus niet zoals in de theorie naar voren komt onderaan de ladder. Wel denkt Paul dat het veranderen van vorm wel frequenter zal gaan gebeuren. De Fmer zal steeds meer een speel/onderhandelaar worden voor het primaire proces om zo te komen tot een zo goed mogelijk dienstverlening die voor een groot deel uitbesteed zal zijn, maar dan wel aan partners die een meerwaarde met zich meebrengen.

Paul geeft aan dat vooral leveranciers die nauw verbonden zijn met het primaire proces gekoesterd moeten worden. Mocht het hier fout gaat dan wordt een organisatie hier direct op afgerekend. De aansprakelijkheid van organisaties komt ook steeds vaker aan bod. Paul geeft aan dat NedTrain daarom heel voorzichtig en zorgvuldig moet zijn waar zij haar personeel vandaan haalt. Het is belangrijk hier een hele dikke vinger in de pap te hebben. Of in ieder geval zaken willen doen met een bedrijf wat meedenkt over wat voor personeel er nu nodig is. Een organisatie die is ingespeeld op NedTrain en andersom (partnership). Een voorbeeld waarbij dit niet het geval is de catering en het is daarom minder belangrijk om hier ook een dergelijke samenwerking aan te gaan.

34 Interview's Operationele kern

34.1 Lucas van de Weijer

Naam: L. van de Weijer
Functie: Directeur Componenten en Locomotieven
Organisatie: NedTrain B.V.
Locatie: C&L Tilburg
Datum: 15-03-2008
Tijd: 14:00-15:00
Onderwerp: Gewenste relatie met leveranciers technische inhuur

Aangekomen op locatie Tilburg en na de storm getrotseerd te hebben schudde ik de hand van Lucas, waarna ik begon met het stellen van de vragen. Hier ben ik het volgende te weten gekomen.

Lucas geeft aan dat hij de directeur is. En dat hij daarom geen rol heeft in het inhuur proces behalve zo nu en dan een handtekening zetten. Het enige moment dat hij zich er mee bemoeit, is wanneer er niet geleverd wordt volgens bepaalde condities. Of te wel bij onvrede. Hierbij kan gedacht worden dat er soms verkeerde 'handjes' geleverd worden. Lucas vindt het belangrijk dat de afdeling inkoop tezamen met P&O de afspraken maakt met de leveranciers, zodat de manager de juiste 'handjes' kunnen krijgen. Dat er zo nu en dan verkeerde 'handjes' geleverd worden komt volgens Lucas door het feit dat er in basis hele generieke afspraken worden gemaakt met leveranciers. Deze leveranciers geven ook aan dat er snel en adequaat geleverd kan worden. De praktijk wijst echter uit dat zowel NedTrain als ook de leveranciers moeite hebben met het voldoen aan de vraag. Nog een punt wat dit probleem doet veroorzaken is dat NedTrain volgens Lucas een prijsinkoper is. 'Goedkope' leveranciers zijn over het algemeen niet de beste. Vooral op het gebied van inhuur is het prijsmechanisme een hele lastige methodiek. Lucas geeft aan dat de leveranciers onvoldoende gemanaged worden op basis van prestaties. Over het algemeen worden ze beoordeeld op een 'gevoel van'. Lucas geeft wel aan dat hij niet zeker weet of dit nog niet gedaan wordt. Hij geeft aan dat de uitlener het best op kwaliteit en snelheid van levering beoordeeld kan worden. En vervolgens ook gekeken wordt naar het CV en/of diploma's van de inlener, zodat dit ook voldoet aan wat vooraf is afgesproken.
Binnen Tilburg heeft men vooral te maken met pieken, waardoor er een tekort ontstaat aan vast personeel, waarna er ingehuurd gaat worden. Lucas benadrukt wel dat het meestal niet voor korte periodes geld. Als er wordt ingehuurd is dit voor een relatief lange periode (niet één of twee dagen). Nog een reden waardoor er overgegaan wordt tot inhuur is krapte op de arbeidsmarkt.
Lucas geeft aan dat er altijd ad-hoc ingehuurd moet worden. Hij weet niet direct te vertellen wat hier verkeerd aan is. Als je namelijk heel goed kan plannen met je personeel zal je deze hoogstwaarschijnlijk in dienst nemen. Op mijn reactie dat er dan waarschijnlijk vaak in zee wordt gegaan met de eerste de beste die kan leveren zegt Lucas dat dit alleen voor komt, wanneer de preffered suppliers niet kunnen leveren. Lucas geeft aan dat er in principe altijd allereerst de preffered suppliers worden aangesproken ten behoeve van inleners. Wel moet hij bekennen dat er zich een periode heeft voorgedaan dat er een aantal aantrekkelijk leveranciers niet onder deze categorie vielen. Na enig getouwtrek zijn deze uiteindelijk wel aan deze categorie toegevoegd. Voor NedTrain wordt er volgens Lucas altijd heel generiek een afspraak gemaakt. Deze afspraken sluiten vaak niet aan op de vraag vanuit de business. Dit is de laatste jaren wel beter geworden. Lucas geeft aan dat bedrijven zoals randstad in zijn ogen niet geschikt zijn om de specifieke vraag vanuit NedTrain te kunnen beantwoorden. Over het algemeen heeft Lucas betere ervaring in de detachering- dan in de uitzendbranche, omdat uitzendbureau's mensen vaak niet in vaste dienst hebben. En dus meestal een minder niveau leveren. Dit is overigens wel zijn hypothese. Het kan Lucas weinig schelen van wie het ingeleende personeel afkomstig is als er maar redelijk snel en op niveau geleverd kan worden. Lucas is erg wantrouwig wat betreft grote overkoepelende contracten. Dit omdat de ervaring leert dat echt goed personeel maar bij een paar partijen te vinden is. Met andere woorden contracten sluiten (centraal) vanuit kosten optiek klinkt heel mooi. Hier zit alleen een enorme waarschuwing in dat de kwaliteit wel geborgd moet worden.
De trends en ontwikkelingen binnen het segment technische inhuur zijn dat er aan de vraagkant steeds grotere hoeveelheden inleners nodig zijn (10, 20 of zelfs 50 man). Dit is inhuur voor grote projecten. Dit heeft tot gevolgd dat het gaat om grote hoeveelheid inleners die ook nog eens snel en adequaat ingezet moeten kunnen worden. De oorzaak hiervan is dat NedTrain steeds kleiner wordt. Lucas geeft aan dat deze inleners ook daadwerkelijk wat moeten kunnen (meer zelfstandigheid). Dit omdat de capaciteit niet aanwezig is om zo'n omvangrijke groep goed te kunnen aansturen. Het zal ook niet meer dan acceptabel zijn als er hier ook meer betaald dient te worden. Er wordt deels ingehuurd om zo in 'slechte' tijden gedwongen ontslagen te voorkomen. Een trend die waarneembaar is dat er voor projecten geen mensen meer worden aangenomen, maar veel inleners

tijdelijk worden aangesteld. Lucas geeft aan dat leveranciers dit wel moeten aankunnen. Hij zegt dat het gehele plaatje outsoursing tot de realiteit behoort (eigen regie, administratieve afwikkeling, eigen personeelszaken). NedTrain zorgt dat er een bepaalde hoeveelheid werk wordt toebedeeld naar ploegen of teams. Lucas geeft wel aan dat er bij de onderhoudsbedrijven beter gepland kan worden dan dat in Tilburg het geval is. Dit omdat er in Tilburg sprake is van een hoger projectgehalte. Dit bemoeilijkt in Tilburg dus ook de relaties met leveranciers. Lucas geeft aan dat een flexpool op papier een goed concept is, maar dat het in de praktijk niet goed gaat werken. Dit mede door de geografische spreiding. Verder is een eigenschap van de business van NedTrain, dat het erg fluctueert. Met andere woorden er is op een moment veel vraag wat ervoor zorgt dat de flexpool uitgeput raakt en er dus intern een 'gevecht' ontstaat naar de beste handjes. Als oplossing geeft Lucas een pool van een service industrie die zowel mensen bij NedTrain, maar ook bij andere organisaties uitzet die een andere pieken en dalen kennen in vergelijking met NedTrain (Stork en Struklton). Dit concept klinkt Lucas een stuk beter in de oren. Lucas geeft aan dat er dan wel sprake moet van één pool per regio. Een centrale pool is gewoon niet handig. Lucas geeft aan dat Leidschendam niet voor niks zegt: "doe mij maar de buurman". Om maar aan te geven dat het in de nabije omgeving makkelijker is inleners te vinden. Lucas ziet een pool als oplossing voor een sociaal probleem. Wanneer er mensen over zijn, worden ze in een pool geplaatst om zo alle ongemakken te omzeilen. Lucas vraagt zich af of er überhaupt wel een organisatie is die dit alleen voor NedTrain zou willen organiseren (NedTrain draagt hierbij wel alle risico's). Lucas geeft aan dat er al een soortgelijke constructie in samenwerking met Stork is opgezet.

De relaties met de leveranciers is op dit moment goed te noemen. Wel gaf Lucas nog een voorbeeld dat Stork enige tijd geleden haar preffered suppliers positie had verloren. Dit werd in Utrecht zomaar buiten de deur gekieperd. In Tilburg werd hier ontzettend veel last van ondervonden. Dit probleem werd opgelost om voor Stork een alternatieve route te verzinnen, zodat er wel weer zaken met hun gedaan kon worden. Met andere woorden Lucas is geen fan van centrale raamcontracten die als doel hebben te besparen. Zo wordt er heel veel ingeleverd op kwaliteit. Lucas zou het veel prettiger vinden als het voor hem en zijn managers duidelijk werd wat iemand mag kosten (wat een bepaald niveau inhuur in de markt doet). Zo kan er wat er lokaal qua 'handjes' beschikbaar is (van het gewenste niveau) gespiegeld worden met de markt. Met contractpartners (preffered suppliers) wordt niet meer naar de prijs gekeken omdat deze simpelweg staat vastgelegd. De vraag is hier dan ook of je wel waar voor je geld krijgt. Ook al wordt de business tijdens het afsluiten van een raamcontract goed vertegenwoordigd dan nog blijft de business kieskeurig. Met andere woorden met alleen een aantal raamcontracten wordt de behoefte vanuit de business niet geheel gedekt. De insteek van de raamcontracten is volgens Lucas dat er vanuit wordt gegaan dat het lokaal niet geregeld kan worden (er wordt lokaal altijd teveel geld uitgegeven), terwijl Lucas juist denkt dat dit heel erg meevalt en dat het juist andersom is. Door generieke contracten gooi je juist geld weg, want je hebt dan wel een goedkope kracht, maar dan is die maar de helft waard (het verschil tussen een middelmatige en een goede is niet twee keer het salaris van een middelmatige). Lucas geeft aan dat de tussen vorm waarbij er lokaal goed onderhandeld wordt door inkoop uitkomst biedt. Ook geeft Lucas aan dat centrale inkoop wordt gedaan vanuit volume optiek. Bij inhuur is hier volgens Lucas niet echt sprake van (heel beperkt).

Lucas geeft aan dat NedTrain op dit moment erg aantrekkelijk is voor personeel. Je hoeft er niet zo hard te werken en je krijgt leuke klusjes. Het is niet zo dat inleners het vervelende werk moeten doen. Eén probleem wat zich op dit moment wel voordoet is dat inleners niet altijd als hulp worden gezien en dus aan hun lot worden overgelaten. Een verbeterpunt is dus het ontvangsttraject van inhuur verbeteren, zodat ze ook echt een aanvulling zijn. De instelling is nu: 'moet ik weer zo'n inlener inwerken', terwijl het moet zijn: 'kijk daar komen de hulptroepen'.

Lucas geeft aan dat men op dit moment nog niet zo goed is in het voorspellen van hoeveel mensen er nodig zijn (los van de flexschil). Hier dient verbetering in te komen. Dit wordt veroorzaakt door onvoorziene werkzaamheden (weers- en seizoensafhankelijk, meer/minder onderhoud). Er moet volgens Lucas veel meer aandacht besteedt worden aan de flexibiliteit in de arbeidsmarkt (pool achtig concept), zodat een leverancier kan garanderen direct te kunnen leveren. Lucas geeft als voorbeeld dat er bij zijn vorige werkgever KLM sprake was van een afspraak met een uitlener als er gebeld werd dat er dan een uur later inleners beschikbaar waren die ook nog is voldeden aan de hieraan gestelde eisen. Deze uitlener zorgde ervoor dat hij naast KLM nog andere klanten had waar dit personeel bij geen vraag vanuit KLM kon worden ingezet. Deze organisatie betaalde een hele lage prijs en KLM een hele hoge, maar was zo wel verzekerd van 'handjes' bij behoefte hiernaar. Door dit concept bij NedTrain toe te passen word creativiteit gecreëerd en wordt het managen van een 'eigen' pool voorkomen. Dit past volgens Lucas niet bij de bedrijfsstructuur van NedTrain.
Op dit moment verloopt de samenwerking met de leveranciers goed. Mocht dit niet het geval zijn dan wordt gewoon overgegaan naar een niet preffered supplier. Lucas geeft hier aan dat deze groep meer hun best doen, omdat ze graag zaken willen doen met NedTrain (vaak lokale partijen). Lucas geeft nogmaals aan dat er wordt

gedacht door centraal raamcontracten op te stellen veel geld bespaard wordt. Dit is volgens hem lang niet altijd het geval.

34.2 Bas Vermeulen

Naam: B. Vermeulen
Functie: Technical System Engineer
Organisatie: NedTrain B.V.
Locatie: KTT Utrecht
Datum: 11-03-2008
Tijd: 11:00-12:00
Onderwerp: Gewenste relatie leveranciers technische inhuur

Allereerst vertel ik Bas wat de basis is van mijn onderzoek, waarna allereerst Bas het één en ander vertelt en ik vervolgens de vragen doorloop wat tezamen resulteerde in het volgende stuk.

Bas is technisch adviseur voor onder andere projecten. Hierbij is één van zijn taken de functionele specificaties vormgeven, waarna de inkoper het desbetreffende product kan inkopen. Met andere woorden Bas werkt betrekkelijk veel samen met inkoop.
Waar Bas zich ook mee bezig houd (tamelijk veel) is kennis en ervaring in de vorm van consultancy inkopen bij o.a. Lloyd's, Stork en Strukton. Wat heel typisch is dat deze kennis wordt ingekocht bij een vaste bekende groep.

Bas geeft aan dat er zo nu en dan een oude bekenden wat werkzaamheden voor NedTrain verrichten.

Bas verteld over zijn ervaringen binnen NedTrain. Lloyd's fungeert aan de ene kant als adviseur/engineer, maar ook als notify body. Bas geeft aan dat er naast Lloyd's eens verder de markt in gekeken moet worden naar andere leveranciers die kennis kunnen leveren. Je laat je namelijk heel makkelijk bedienen van iets wat je kent. Dit kan leiden tot 'inteelt'. Naast Lloyd's is er bijvoorbeeld ook een KEMA (Keuring van Elektrotechnische Materialen) die misschien wel als potentiële leverancier kan worden gezien.

Strukton is een kennisleverancier als het gaat om ontwerp en metingen. Stork meld zich vaak op het vlak van proces verbeteringen. Strukton engineerd ook voor onder andere NedTrain, maar ook een Bombardier.

Bas geeft aan dat de afdeling ISM ook gezien kan worden als (interne) adviseur. Op grond van kwaliteit.

Mijn onderzoek kan volgens Bas een bijdrage leveren aan de kwaliteitverbeteringen. Hierbij doelt Bas op enerzijds een portfolio verbreding. Anderzijds bij het aanzoeken van de juiste partij bij de juiste vraag.
Bas geeft aan dat er regelmatig zelfstandig gewinkelneerd wordt als het gaat om advies en detachering. Hierbij worden er vaak gekeken naar namen in plaats van naar leveranciers.

Bas staat er open voor dat als er vanuit de Facilitaire Inkoop een mandje met leveranciers wordt gepresenteerd hier mogelijk in de toekomst gebruik van gemaakt gaat worden. Hij geeft wel aan dat zeer ervaren collega's zelf een netwerk hebben opgebouwd. Voor hen is dit dan ook een stuk minder interessant.
Bas geeft aan dat er op dit moment een snelloketcontract is afgesloten met Lloyd's. Dit zorgt voor een bepaalde laagdrempeligheid. Met andere woorden er hoeven minder handtekeningen gezet te worden. Lloyd's ziet volgens Bas markt in de rail branche. Wat Bas nog meer kan vertellen over deze relatie is dat er voor een x volume werk is gecontracteerd (3 jaar) bij NedTrain. Met andere woorden Lloyd's is gegarandeerd van een bepaalde omzet die wordt gegenereerd vanuit de werkzaamheden die zij voor NedTrain verrichten.
Vlak nadat Bas in dienst trad (1 juli) werd er vanaf hogere hand aangegeven dat er kalm aan gedaan moest worden met het wegzetten van externe opdrachten, want de middelen waren even op.

Bas geeft aan dat wanneer kennisleveranciers regelmatig worden bevraagd op een bepaald kennisvlak dat deze kennis instant houd. Op het moment dat dit uitdunt of zelfs helemaal verdwijnt, blijft dit specialisme niet meer behouden. Het is nou eenmaal een commerciële markt. Bas geeft aan dat kennisleveranciers er voor moeten zorgen dat hun kenniskapitaal blijft voldoen aan de hedendaagse markt. Hier dient er dus goed gecommuniceerd te worden en vooruit gekeken worden om de continuïteit te waarborgen. Voor NedTrain is het belangrijk dat het portfolio dusdanig breed blijft, zodat zij altijd in haar vraag voorzien kan worden.

Iets typisch wat Bas opmerkte is dat naarmate de leveranciers minder van omvang zijn de kwaliteit die zij leveren meestal afneemt.

Het is belangrijk dat je de uitlener zo blijft prikkelen cq. kietelen, zodat je de vraag ook op de lange termijn kwijt kunt. Op de korte termijn zal er gekeken worden naar de prijs als er meerdere aanbieders zijn, maar voor de langere termijn is dit geen optie. Het kan zelfs een tactiek zijn van een leverancier bewust onder de prijs van de concurrent te duiken om zo de concurrentie uit te bannen. Met andere woorden NedTrain moet zeker niet alleen prijsinkopen, maar ook inkopen met in haar achterhoofd de continuïteit die gewaarborgd moet blijven.

Bas geeft aan dat er wel degelijk sprake is van een afhankelijkheidsrelatie met Lloyd's. Lloyd's neemt voor een groot gedeelte de externe vraag naar kennis voor haar rekening. Dit geeft aan dat NedTrain in grote mate is ingericht op deze specifieke kennisleverancier.
Wat hierbij een valkuil kan zijn is dat er straks hoofdprijzen betaald gaan worden voor deze kennis. Vanuit ander oogpunt bekeken kan er geconcludeerd worden dat NedTrain op dit moment een heel belangrijke klant is voor Lloyd's. Voor NedTrain is het zaak in de gaten te blijven houden hoe belangrijk zij is voor Lloyd's zowel nu als in de toekomst.
NedTrain kan er voor kiezen een strategische samenwerking aan te gaan met Lloyd's en zo de behoefte op een commercieel aantrekkelijke manier vast te leggen. Of dat NedTrain andere partijen de gelegenheid geeft zich te richten op de behoefte vanuit NedTrain. Het betreft hier misschien organisaties die niet op de markt actief zijn, maar er wel tegenaan leunen. Door deze organisaties bepaalde opdrachten te gunnen kan ook zo'n partij aantrekkelijk worden voor NedTrain. Dit brengt aan de ene kant versplintering van het inkoopvolume (schaalvoordeel) met zich mee, maar aan de andere kant leun je niet teveel op één leverancier (risicospreiding).

Voor een organisatie als Lloyd's zijn de mensen het kapitaal. Met andere woorden die betalen hun overhead uit het uurtarief wat er wordt gerekend. Lloyd's wil daarom dat haar mensen zo kort mogelijk op de 'bank' blijven zitten. Mocht dit te lang aanhouden dan moeten deze mensen misschien wel weg. Of ze zorgen dat deze mensen zich elders op gaan focussen. Als Lloyd's een register rol inneemt kan ze er voor zorgen dat de inkomensstroom wat wordt gestabiliseerd door in te springen op de trends die woorden waargenomen vanuit de markt.

Organisaties zoals KEMA richten zich autonoom op de spoorbranche. Dit is het gevolg van ontwikkelingen in haar eigen branche. Het is dus niet vanzelfsprekend dat NedTrain hierin hoeft te investeren. Wil NedTrain met zulke partijen in zee gaan dat moet ze hier wel open voor staan.

Nogmaals benadrukt Bas dat wanneer je partijen (leveranciers) vergeet je ze op een gegeven moment ook kwijt raakt. Lloyd's heeft op dit moment een vrij compleet aanbod. Mocht er minder aanspraak gedaan worden op haar kennis dat kan dit tot consequentie hebben dat er niet meer een totaal pakket bij Lloyd's afgenomen kan worden, maar dat het gehele project in stukjes in de markt gezet moet worden. Met alle gevolgen van dien.

Stork richt zich wat minder op de techniek, maar meer op maintenance management. Maintenance management is het maken van een soort onderhoudsboekje voor de verschillende bakken. Hier wordt bepaald wat de beste manier van onderhoud is die moet worden voorgeschreven. Er zijn verschillende manier van plannen. Bij de één kan er ruim vooruit gepland worden (nadeel: veel meer tussentijds inspectie nodig) en bij de ander juist op de korte termijn (voordeel: weinig falen). Met andere woorden dit zijn de werkzaamheden die Bas verricht in dienst van NedTrain.

Een kans voor NedTrain is dat wanneer ze de onderhoudslast van NSR dusdanig in kaart hebben gebracht en ze hebben een overschot aan capaciteit er verder in de markt gekeken kan worden naar potentiële klanten. Een vereiste hier is dat de werkzaamheden die voor NSR worden verricht niet onvoorspelbaar/dwingend moeten zijn. Kort om er zitten allerlei voordelen aan om je workload te beheersen cq. verschuifbaar te krijgen. Zo worden er veel kosten bespaard.

De vraag naar inhuur ontstaat bij de maintenance engineers die op hun beurt aankloppen in Utrecht (o.a. bij Bas) waar bepaald wordt of er al dan niet ingehuurd gaat worden.

Bas is zelf voorzitter van een kennisplatform. Hij heeft aangegeven aan de participerende leveranciers in dit kennisplatform dat ze er niet zijn om passief deel te nemen. Maar Bas staat ze toe actief bepaalde onderwerpen in te brengen. Hij wil meer actieve participatie vanuit deze deelnemende leveranciers (Strukton, Lloyd's, Deltarail, etc.). Een kennisleverancier mag ook leuren. Met andere woorden ze mogen ook iets inbrengen wat van toegevoegde waarde kan zijn, maar waar binnen NedTrain gewoonweg nog geen gebruik van wordt gemaakt. Dit omdat ze er gewoonweg niet vanaf wisten. Dit is een typisch voorbeeld van een win-win situatie.

Waar NedTrain niet van weg moet willen lopen is dat bijvoorbeeld Strukton zaken doet met NedTrain, maar ook met andere (toe)leveranciers van NedTrain. Tussen NedTrain en die leveranciers kan een bepaalde spanning

waarneembaar zijn (Bombardier, Alstrom, etc.) waar zeker rekening mee gehouden moet worden. Met andere woorden er moet opgepast worden dat er niet betaald wordt voor een oplossing die door de leverancier zelf gecreëerd is.

Qua trends trekken ondernemingen zich steeds verder terug tot de kernactiviteiten alhoewel dit misschien een ontwikkeling is die alweer een beetje terug aan het draaien is. Door deze trends wordt je gedwongen om steeds meer expliciete contactrelaties aan te gaan in de omgeving. Dit is volgens Bas niet altijd gemakkelijk. Het kan zorgen voor de nodige rompslomp wat de snelheid van het proces vertraagt.
Als voorbeeld gaf Bas dat een groot gedeelte van het archief nog in handen is van Lloyd's. Nu is dit nog vrij toegankelijk, maar naarmate de organisaties verder uit elkaar komen te staan of dat er door natuurlijk verloop minder kennis van zake is binnen NedTrain deze kwestie toch voor de nodige problemen kan gaan zorgen. Met andere woorden het is heel ongemakkelijk dat je niet bij je eigen archieven kan. Vooral omdat het materieel van NSR lang mee gaat (meer dan 40 jaar) is dit archief zeer belangrijk.

34.3 Jan den Dunnen

Naam: Jan den Dunnen
Functie: Directeur productie eenheid onderhoud
Organisatie: NedTrain B.V.
Locatie: OB Leidschendam
Datum: 27-02-2008
Tijd: 10:00-11:00
Onderwerp: Gewenste relatie met leveranciers technische inhuur

Allereerst vertel ik Jan dat ik studeer aan de Haagse Hogeschool en wel de opleiding FM. Hierbij geef ik een korte toelichting wat dit vak inhoud. Jan geeft hierna aan wat hij denkt te verstaan onder FM.

Daarna begon het interview en zijn de vragen doorlopen met als resultaat dit verslag.

Jan geeft aan dat er geprobeerd wordt bij elk onderhoudsbedrijf een flexibele schil te creëren, omdat het werkaanbod fluctueert niet zozeer door het standaardwerkpakket, maar meer door de bijzondere klussen die naast dit pakket worden uitgevoerd. Ook het basispakket kan variëren doordat er bijvoorbeeld nieuwe treinseries in onderhoud worden genomen.

De flexibele schil wordt vooral in het leven geroepen voor constructie wijzigingen en middellang termijn onderhoud, omdat deze heel sterk variëren. Maar ook omdat er efficiënter en effectiever gewerkt gaat worden en dus minder personeel nodig is. En dus wordt de flexibele schil ook ingezet ter voorkoming van gedwongen ontslagen.

Jan geeft aan dat van de totale monteurbevolking ongeveer 10-20% wordt ingehuurd. Er wordt geprobeerd ten opzichte van het reguliere onderhoudsproces rond de 10% in te huren. Voor losse klussen daarentegen kan er rond de 20% worden ingehuurd om dat dit door de doodeenvoudige reden steeds terugkerend en eenvoudige werkzaamheden betreft en dus makkelijk is in te vullen.
Een ander bijkomend aspect is dat er de behoefte is dat bij een goede flexwerker de mogelijkheid wordt geboden deze aan te stellen tot vaste medewerker. Jan geeft aan dat dit wel een heel teer punt is, omdat de leverancier (uitlener) het liefst ook zijn goede mensen vasthoud.

Jan geeft aan dat er twee soorten behoefte zijn naar inhuur. Enerzijds projecten, waarbij de behoefte naar inhuur op de lange termijn kan worden bepaald. Men ziet dit immers aankomen. Daarnaast is er nog een ad-hoc behoefte. Jan geeft hier als voorbeeld dat er bij een plotselinge griepepidemie op zeer korte termijn behoefte naar inhuur is. Jan geeft aan dat een uitlener hier dan ook in moet kunnen voorzien.

Een eis wat betreft de inhuur is dat flexwerkers een basisopleiding moeten hebben wat betreft materieel. Zo zijn ze in een brede band inzetbaat wat betreft materieel onderhoud. Dit dient dus vanuit de uitlener te worden bewerkstelligd. De ideale situatie is dat als er wordt ingehuurd bij een preffered supplier men weet dat de desbetreffende inhuur is voorzien van de minimale eisen die hieraan gesteld worden. Zo kan je met een korte instructie al iemand aan het werk zetten en weet je ook welke werkzaamheden deze persoon kan verrichten.

Jan geeft een voorbeeld van de huidige situatie. Als een inlener voor vijf weken wordt gehuurd en daarvan eerst drie weken in opleiding moet is de inlener maar inzetbaar voor twee weken. Dit geeft niet, als het maar zo is dat bij een soortgelijke vraag naar inhuur weer dezelfde desbetreffende inlener kan worden ingehuurd. De realiteit is echter anders. Het komt voor dat de inmiddels opgeleide inlener vervolgens door KLM wordt ingehuurd. Wanneer je dit op een goede manier weet kort te sluiten met een uitlener dan wordt dit voorkomen en is het ook nuttig om inleners op te leiden en zo te bouwen aan een flex schil die is afgestemd op de behoefte vanuit NedTrain.

In de ogen van Jan is de kracht van een preffered supplier dat je weet dat deze inleners een bepaalde basis treinenkennis als bagage hebben. Jan noemt een aantal van deze preffered suppliers. Hierbij gaat het om Stork, Strukton, bombardier (veel duurder personeel in vergelijking met andere uitleners) en Alstrom de toeleveranciers van de installaties. Het voordeel hiervan is dat deze inleners de installaties al kennen en zo dus vrijwel direct inzetbaar zijn. Deze inleen wordt ingezet voor instructie, scholingen en (garantie)onderhoud, maar er moet ook in deze richting gekeken worden als zijnde potentiële kandidaat voor het opleiden van het eigen vaste personeel

of als inlener voor het reguliere onderhoud. Jan geeft aan dat NedTrain wat dit betreft dichter tegen de industrie moet aankruipen. En zo beter elkaars capaciteiten benut kunnen worden. Zo kan zowel NedTrain als de toeleverancier worden voorzien van behoefte naar inhuur. Jan geeft aan dat ook de toeleveranciers gezien kunnen worden als preffered suppliers.

Jan geeft aan dat de leverancier dichter bij NedTrain moet komen te staan. Het is belangrijk om tot goede afspraken te komen met een preffered supplier. Dit is volgens Jan ook wel te bewerkstelligen, omdat er bij een flex schil van 20% een permanente vraag is naar inleners. Dit is namelijk interessant voor een uitlener.

Jan verteld over een slechte ervaring met een toeleverancier. Er waren zo'n twintigtal mensen opgeleid door NedTrain om monteur te worden en deze onder te brengen in een flexpool. Maar toen er bij KLM een tekort was aan vliegtuigmonteurs werden deze uitleners één voor één overgeplaatst naar schiphol. Nog een goed voorbeeld volgens Jan waarbij weer wordt aangegeven goede en duidelijke afspraken met een uitlener te maken om dit in de toekomst te voorkomen. Je moet elkaar kunnen vertrouwen.

Binnen NedTrain is het moeilijk te voorspellen hoeveel inhuur er nu daadwerkelijk nodig is. Dit omdat de klussen per jaar variëren, maar ook binnen het jaar kunnen de klussen nog wel eens wijzigen cq. vertragen. Dit kan worden veroorzaakt doordat er bepaalde onderdelen te laat worden geleverd of dat de voorbereiding of engineering niet kompleet of af is. Dit is voor een uitlener ook geen ideale situatie. Vanuit NedTrain dient er dus nog beter te worden gepland om dit in de toekomst te kunnen voorkomen.
Nu gebeurt het vaak dat de personele vraag wel gedefinieerd is terwijl en dat voor de vraag naar engineers nog niet het geval is. Hier moet NedTrain nog beter in worden, zodat er een jaar vooruit kan worden bepaald wat de inhuur behoefte zal zijn.

Een engineer verzorgt de voorbereidende werkzaamheden voor een project. Het is dus ook de engineer die uiteindelijk bepaald wat er voor een project qua inhuur nodig is.

In de onderhoudsbedrijven wordt er geprobeerd de tussenbeurten en de middellangetermijnonderhoudsbeurten * te concentreren in Haarlem, zodat er in de onderhoudsbedrijven alleen nog maar onderhoud plaats vind.

De vraag vanuit de business bestaat uit mechanische monteurs en elektrische monteurs. Mechanisch onderhoud is vrij snel te leren in tegenstelling tot elektrische onderhoud wat echt een vak apart is. Hier kan dus veel terrein worden gewonnen door een flexpool te creëren. In deze flexpool kunnen dan beide groepen naar aanleiding van de vraag worden vertegenwoordigd. In de toekomst zal de vraag naar elektrische monteurs alleen maar toenemen.

De onderhoudsbedrijven hebben een productiemanager met een eigen P&O-er. De productie manager heeft een bepaald aantal resources en weet dus wat hij tekort komt. In samenspraak met zijn p&o-er wordt er bepaald wat er al dan niet ingehuurd gaat worden.

NedTrain Leidschendam doet naast de preffered suppliers zaken met lokale technische uitleners.

Onderhoudsbedrijven spenderen minder middelen aan inhuur in vergelijking met bijvoorbeeld Haarlem. Het hangt er ook vanaf van welk niveau de inhuur is. Als het engineers betreft valt dit vele malen duurder in vergelijking met bijvoorbeeld een monteur.

Jan zijn ervaring is dat de onderhoudsbedrijven goede relaties hebben in de buurt. Hij pleit ervoor dat deze relaties gekoesterd worden. Voor grotere klussen waarbij je meerdere inleners nodig hebt is het voor de hand liggend dat je hier een meerwaarde creëert met grotere preffered suppliers. Het moet niet zo zijn dat er een aantal preffered suppliers wordt toegewezen en dat hier gedwongen gewinkelneerd dient te gaan worden. En dus de kleinere lokale suppliers worden afgestoten. Afhankelijk van het soort en type klus kan de lokale leverancier in sommige gevallen heel flexibel optreden om in de inhuurbehoefte te voorzien.

Jan geeft aan dat de zogenaamde "rolodex" inkopen kunnen worden voorkomen door een toegankelijke database te creëren. Dat je in één oogopslag kan zien wie er kan voorzien in de vraag (preffered suppliers).

Jan geeft aan dat de relatie met de uitlener op dit moment plezierig verloopt. Jan hoort weinig klachten. Bij eventuele vraag wordt dit snel beantwoord door de inlener.

Jan geeft aan dat de prestaties van de inhuur zeker te vergelijken is met de prestaties van het vaste personeel. Als er gekeken wordt naar werktempo liggen de prestaties van de inhuur over het algemeen hoger in vergelijking met het vaste personeel.

KPI: soort werkzaamheden (hoeveel doe je er in één week bijv: 3 draaistellen per week wordt dit gehaald?, de kwaliteit wordt beoordeeld)

Jan geeft aan dat NedTrain om aantrekkelijk te blijven voor inleners meer naar buiten moet treden. De arbeidsomstandigheden zijn volgens Jan best goed te noemen. Het is namelijk zo dat buitenstaanders niet in de gaten hebben dat ook treinen onderhouden moeten worden. Er worden al opendagen gehouden. Vanuit de opleidingskant wordt op dit moment de opleiding treinmonteur gecreëerd (ROC).

** Werkzaamheden onderhoudsbedrijf: regulier onderhoud en extra binnenkomsten= herstellingen (niet voorspelbaar proces) en daarnaast dus tussenbeurten (middellangetermijnonderhoudsbeurten en constructiewijzigingen). Er wordt geprobeerd om de constructiewijzigingen te clusteren en de bak een week te ontrekken aan de dienst om zo efficiënter te werk te gaan. Constructiewijzigingen worden gezien als verstorende factor binnen de onderhoudsbedrijven. En daarom wil men dat onderbrengen in één "fabriek" namelijk in Haarlem.*

Conclusie:
Jan geeft aan dat NedTrain op langere termijn voorspelbaarder moet worden. De toeleverancier moet met een minimaal basis niveau op de plank komen.

34.4 Eric de Kroon

Naam: Eric de Kroon
Functie: Productiemanager
Organisatie: NedTrain B.V.
Locatie: SB Randstad Noord
Datum: 07-04-2008
Tijd: 13:00-14:00
Onderwerp: Gewenste relatie met leveranciers technische inhuur

Ik vertel Eric kort wat de reden tot het interview is waarna ik van wal ging en het volgende te weten ben gekomen.

Eric is productie manager van het service bedrijf (hierna te noemen: SB) Randstad Noord. Het SB verricht het korte termijn onderhoud. Dit is de dagelijkse schoonmaak, controle en kleine technische storingen. Verder is er nog de wegenwacht vergelijkbaar met de ANWB. Zo wordt er voor gezorgd dat de trein elke ochtend weer klaar staat voor de klant (o.a. NSR). Naast Randstad Noord zijn er nog drie regio's waar SB zijn gevestigd. Zo wordt heel Nederland gedekt.

Eric zijn rol in het inhuurproces is kort en krachtig te omschrijven namelijk handtekeningen zetten. Met andere woorden Eric is budgetverantwoordelijk. Eric beslist uiteindelijk of er al dan niet ingehuurd gaat woorden. Er wordt een begroting gemaakt aan de hand van bezettingen (FTE's). Wanneer er een tekort aan Fte's is moet er ingehuurd gaan worden. Het komt voor dat er een aparte klus wordt ingelast. Hier worden geen mensen voor aangenomen omdat dit maar voor korte duur is. Hier worden dus ook mensen voor ingehuurd. Zo behoud je de flexibiliteit. Het duurt namelijk veels te lang mensen op te leiden (ongeveer 1,5 jaar). Wat betreft vaste aanstellingen is dit irrendabel, omdat bij het moment dat de desbetreffende medewerker geschoold is er al weer afscheid van hem of haar kan worden genomen.

Machinisten kunnen zo worden ingehuurd. Voor storingsmonteurs is dit een ander verhaal. Als alternatief gebruikt Eric hier inleen die hij schoolt tot DC monteur, waardoor hij het opleidingstraject kan inkorten (1 á 2 maanden). Ze worden dan geschoold voor één bepaald treintype. In de praktijk werkt dit goed. Met andere woorden je hebt altijd te maken dat wanneer er wordt ingehuurd de eerste maand wordt betaald, maar de inlener nog niet productief is. Hij zit immers nog in de schoolbanken.

Het werk wat er wordt verricht hangt aan allemaal veiligheidsnormen opgesteld door de Inspectie van Verkeer en Waterstaat. Er is geen directe opleiding voor sleutelen aan de trein. Met andere woorden opleiden is essentieel en genoodzaakt.

Eric probeert zo min mogelijk in te huren. Gemiddeld is er sprake van zo'n 4 á 5 procent technische inhuur. Alle niveaus inhuur worden hier vertegenwoordigd. Bij een SB staat veiligheid centraal, waardoor er bepaalde certificaten behaald dienen te worden. Het SB is gericht op het dagelijkse werk. Binnen het SB zijn de werkzaamheden vergeleken met een revisie- of onderhoudsbedrijf beter planbaar. Dit verklaart het lage percentage inhuur.

Elke productiemanager heeft een voorkeur voor uitlenende partijen. Hoofdzakelijk worden er machinisten ingehuurd bij het SB. De meeste uitleners kunnen volgens Eric niet leveren wat er gevraagd wordt. De vraag is hier veel groter dan het aanbod.

Hierbij komt nog kijken het goed geschoolde personeel moeilijk te krijgen is in de randstad. Het lager geschoold personeel is nog wel voor handen. De prijs kwaliteit verhouding is daarom slecht te noemen. Dit heeft mede te maken met de marktwerking. Eric geeft aan dat er verplicht zaken gedaan moet worden met Randstad Uitzendbureau. De inleen afkomstig van deze uitlener valt Eric tegen. Meestal krijg je de beste inleen toch via je eigen lokale netwerk. Dit is alleen tegen de regels in wat betreft de afspraken met inkoop.

Als alternatief wordt er al zo nu en dan ingeleend vanuit Duitsland.

Eric gaf een voorbeeld wat hij heeft meegemaakt betreft inhuur. Er werd zaken gedaan met een preffered supplier, namelijk Stork. Vanuit deze uitlener waren een tweetal inleners actief voor NedTrain. Eric constateerde

echter dat Stork op haar beurt deze twee inleners weer elders had ingeleend. Had Eric zaken gedaan met die directe uitlener had hem dit veel kosten bespaard. Eric voelde zich hierdoor lichtelijk bedrogen door Stork. Zulke omstandigheden dienen contractueel te worden afgedekt, zodat het tot een minimum wordt beperkt.

Eric vindt het heel prettig om de participeren in het inkoopsegmentteam. De klant wordt nu goed betrokken (het zijn geen inkoopfeestjes meer). Dit staat haaks op de manier zoals het voorheen ging. Toen werd er vanuit inkoop iets bedacht en toen pas gevraagd of dit wel aansloot bij de behoefte. Zo kwam het dat de business haar eigen pad koos en de inkoop op haar beurt de regie verloor.

Vanuit logistiek zijn 10 geboden gemaakt die elke inkoper mee laat wegen tijdens het afsluiten en onderhandelen van een contract. Hiervoor heeft Eric veel samengewerkt met de inkoop in Haarlem (treingebonden inkoop).

Overkwalificatie kan worden voorkomen door duidelijke richtlijnen te geven waarvoor mensen worden ingehuurd. Overkwalificatie komt regelmatig voor en heeft twee oorzaken namelijk:

- de markt bied je geen alternatief;
- vanuit de business wordt niet goed gespecificeerd.

Bij goede specificatie wordt het probleem al grotendeels teruggedrongen.

Eenmaal geschoolde inhuur komt regelmatig terug. Het is niet zo dat al de opgedane kennis verloren gaat. Wat ook vaak voorkomt is dat Eric inleners aanneemt in vaste dienst. Eric ondervindt hier weinig stribbelingen vanuit de uitlenende organisatie. Soms is er sprake van een uitkoopsom.

Schaarste staat centraal als ontwikkeling binnen de inhuurbranche. De goede mensen werken al ergens. Er is op dit moment een enorme behoefte. Het uitzendbureau heeft over het algemeen de wat mindere mensen ter inleen. Om dit probleem op te lossen is er een oplossing bedacht. Niet opzoek gaan naar super geschoold personeel, maar wat van een minder niveau (WEB ½). Deze worden dan ingezet als DC-monteur. Zo kan je op een gegeven moment de goede eruit pikken en scholen tot storingsmonteur (machinist minimaal). Er is hier wel sprake van mensen in vast dienstverband.

NSR heeft een tekort aan machinisten wat met zich mee brengt dat zij op haar beurt storingsmonteurs bij NedTrain weg trekt. Eric heeft nu afgesproken met NSR dat de mensen vanuit NedTrain worden opgeleidt op kosten van NSR. Vanuit NedTrain worden er DC monteurs (meestal nacht werk) van gemaakt. Op een gegeven moment kunnen deze monteurs storingsmonteur worden of ze worden machinist voor NSR. Zo wordt de uitgaande- als de inkomende stroom beheerst.

De huidige relatie met de leveranciers is slecht te noemen. Eric kent één leverancier (lokale partij) die zo nu en dan langskomt om te vragen hoe het ervoor staat. Eric vindt dit prettig. Eric verwacht van een leverancier dat ze meedenken, vooral omdat de markt erg schaars is. Zo creëer je een band. Met andere woorden een leverancier moet pro-actief participeren.

NedTrain is op dit moment al aantrekkelijk voor technisch personeel. NedTrain moet er alleen voor zorgen dat een medewerker ook werk krijgt waarvoor hij is opgeleid. Verder moet NedTrain beter bekend raken bij de buitenwereld. Met andere woorden meer ‘reclame’ maken. Als voorbeeld geeft Eric dat hij op zijn locaties overal een logo heeft laten plaatsen. De werkplaatsen zouden beter geassocieerd moeten worden met NedTrain door er grote logo’s op aan te brengen.

Eric is visie wat betreft inhuren. Hij wil er uiteindelijk naar toe helemaal niet meer in te huren (SB). Zorg dat je het zelf kan regelen!

35 Interview P&O

35.1 Annemarie Kingmans

Naam: A. Kingmans
Functie: Stafmedewerker P&O
Organisatie: NedTrain B.V.
Locatie: KTT (Katreine Toren) Utrecht
Datum: 17-03-2008
Tijd: 09:00-10:00
Onderwerp: Gewenste relatie met leveranciers technische inhuur

Ik vertel Annemarie wat de aanleiding is van het interview, namelijk mijn onderzoek naar de gewenste relatie met leveranciers van technische inhuur. Hierna stak in van wal en ben ik het volgende te weten gekomen.

P&O zorgt voor de uiteindelijke afroeping (lokale P&O-ers) bij uitzendbureau's en verder (zoals in het segmentteam) bij het meedenken en contracteren van uitzendbureau's. Hier wordt vanuit P&O een aantal kwalificaties ingebracht waaraan voldaan moet worden (technisch inhoudelijke kwalificaties). Met andere woorden P&O is vertegenwoordigd in zowel het begin als aan het eind van het (inkoop) inhuurproces. Het is belangrijk dat P&O te allen tijde bij het proces betrokken blijft. Dit om de simpele reden dat er anders geen overzicht meer is hoeveel personeel er nu rondloopt binnen NedTrain (aantal fte).
Het is uiteindelijk het management (business) die de knoop doorhakt als het gaat om inleners (zij leveren de specificaties). Hier ontstaat de vraag. P&O heeft zicht op opleidingen en of er vanuit het management niet gevraagd word naar het onmogelijke (schaap met vijf poten). Hier wordt in samenspraak gezocht naar de beste oplossing.

Om NedTrain te voorzien in haar behoefte qua inhuur zijn er een aantal leveranciers gecontracteerd. Op dit moment zijn er preffered suppliers waar contracten mee zijn afgesloten. Deze partijen kennen de profielen. Bij deze partijen (minimaal 2) dient dus ook in eerste instantie de aanvraag te worden gelegd. Zo zou het moeten zijn, maar in de realiteit gaat het anders. Het komt namelijk vaak voor dat de preffered suppliers niet in de behoefte kunnen voorzien, waardoor er (via management en P&O) allerlei andere bureaus worden benaderd. Het is overigens ook zo dat deze bureaus langskomen om personeel proberen te slijten aan NedTrain. Het probleem is dat er met deze (meestal lokale) bureaus geen goede of zelfs helemaal geen contracten zijn afgesloten.

De preffered suppliers uit het eerste perceel (LBO/MBO niveau) zijn: Randstad Techniek, The Knowledge, Technicum, etc.. Zo zijn er voor elk perceel een aantal preffered suppliers aangesteld. Dit zijn overigens nog NS brede contracten. Omdat NedTrain voor het technisch personeel nu zelf de contracten mag gaan beheren cq. managen (vanaf januari 2008) is het segmentteam technische inhuur in het leven is geroepen.

Om te zorgen dat niet zomaar iedereen personeel kan inhuren zijn er een aantal geautoriseerde aangewezen. P&O maakt gebruik van een bevoegdheden matrix. Zo kan er in één oogopslag worden gezien wie er bevoegd is in te huren. Dit is heel erg afhankelijk of het budget al dan niet wordt overschreden. Mocht dit het geval zijn dan moet er aan hogere hand toestemming worden gevraagd, alvorens er overgegaan kan worden tot het inhuren van de benodigde capaciteit. Naar aanleiding van de brown paper sessie is de bevoegdheden matrix een beetje aangepast. De nieuwe bevoegdhedenmatrix ligt nu bij directeur P&O. Deze probeert in het directieoverleg commitment te verkrijgen, zodat de aanpassingen verwerkt kunnen worden.
Lokaal hebben de productiemanagers een bepaald budget. Deze bepalen op hun beurt weer of er al dan niet wordt ingehuurd.

Annemarie kan niet goed vertellen wat voor een positie de lokale P&O er inneemt als het gaat om inhuur van personeel. Wel heeft ze hier haar ideeën over. Annemarie kan zich best voorstellen dat wanneer een preffered supplier niet kan leveren de P&O er genoodzaakt is in zee te gaan met een andere (lokale) partij.

Het is belangrijk om met deze leveranciers een vorm van samenwerking aan te gaan. De huidige relatie met de preffered suppliers is over het algemeen goed. Wel zijn er zo nu en dan wat strubbelingen waarneembaar. Als voorbeeld geeft Annemarie dat er in Limburg veelal buiten de preffered suppliers om wordt ingehuurd. Dit ten onvrede van de preffered suppliers (randstad techniek). Het segmentteam gaat ervoor zorgen dat er een optimale leveranciersportfolio wordt gerealiseerd wat beter aansluit op de behoefte vanuit de business. Zo kan dit probleem in de toekomst hopelijk voorkomen worden. Annemarie geeft aan dat dit goed is, omdat er nu met

partijen zaken wordt gedaan waar geen contract mee is afgesloten of die gewoon veels te duur zijn. Volgens Annemarie gaan de preffered suppliers straks ook nog eens hun stinkende best doen om te laten zien dat ze echt personeel kunnen leveren. Het is nou eenmaal zo dat je een leverancier de tijd moet geven om ingespeeld te raken op NedTrain.
Het mooiste zal zijn als er een pool van mensen wordt gecreëerd die al eerder zijn uitgekomen voor NedTrain. Deze inleen behoeft minder scholing en kan dus sneller ingezet worden.

Binnen de productiebedrijven is er behoefte naar een flexschil van rond de 20%. Dit omdat hun werkaanbod erg fluctueert. Bij de onderhoudsbedrijven zal dit iets minder zijn.
Op dit moment wordt het dumpbestand van leveranciers technische inhuur herzien. Annemarie geeft aan dat er op dit moment zo'n dertig leveranciers zijn die inleen leveren aan NedTrain. Het kan volgens haar best nog wel eens meer zijn. Met andere woorden het inkoopvolume is behoorlijk versnipperd.

Qua prestaties van de leveranciers is men over het algemeen goed te spreken. Annemarie heeft meegekregen dat Randstad en Technicum het goed doen. Op het gebied van magazijnpersoneel is The Knowledge een goede partij.

Op de vraag hoe er wordt voorkomen dat er of over of onder gekwalificeerd personeel wordt ingehuurd zegt Annemarie niet direct een onderbouwd antwoord te weten. Wel vreest ze dat er voornamelijk overgekwalificeerd personeel wordt ingehuurd, omdat dit lekker makkelijk is. Annemarie zegt dat dit bijna niet voorkomen kan worden. Wel zegt ze dat deze inleen wel weer snel zal vertrekken wanneer hij/zij erachter komt dat het niveau van de werkzaamheden onder de maat is. Deze inleen zal dan ook niet snel meer voor NedTrain uit willen komen. Annemarie denkt daarom dat dit fenomeen zichzelf reguleert, omdat hooggekwalificeerd personeel het nou eenmaal niet lang volhoud waneer hij/zij alleen maar "dom" werk mag doen.
De enige manier om dit te kunnen voorkomen is goede afspraken maken. Hierbij moet gedacht worden aan heel duidelijke profielen (per niveau) opstellen en zo uitzendbureaus aan het werk zetten. Helemaal voorkomen kan nooit (schaap met vijf poten). Door de huidige manier van inhuren (overgekwalificeerd personeel) zal het minder vaak voorkomen dat er inleners zijn die op den duur in vaste dienst treden bij NedTrain. Op de korte termijn is het qua inzetbaarheid gezien heel fijn. Deze inleners zijn immers snel in te zetten en behoeve weinig scholing, maar op de lange termijn moet toch gekeken worden naar een passende functie voor deze groep inleners.

Om het tekort aan technisch personeel op te lossen wordt er veel gewerkt met leer/werk trajecten. Verder wordt er veel gedaan aan werving. Als voorbeeld gaf Annemarie dat er via scholieren.tv een directe link is te vinden naar NedTrain. Ook op het gebied van stages is NedTrain actief. Maar het is en blijft lastig goed technisch personeel te vinden/werven. Het is daarom zaak kinderen al vanaf jongs af aan te interesseren in de branche. Annemarie geeft aan dat het een heel interessante wereld is, maar ook een heel zware wereld. Zowel mentaal (24 p/d) als fysiek wordt er veel van je gevraagd. Hier tegenover staat dat het wel goed beloond wordt. Een stimulans om weg te gaan die Annemarie vaak ziet is een auto van de zaak. Deze secundaire arbeidsvoorwaarde heeft NedTrain niet.
De klink in de kabel is dat er geen reguliere opleiding bestaat voor treinmonteurs. Annemarie geeft aan dat er bij rondleidingen toch altijd wel een aantal studenten geïnteresseerd zijn in de trein techniek. Met andere woorden NedTrain moet meer naar buiten treden (adverteren), zodat er wat meer naamsbekendheid wordt gecreëerd.

Vroeger was er sprake van dat boeren (meestal wel redelijk technisch geschoold) in de zomermaanden tijdelijk voor NedTrain zouden komen werken, omdat hun op dat moment om werk verlegen zaten. En de werknemers van NedTrain op vakantie wilde. Dit idee is volgens Annemarie alleen nooit van de grond gekomen. Dit is misschien nog een kans die men laat liggen.

Wat je ook veel ziet is dat inleners op den duur in dienst worden genomen. Zo kan er eerst goed worden waargenomen of de inlener wel voldoet aan de eisen en wensen. Dit kan volgens Annemarie gezien worden als een 'stiekeme' verlengde proeftijd.
Er wordt voor directe werving niet over de landgrens gekeken. Wel kon Annemarie vertellen dat er op dit moment een hele groep Polen wordt ingeleend vanuit Randstad. Waarschijnlijk voor een bepaald project. Omdat het allen Polen betreffen is deze groep vrij makkelijk aan te sturen in hun eigen taal. Het enige wat hiervoor bewerkstelligd dient te worden is dat er een tolk (voorman) wordt aangesteld.

Zoals al ter sprake was gekomen moet je om te voorkomen dat er onder/over gekwalificeerd personeel wordt ingehuurd alles goed specificeren. Hierbij wordt onder andere bedoelt de web-niveau's, maar ook een stukje veiligheid. Naast deze bagage dient er altijd nog NedTrain kennis te worden bijgebracht. Hier kan gewoon niet onderuit gekomen worden. Dit gebeurt altijd intern.

Om te kijken of de leverancier nu voldoet aan de in het contract opgenomen eisen/wensen (output) ten behoeve van kwaliteit en snelheid geeft Annemarie aan dat dit gewoon in de vaste procedure is opgenomen. Hierbij valt onder ander te denken aan kwaliteitsauditeurs. Met andere woorden volgens Annemarie is dit proces wel geborgd.

Op dit moment worden de NS brede contracten redelijk benut (vooral Randstad en Technicum). Het kan nog beter. In het zuiden des land deed zich namelijk het probleem voor dat Randstad teveel ad-hoc vraag kreeg vanuit NedTrain (vooral grotere projecten). Randstad gaf aan dat wanneer ze van te voren te horen kregen wat er komen gaat ze daarop in konden spelen. Het is in zo'n geval zonde als er dan wordt overgestapt naar een lokale partij.
Het is volgens Annemarie zo dat alle uitzendbureaus in dezelfde vijver te vissen om maar voldoende technisch personeel achter de hand te houden.
Vanuit NedTrain dient er eerder aangegeven te worden wat de behoefte voor de komende weken/maanden zal zijn (beter prognosticeren), zodat uitzendbureaus hier proactief op in kunnen spelen. Je kunt immers niet alle problemen bij de leverancier neerleggen.
Er moet meer samengewerkt worden. Annemarie gaf een voorbeeld van een medewerker van randstad die op locatie zit in Haarlem. Deze medewerker zit er zo middenin dat die de behoefte goed in de gaten kan houden. Dit is een optie, maar het probleem kan ook vanuit NedTrain worden aangepakt door gewoonweg te zorgen dat er beter gepland kan/gaat worden.

NedTrain kan zich onderscheiden van de concurrent door de behoefte transparant weer te geven. Verder door dit vroeg en tijdig te bespreken met leveranciers, zodat er kwaliteit geleverd kan worden. Ook is het belangrijk op een goede manier met technische inhuur om te gaan. Het onderscheidend vermogen zit hem volgens Annemarie in een goede samenwerking. Beide partijen moeten elkaar kunnen vertrouwen. De relatie dient niet gezien te worden als zijnde wij/zij. Het is zo dat beide partijen er beter van moeten worden. Verder moet NedTrain ervoor zorgen eerste keus te zijn bij preffered suppliers. Dit kan alleen worden gerealiseerd door de leveranciers netjes te behandelen.

Qua trends en ontwikkelingen denkt Annemarie aan de strategische alliantie (samenwerking tussen NedTrain, Strukton en Stork). Het betreft hier drie partijen die allen technisch personeel voor handen hebben. Bij een tekort bij de ene partij kan er bij de andere partij aangeklopt worden. Dit betreft alleen het vaste personeel. Mocht dit werken dan kan het zelfs zover gaan dat er in de toekomst steeds minder of misschien helemaal geen aanspraak op uitzendbureaus gemaakt behoeft te worden.
Nog een trend die eigenlijk al min of meer is ingericht is de flexschil, waarmee de pieken en dalen worden opgevangen.

Over het feit dat het ook mogelijk zou zijn intern personeel uit te wisselen is wel gesproken, maar dit is nooit van de grond gekomen. Dit is mede het gevolg van de geografische spreiding die NedTrain kent met alle problemen van dien (reiskosten, maximale reisduur in baas zijn tijd), etc.). Het is zelfs al moeilijk om service bedrijven en onderhoudsbedrijven met elkaar te laten samenwerken. De weerstand die hier waarneembaar was o.a. dat de storingmonteurs niet naar binnen wilde en de onderhoudsmonteurs niet naar buiten.

Om het storing proces efficiënter in te richten is het handig dat storingmonteurs ook kunnen rangeren. Het gevaar wat hier echter schuilt, is dat de storingmonteur misschien inziet hoe leuk dat wel niet is en de overstap maakt van storingsmonteur naar machinist.

Op de vraag waarom de inkoop/inhuur van technisch personeel valt onder de Facilitaire inkoop zegt Annemarie dat het om personeel gaat en dat maakt het al facilitair. Ze vindt het daarom ook niet onlogisch dat dit hier is ondergebracht.

Toevoeging vanuit de mail van Annemarie:
T.a.v de bevoegdhedenmatrix; het voorstel is dat de Productiemanagers binnen eigen budget mogen besluiten. Het Directieoverleg is het hier in principe mee eens; maar dit wordt pas van kracht als er een goedgekeurde begroting is…..

36 Interview's benchmark

36.1 BAM Rail

Naam: P. de Roij
Functie: Senior Inkoper
Organisatie: BAM rail
Locatie: Breda
Datum: 17-03-2008
Tijd: 13:00-14:00
Onderwerp: Gewenste relatie leveranciers technische inhuur

Op de beurs Spits Carreer event te Utrecht ben ik naar de Bam stand gelopen om daar een contactpersoon te strikken voor mijn onderzoek. Uiteindelijk kwam ik terecht bij Paul. Aan Paul heb ik een aantal vragen gesteld, waardoor ik het volgende te weten ben gekomen.

Paul geeft aan dat BAM aantrekkelijk probeert te zijn en te blijven voor technisch personeel door gewoonweg bekend te zijn in de markt (naamsbekendheid). Zo weet men waarvoor BAM staat en raakt men al dan niet enthousiast.
Door een proactieve houding naar de klant wordt er laagdrempeligheid gecreëerd. Het is volgens Paul belangrijk dat er altijd goed gecommuniceerd en geluisterd wordt naar elkaar.

Om de kwaliteit die geleverd wordt door de inleners te waarborgen worden er regelmatig evaluaties en audits uitgevoerd. Ook wordt er voordat een inlener aan de slag kan gekeken naar zijn opleidingen, certificaten, referenties en ervaringen. Zo wordt de kwaliteit geborgd. Mocht er blijken dat een leverancier niet naar behoren presteert dan zullen er sancties genomen worden. Pas als er structureel onder de maat wordt gepresteerd dan zal worden overgegaan tot het uitsluiten van deze leverancier. Er wordt hierbij geen gebruik gemaakt van een zogenaamd bonus/malus systematiek. De leveranciers worden gecontroleerd op kwaliteit, tijdigheid, flexibiliteit en financiële middelen.

De relatie met de leveranciers van technische inhuur is op dit moment goed te noemen volgens Paul. Vooral met de gecontracteerde leveranciers.

Er zijn binnen BAM een aantal contracten afgesloten met preffered suppliers. Om nu te voorkomen dat er buiten deze contracten om wordt ingekocht zijn er duidelijk en eenvoudige inkoopprocedures in het leven geroepen. Verder zijn er wel verschillende contractvormen waarmee gewerkt wordt (inspannings- en resultaatsverplichtingen).

Ook Paul kan concluderen dat de markt technische inhuur op dit moment erg schaars is, vooral als het gaat om goed personeel. Paul geeft dan ook aan dat er zelde sprake is van inleners die overgekwalificeerd zijn. Puur omdat er zo’n schaarste heerst op de markt. Het is überhaupt al moeilijk gekwalificeerd personeel te vinden.

36.2 Pro Rail

Naam: Lisette van Boheemen
Functie: Medewerker inhuurdesk
Organisatie: ProRail
Locatie: Inktpot (Moreelsepark) te Utrecht
Datum: 28-03-2008
Tijd: 09:00-10:00
Onderwerp: Gewenste relatie met leveranciers technische inhuur/ definitie inhuurdesk

Omdat ProRail (de naam zegt het al) actief is in de railbranche evenals NedTrain is het interessant te weten hoe ProRail de gewenste relatie met de uitleners van technische inleen heeft vormgegeven. Daarbij komt nog eens kijken dat er binnen ProRail sprake is van een inhuurdesk. Al met al een interessante organisatie. Tijdens het interview ben ik het volgende te weten gekomen.

Lisette verteld dat ProRail aantrekkelijk blijft voor technisch personeel door onder andere reclame te maken, maar ook door communicatie richting de doelgroep (website). Verder is ProRail een interessante organisatie gezien de arbeidsvoorwaarden die het hanteert. ProRail heeft hierdoor weinig last van uitstroom. ProRail is dus een heel stabiel bedrijf.

Op basis van inhuur heeft ProRail 22 leveranciers (preffered supplier). Deze leveranciers hebben alle een bepaalde leverplicht (vastgelegd in raamovereenkomsten). Verder zijn er hier natuurlijk ook prijsafspraken gemaakt. Het komt wel eens voor dat een bepaalde behoefte boven de prijsafspraken uitstijgt, maar wanneer de behoefte er is wordt er vanuit de inhuurdesk gezorgd dat hier antwoord op gegeven wordt.

Wat betreft het inkoop/inhuurproces is er de afspraak dat elke preffered supplier 5 dagen de tijd heeft in de behoefte te voorzien. Gebeurt dit niet dan kan een afdeling de aanvraag wegzetten bij een willekeurige leverancier (‘vriendjes’).
Er is nog wel veel sprake van maverick buying op dit moment. Dit komt mede doordat de inhuurdesk nu pas een jaar bestaat. De ontwikkeling van de inhuurdesk is heel lastig volgens Lisette, want iedere manager heeft/had zijn eigen leveranciersmandje (visitekaartjes). Vanuit de raad van bestuur is er besloten een inhuurdesk in te richten. Er zijn afspraken gemaakt die manager ook moeten naleven, maar mocht een preffered supplier niet binnen vijf dagen kunnen leveren dan is de business wel vrij flexibel in het invullen van de behoefte.

Naar aanleiding van een activiteitenwaarnemingsanalyse (2 jaar geleden) is er geconcludeerd dat er 400 man aan inhuur was. Later werd dit bijgetrokken tot zelfs 800 man. Gekeken naar de tarieven (het dubbele in vergelijking met vaste mensen) was het vanuit onder andere kostenbesparend opzicht waardevol een inhuurdesk te creëren. Zo werd het inkoopvolume gebundeld en was het geheel beter beheersbaar (management rapportages richting RvB). Voorheen deed iedere manager het op zijn eigen manier. Er was wel toestemming nodig van een leidinggevende, maar wanneer dit er was werd er gewoon een willekeurige leverancier gebeld.
Nu is het zo dat er in eerste instantie drie mensen gaan kijken of het inlenen echt nodig is, daarna wordt de inhuurdesk ingeschakeld en gaat op haar beurt op zoek naar de gewenste kandidaat.

Er is één uitzondering wanneer de vijf dagen regel overtreden mag worden, en dat is wanneer er een hele specifieke vraag is naar expertise.

Hoe fungeert de inhuurdesk?
De inhuurdesk doet zaken met 22 preffered suppliers. Zodra een manager naar iemand op zoek is krijgt de inhuurdesk een supertrioformulier (beschrijft wat de functie inhoud) binnen. Deze aanvraag wordt vervolgens uitgezet binnen één van de percelen (ingedeeld in vakgebieden). Met deze preffered suppliers zijn vaste prijsafspraken op basis van een uurtarief. De afspraak is gemaakt dat 80% op het basis tarief wordt aangeboden. Dit is om de kosten te besparen. Wanneer de aanbieding binnenkomt wordt er in eerste instantie beoordeeld of het al dan niet een goede kandidaat is (op basis van CV). Hierna wordt er een vergelijking gemaakt met de vacature en wordt gecontroleerd of de prijs volgens afspraak is. Het komt ook heel vaak voor dat er geen afspraak is op basis van de gevraagde functie. Wanneer dit het geval is wordt er gekeken naar salarisschalen. De manager bepaald of hij de inlener wil zien of niet (al dan niet het CV doorsturen naar de manager). De inhuurdesk regelt vervolgens een gesprek. Voor het gesprek vinden altijd de onderhandelingen plaats op basis van het tarief anders maakt het voor de manager niet meer uit wat het kost, want de inlener is dan immers al

geschikt bevonden. Wanneer het uiteindelijk rond is wordt vanuit de inhuurdesk het contract rond gemaakt richting de leverancier en is het plaatje rond.

De inhuurdesk is puur dienstverlenend. Het hele proces van a tot z wordt verzorgd door de inhuurdesk. Zo wordt de business ontzorgt.
De inhuur van advies (wordt gezien als uitbesteed werk op projectbasis) valt buiten de inhuurdesk. Dit wordt dan ook op een ander budget geboekt.

Continuïteit waarborgen
Er zijn wel eens aanvragen die niet worden vervuld. Deze blijven dan gedurende lange tijd openstaan (halfjaar tot een jaar). Dit komt volgens Lisette doordat er simpelweg gezocht wordt naar een spelt in een hooiberg. Met andere woorden de continuïteit wordt niet altijd gewaarborgd.

Voorkomen van maverick buying
Elke maand wordt er vanuit de inhuurdesk gerapporteerd aan de RvB betreft de illegale inhuur (maverick buying). De RvB spreek op haar beurt de business hierop aan. Hier is mede voor gekozen om de business te laten wennen aan de inhuurdesk.

Optimaliseren van het inhuurproces
Volgens Lisette (degene die het operationeel helemaal heeft opgezet) kan het nog veel beter. Zoals al eerder aangegeven bestaat de inhuurdesk nu een jaar. Er moet op dit moment teveel geregeld worden, voordat de desbetreffende inlener kan beginnen (account, inkoopnummer, pasje, personeelsnummer, etc.). Dit is zo goed als hetzelfde proces wat er voor een vaste werknemer wordt doorlopen. Iedere werknemer is dan ook gelijk (ongeacht vast of inhuur). Het proces zou volgens Lisette wat minder lang moeten zijn. Alleen is er op dit moment nog geen sprake van dat dit gerealiseerd gaat worden. Wel wil Lisette er op den duur naar toe.

Vraag- versus aanbod van technische inhuur
De vraag is groot en het aanbod is daarentegen gering. Dit is mede het gevolg van het zoeken naar een spelt in een hooiberg (heel specialistische inleen), maar omdat er met zulke specialistische uitleners zaken wordt gedaan kan er bijna altijd worden voorzien in de vacature. De preffered suppliers (movares, DHV, etc.) zijn dan ook gevormd naar de vraag vanuit de organisatie ProRail. Het is voor deze leveranciers dan ook een heel planmatig werkvlak.

Overgekwalificeerde inleen voorkomen
Waneer er geconstateerd wordt dat er sprake is van overkwalificatie worden ze afgewezen, behalve als het een klus voor korte duur betreft (1 á 2 maanden). Het is voor de inlener immers ook niet leuk een ondergewaardeerde klus te doen.
Het gebeurt wel eens dat er alleen maar overgekwalificeerde inleen reageert op een vacature, maar dit is dan het gevolg van een niet goed opgestelde vacature (niet specifiek genoeg).

De relatie met de leveranciers

Het is belangrijk goed samen te werken om zo een goede band te creëren!

De relatie kan beter. Er is dan ook afgelopen december geprobeerd om een leveranciers bijeenkomt te organiseren. Ook ProRail (business) zou hierbij vertegenwoordigd zijn, maar dit is volgens Lisette gewoon niet goed te organiseren.
De leveranciers hebben wel behoefte regelmatig aan tafel te zitten met ProRail. En willen ook heel graag de afdelingen bezoeken. Vanuit de inhuurdesk is er besloten dit liever niet te doen, omdat iedere manager zijn eigen weg zoekt en het hem dan ook niet uit maakt of die bij de inhuurdesk moet aankloppen of dat hij gebeld wordt door een leverancier. Daarbij komt nog kijken dat één leveranciers minder kan leveren dan alle 22 leveranciers bij elkaar (risicospreiding).
Als het een hele specifieke functie betreft is het heel goed om met de leverancier in gesprek te gaan. Wel is er dan ook vertegenwoordiging vanuit de inhuurdesk tijdens dit gesprek.
Lisette geeft aan dat voor hele generieke functies soms niet eens een gesprek noodzakelijk is. De desbetreffende inlener krijgt dan drie proefdagen om aan te kijken of hij geschikt wordt geacht voor de functie.
Er wordt in de relatie geen onderscheid gemaakt of het nu generieke inleen betreft of dat er juist sprake is van heel specialistische inleen.

Evaluatie leveranciers
Elk jaar is er een evaluatiemoment*. Hier worden een aantal zaken besproken wat er wel of niet goed gaat (tarieven, overnemen van mensen, contracten die niet aansluiten, leveranciers die andere afspraken willen maken, etc.). Vanuit de leverancier is er behoefte naar vier maal per jaar evalueren. Wanneer de leverancier dit wil gebeurt dit ook, omdat Lisette het belangrijk vindt de binding met de leverancier te behouden.
Met elke leverancier is een contract aangegaan van drie jaar. Wanneer een leveranciers zich per jaar niet verbeterd kan dit tot gevolg hebben dat het contract niet wordt verlengd. In extreme gevallen wordt de leverancier helemaal buitenspel gezet.
Tussentijds wordt er natuurlijk wel met de leverancier gecommuniceerd bij bijvoorbeeld tegenvallende prestaties van een inlener. Het is dan niet zo dat de leverancier dit pas na een jaar te horen krijgt.
Wanneer een leverancier binnen vijf dagen niet levert wordt deze leverancier gebeld. Er wordt dan gevraagd of ze kunnen aangeven wat de reden is dat er niet geleverd kon worden (geen tijd, kan niet aanbieden tegen afgesproken tarief, etc.). Het kan natuurlijk zo zijn dat de afgesproken tarieven niet meer marktconform zijn. Dit tarief wordt in goed overleg met de leverancier bepaald. Er moet wel genoeg budget voor zijn.

**=Niet op detail niveau, maar op een breder en hoger niveau. De input komt wel vanuit de inhuurdesk. De manager van de inhuurdesk heeft hier namelijk geen zicht op. Het gaat hier dus om het gehele beeld van de leverancier.*

Evaluatie inleen
De evaluatie van inleen is per functie verschillend. Wanneer er vanuit de business wordt geconcludeerd dat de desbetreffende inlener niet geschikt is voor de functie wordt dit aangegeven bij de inhuurdesk. Het is niet per definitie zo dat er binnen drie dagen wordt bepaald of een inlener al dan niet mag blijven. Hier gaat wel een gesprek aan vooraf. Het is niet zo dat er dan bijvoorbeeld bijscholing plaatsvindt.

Trends en ontwikkelingen in de branche
Het doel van de organisatie is om de inhuur steeds verder terug te dringen. Verder is het tekort in de technische branche waarneembaar, doordat er gewoon veel vacatures onvervuld zijn (20 á 30).

36.3 Voith Railservice B.V.

Naam: Wil Wagenaar
Functie: Werkplaatschef
Organisatie: Voith
Dag: 12-03-2008
Tijd: 09:00-10:00
Onderwerp: Gewenste relatie leveranciers technische inhuur

Ik vertel Wil wat de reden is dat ik helemaal naar Blerick ben afgereisd. Waarna het gesprek op gang kwam en ik het volgende te weten ben gekomen.

Wil geeft aan dat je op een gegeven moment niet meer zonder de inhuur van technisch personeel kunt. Hij zou het daarom ook zeker doen. Het is namelijk zo dat er bij Voith op dit moment nog geen reden toe is. Maar dit ziet er in de toekomst wel aan te komen.

Wil vindt het heel goed dat ik hem persoonlijk heb bezocht. Wil kan mij twee dingen vertellen. Ten eerste wat zijn visie bij Voith is en ten tweede wat zijn ervaringen zijn die hij bij NedTrain heeft opgedaan. Wil heeft immers een aantal jaren voor NedTrain gewerkt (32 jaar).

Wil geeft aan dat hij op de functie die hij nu bekleed veel meer verantwoordelijkheden heeft dan dat bij NedTrain het geval was (vrij autonoom). Bij NedTrain moet je je altijd verantwoorden. Wil geeft aan dat NedTrain (naar aanleiding van de laatste gesprekken) hier wel vanaf wil. Zo kan bijvoorbeeld een productiemanager in de toekomst sneller reageren ten behoeve van de bedrijfsvoering. De directie wil van buiten naar binnen kijken. Maar bij NedTrain wordt er volgens Wil alleen maar naar binnen gekeken. De buitenwereld wordt vergeten. Wil geeft aan dat er binnen NedTrain uit wordt gegaan van een basispakket van werk (vast personeel). Alleen in de praktijk blijkt dit in veel gevallen niet te kloppen (Eindhoven). Wil geeft aan dat hij toentertijd mensen had lopen terwijl die ze niet nodig had en juist geen mensen had lopen wanneer ze wel nodig waren (vaste dienst). De kenmerkende bedrijfsvoering van NedTrain (vooral snachts) bemoeilijkt het vinden/inroosteren van personeel.

Wil geeft als mogelijk oplossing voor dit probleem aan dat er een pool gecreëerd moet worden met een organisatie die vooral acteert op de dagmarkt (high potential). Veelal van zulke medewerkers (loodgieters, tegelzetters, etc.) beginnen een eigen bedrijfje (ZZP'ers) en komen s'nachts werken voor NedTrain. Het betreft hier vooral doeners. Wil geeft aan dat als ZZP'ers hier markt in zien dit ook te realiseren moet zijn met een soortgelijk bedrijf (DAF, technisch installatie bedrijf, etc.). Het is alleen zaak dat je hiervoor in de buidel wil tasten. Er wordt immers gevraagd naar flexibiliteit. In feite deel je de desbetreffende persoon met een andere organisatie. Je bent immers actief op totaal verschillende markten, maar hebben wel beide technici in dienst. Wil geeft aan dat hij totaal geen moeite heeft gehad met het werven van personeel. Bij de uitzet van de vacatures heeft hij 82 sollicitatiebrieven ontvangen. Op dit moment heeft hij dertien man in dienst, maar geen werkaanbod voor deze dertien technici. Al deze mensen worden momenteel geschoold. Als bedrijf moet je hierin willen investeren. Wil geeft aan dat treinen iets mystieks hebben. Met andere woorden het product verkoopt zichzelf. In een trein is alles terug te vinden wat je maar onder techniek kan verstaan.

Wil ziet het als een kans om zo'n organisatie te vinden die deze samenwerking (relatie) aan zou willen gaan.

Wil is op dit moment klussen aan het werven. Op het moment dat hij een grote klus binnenhaalt heeft hij in principe meteen 'medewerkers' tekort. Op dit moment draait Voith nog niet het volledige onderhoudsprogramma. De dertien man personeel is puur aangesteld voor het vaste werkaanbod. Wil heeft op dit moment al twee bedrijven waarvan hij zo personeel zou kunnen inlenen (vorm van detacheren van één a twee weken).

Wil geeft aan dat Voith potentie heeft om uit te breiden binnen Nederland. NedTrain kan Voith dus betitelen als een opkomend concurrent. Wil geeft aan dat de concessie dan ook onderhands zou plaatsvinden, omdat de politiek het niet durft (economisch delict) aangezien er veel potentiële kandidaten op de loer liggen (Arriva, Veoila, Ceolia, etc.). NSR is vergeleken met die multinationals maar een kleintje. Voith is op dit moment erg betrokken bij de regionale vervoerders.

Binnen NedTrain is het grootste gemis dat de werknemers niet meer trots zijn op hun bedrijf. Wil geeft aan dat dit het grootste probleem is (niemand verteld meer inspirerend op verjaardagen wat hij doet en waar hij werkt). Binnen Voith zijn alle werknemers erg trots. Er is zelfs vanuit eigen initiatief een opendag georganiseerd. Men wil naar buiten laten zien wat ze doen!Wil geeft wel aan dat er maar weinig bedrijven zijn die zo veel goeds met hun personeel voorhebben als NedTrain. Het heeft Wil dan ook goed gedaan 32 jaar voor NedTrain te hebben gewerkt. Hij heeft in zijn loopbaan alle mogelijk kansen mogen en kunnen benutten om uiteindelijk te komen tot wie hij nu is (denk aan trainingen, opleidingen, etc.). Als er een wil is dit voor iedereen weggelegd. Wat je op dit moment binnen NedTrain ziet is dat de beslissingsbevoegdheid te hoog in de organisatie ligt (dat moet ik bij mijn baas gaan regelen). Wil geeft aan dat dit anders moet en dat werknemers meer zelf initiatief moeten en kunnen nemen. Er wordt momenteel druk aan gewerkt om het personeel te overtuigen van deze visie.

Wil heeft tien jaar in de staf van NedTrain gezeten, waarna hij manager werd. Op dat moment vroeg hij zich af wat er eigenlijk in Utrecht gedaan werd. Hij geeft als voorbeeld dat hij regelmatig rapporten maakte (bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid) waar vanuit de business gewoonweg geen gebruik van gemaakt werd. Met andere woorden er is teveel balast waarneembaar binnen de organisatie NedTrain. Wil geeft aan dat als je niet weet wat je eraan hebt je er ook niet voor wilt betalen (overhead). Binnen NedTrain is vergeten dat de doeners (business) ook kunnen nadenken en niet alleen de denkers die gevestigd zitten in Utrecht. Er wordt regelmatig iets bedacht vanuit Utrecht wat gewoonweg niet aansluit op de praktijk. Met andere woorden dit moet in de toekomst gewoon bij de business komen te liggen.

Wil geeft aan dat er tussen managers en leiders een verschil zit. Managers willen altijd scoren (handtekeningen zetten) en leggen de nadruk op baas. Terwijl leiders willen leiden (loslaten). Wil is een leider. Een eigenschap van een leider is het geven van verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de doeners. Zo creëer je dat medewerkers plezier in hun werk hebben en trots op zijn plaats is. De energie komt dan vanzelf.

In Duitsland is Voith op het gebied van treinonderhoud nog niet actief. Op dit moment zit Voith railservice in Nederland (Blerick en Leeuwarden) en in Polen. Wat Voith wil is groeien. Dit is alleen op korte termijn niet in Nederland te bewerkstelligen.

Op dit moment wordt er nog niet ingehuurd bij Voith. Wel is Wil ervan verzekerd dat mocht het nodig zijn dit ook direct te regelen is. Wil geeft aan dat wanneer er structureel ingehuurd gaat worden er zeker behoefte is aan samenwerking met de desbetreffende leveranciers. Hij gelooft niet in quick wins. Zo weet de uitlenende organisatie wat er speelt binnen Voith en zijn haar inleners ingespeeld op de werkzaamheden die Voith verricht. Het is namelijk zo dat niet zomaar iedereen aan een trein mag sleutelen (inspectie verkeer en waterstaat). Wil wil zelfs zover gaan dat die inleners wil opleiden. Met andere woorden een langdurige verbintenis aangaan met de leverancier(s). Op zo’n manier dat er een win-win situatie wordt gecreëerd.

Om te voorkomen dat er ongekwalificeerd personeel wordt ingehuurd is het belangrijk dat je kunt vertrouwen op je leverancier. Ook is het belangrijk te weten wat voor achtergrond de inleners hebben. Wil geeft aan in ieder geval alleen zaken te doen met iso gecertificeerde uitleners. Dit is veelal de eerste vraag die je stelt bij het binnenhalen van een uitlener. Zo weet je dat de uitlener zijn kwaliteit kan waarborgen.
Wil vindt het wel belangrijk dat de in tijdelijk dienstverband tredende inlener persoonlijk wordt toegesproken, voordat hij zijn handen vuil maakt aan de treinen. Met andere woorden ook de relatie met de inlener is belangrijk (wie ben je, wat doe je, hobby’s, etc.). Zo creëer je een menselijke relatie. Het is daarom fout te spreken over handjes. Het zijn immers gewoon mensen met een gezin en alles wat daar bij komt kijken. Wil geeft aan dat mensen niet meer voor het geld gaan. Geld is eenmalig. Het is belangrijk dat inleners zich ook één voelen met de groep. Als voorbeeld geeft Wil dat hij iedere medewerker/inhuur belt om hem of haar te feliciteren op zijn of haar verjaardag. Zijn personeel keek hier in eerste instantie vreemd van op. Wil heeft in zijn kantoor een tafel waar lief en leed gedeeld kan/moet worden. Op de werkvloer en kantine roddelen is uit den boze. Hij benadrukt dat dit voorkomen moet worden. De kantine is om te eten. Wil heeft ook speciaal gekozen voor een raam van waaruit het werk te zien is. Wil vindt het belangrijk, omdat daar immers het geld verdient wordt. Je moet kunnen zien waar je mee bezig bent. En nog een voordeel is dat Wil zo gevoel heeft bij de bedrijfsvoering .

Wat betreft de trends en ontwikkelingen kon Wil het volgende vertellen. Qua trends is het zo dat er een basis is (70%) en dat er naast die basis ingeleend wordt (30%). De grootste winst voor zowel NedTrain als Voith is om met één of twee grote partners (technische bedrijven) een partnership aan te gaan. Het is nou eenmaal zo dat je geen koekenbakker aan een trein kan laten werken. Of te wel er is gewoon gekwalificeerd personeel nodig. Wil geeft aan dat Voith geen handjes nodig heeft. Ze hebben mensen nodig. Deze mensen moeten in de organisatie ingebed worden. Wil geeft nogmaals zijn eerder genoemde voorbeeld van een samenwerking met bijvoorbeeld een technisch installatie bedrijf.

Wil zegt dat treinen zo bijzonder zijn dat ondanks het te kort op de markt met een goede aanpak hier geen last van ondervonden wordt. Het product verkoopt zich zelf!Verder moet er opgehouden worden met het praten over “handjes”. Hier draait het niet meer om. Het gaat om de mensen die aan die “handjes” vast zitten.
Ook uitzendorganisaties spreken over handjes. Dit is slecht. De oorzaak hiervan is dat het voor uitzendbureaus puur draait op winst maken. Ze investeren niet in continuïteit. Wil zegt dat als je winst wil maken je stomweg je organisatie moet verkopen.
Ondernemen is geld verdienen, maar niet over de rug van de mensen. Het is belangrijk dat inleners een relatie hebben met de uitlener, want ook de “handjes” hebben hier behoefte aan. Ook al word dit door bijna alle actoren vergeten.