

24 juni 2014, NBC Nieuwegein
Inkoopdag 2014

NEVI[®]

Ken uw keten!



www.nevi-inkoopdag.nl

Contractmanagement bij PWN

"een kijkje in de keuken"

Workshop 24 juni 2014

Hans Spaans
Strategisch contractmanager

Contractmanagement (CM) bij PWN

Programma

- Welkom
- Over PWN

PWN is het drinkwaterbedrijf van de provincie Noord-Holland. PWN produceert en transporteert drinkwater voor zo'n 760.000 huishoudens en bedrijven en is beheerder van een groot gedeelte van de duingebieden van Noord-Holland.

Omvang bedrijf: ca. 530 fte, I&C organisatie 10 fte, inkoopvolume ca. €120 miljoen, 350 contracten

- **Praktijkcase PWN aan de hand van 3 Kritische succesfactoren CM**
- **Afsluiting:**
 - Eigen ervaringen/lessons learned/toekomst
 - Vragen, discussie



PWN praktijkcase

“Kritische succesfactoren voor succesvol implementeren Contractmanagement”

- **KSF 1 Draagvlak/op de agenda bij directie/management**
 - Aanleiding, waarom CM? (business case)
- **KSF 2 Beleid/visie**
 - CM Methodiek □ beheermodel, verankering, uniformiteit
 - Meerjarenplan/jaarplan □ ontwikkeling, professionaliteit, rapportages
- **KSF 3 Rolverdeling** (*duidelijkheid over taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden*)
 - Organisatie I&C
 - Contractmanager, functie of rol?
 - Coördinatie proces (ambassadeur)

KSF 1: Draagvlak/op de agenda bij directie/management

Stelling:

Draagvlak voor Contractmanagement ontstaat alleen als:

“Het huis in brand staat”.

KSF 1: Draagvlak/op de agenda bij directie/management

Aanleiding: Reorganisatie Project PWN 2002

1. *Benchmark 1999 □ PWN duurste! □ “nieuw PWN, slank en wendbaar”*
2. *Kosten structureel omlaag, jaarlijkse besparing €14 mln*
3. *Structureel verhogen effectiviteit en efficiency, focus op vernieuwing*
4. *Van 900 □ 600 fte*
5. *Van productgericht naar klantgericht*
6. *Vernieuwen werkprocessen*
7. *Focus op kerntaken; overige uitbesteden □ **Project Druppel** (start 8/2004)*



KSF 1: Draagvlak/op de agenda bij directie & management

Start Inkoopproject Druppel □ externe partij Accenture

- Professionaliseren inkooporganisatie
- Beperking aantal leveranciers
- Accent op kosten en besparingen

Voorbeelden van outsourcing binnen PWN:

1. ICT
2. Engineering
3. Buitendienst (leidingen)
4. Wagenpark
5. Meterherstel werkplaats
6. Huisdrukkerij
7. Catering

KSF 1: Draagvlak/op de agenda bij directie & management

- “In een tijd van uitbesteden en focus op de core business, zullen de “excellente organisaties” zich onderscheiden van “goede organisaties” door de mate waarin zij in staat zijn meerwaarde te halen uit leverancierscontracten”.
- De (op)nieuw afgesloten contracten vereisten besturing. “Bij het laten slagen van de outsourcingstrategie speelt contractmanagement als onderdeel van een goede en juiste regie, een cruciale rol. De spin off van adequaat contractmanagement is risico- en kosten beheersing én verhoging kwaliteit van de dienstverlening”.
- Nieuwe fase: beheren en besturen contracten □ structureel opzetten contractmanagement (en contractbeheer)

KSF 2: Beleid/visie

Stelling:

De beste manier om aan de slag te gaan met Contractmanagement is:

- 1. Bottom up*
- 2. Top down*

KSF 2: Beleid/visie

1. CM Methodiek

- 2006/2007: PWN ontwikkelde en implementeerde samen met een extern bureau de methodiek CM
- Doel:
 - PWN in regierol door professioneel opdrachtgeverschap
 - Meerwaarde van uitbesteding “incasseren”:
 - geld
 - continuïteit (risicobeheersing)
 - kwaliteit
 - Ondernemingsgeest inbedden binnen de PWN organisatie;
 - Uniformiteit
- Uniformiteit:
 1. De contractmanagers werken volgens de methodiek en bijbehorende formats
 2. Administratie = Contractbeheer = basis. Tool: Contractregister. Belangrijke functionaliteit □ e-mailnotificatie



KSF 2: Beleid/visie

- Kern CM methodiek: niet ieder contract dient even zwaar te worden bestuurd: bepalend is het risico;
- Criteria en weegfactoren, vaststellen wat risico van een bepaald contract is;
- Elk contract toetsen op criteria, zoals:
 1. Risico op beïnvloeding van de drinkwaterkwaliteit (weegt het zwaarst);
 2. Risico voor de bedrijfsvoering/werkprocessen;
 3. Financiële impact van het contract;
 4. Transparantie m.b.t. verantwoordelijkheid dienstverlening;
 5. Risico op het gebied van imagoschade.
- De contracten worden in 4 categorieën ingedeeld. Beheerinspanning:
 - geen
 - laag
 - basis
 - hoog

KSF 2: Beleid/visie

- Voorbeeld: Contract leidingwerk

Naam leverancier	Plaisier
Omschrijving contract	combi-NH gebied 1
Segment	Leidingwerk
Lange termijn ontwikkeling op gebied van contractvorm, product/technologie, dienstverlening	0
Risico voor PWN op gebied van financiële impact	20
Risico voor PWN bedrijfsvoering/werkprocessen	20
Risico voor PWN: direct gevaar drinkwaterkwaliteit	30
Risico voor PWN op gebied van imagoschade	20
Beïnvloed tevredenheid medewerker	0
Hoge transitiekosten bij overstap (uitwisselbaarheid)	0
Transparantie m.b.t. verantwoordelijkheid dienstverlening moeilijk	20
Totaal	110

1. Lage beheerinspanning (<50 punten)
2. Basis beheerinspanning (tussen 50 en 75 punten)
3. Hoge beheerinspanning (≥75 punten)
4. Geen beheerinspanning



KSF 2: Beleid/visie

- Voor iedere categorie is er een lijst van uit te voeren beheerwerkzaamheden. Bij contracten met hoge beheerinspanning zijn de taken het meest uitgebreid:
 - het maken van een beheerplan;
 - opzetten contractteam en overlegstructuur (operationeel, tactisch en strategisch);
 - bespreken KPI rapportages, beoordelen KPI's ;
 - maken gespreksverslagen;
 - dossiervorming;
 - optimaliseren financieel (facturatie)proces;
 - klachtenregistratie en -afhandeling;
 - werkprocessen uitwerken en beheren;
 - actieve rol hercontracteren / deelname inkooptraject;
 - meten klant - en leverancierstevredenheid;
 - maken van verbeterplan;
 - structureel overleg met interne klant.

KSF 2: Beleid/visie

2. Meerjarenplan (MJP)/jaarplan Inkoop & Contractmanagement

- Formulering strategie en beleid, benoemen verbeterdoelen en hieraan gekoppelde acties
- Rapporteren (evalueren, bijsturen) over de status en voortgang MJP, bespreking met directeur (4 x per jaar)
- Rapportage (evalueren, bijsturen) per sector m.b.t. hanteren methodiek (2x per jaar)
- Zorgt mede voor borging draagvlak!

KSF 3: Rolverdeling: vastleggen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Stelling:

Contractmanagement is een rol en moet vooral decentraal worden belegd

KSF 3: Rolverdeling: vastleggen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Huidige organisatie I&C

- Mix decentraal/centraal; hybride organisatie
- *Centraal:*
 1. Formulering strategie en beleid in afstemming met directieraad en management
 2. Bedrijfsbureau: inkoop niet sector Drinkwater boven bepaalde drempel (facilitair, ICT, etc.), inkoop analyse, strategisch contractmanagement
- *Decentraal:*
 1. Verantwoordelijkheden, stellen prioriteiten en uitvoeren inkoop en contractmanagement activiteiten
 2. Inkoop (strategisch en tactisch) in functie (sector DW); inkopers in rol (controllers van de sector Klant en Markt, sector Natuur en Recreatie: onder drempel)
 3. Contractmanagement in functie (DW en ICT). In rol (teamleiders Klant en Markt, Facilitaire dienst, Natuur en Recreatie)

KSF 3: Rolverdeling: vastleggen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Huidige organisatie I&C

- Coördinatie door CPO (Chief procurement officer) in 2 platformen (samenwerking, overleg):
 - Inkoop
 - Contractmanagement (4 x per jaar)
- De keuze voor het beleggen van CM werkzaamheden in rollen bij collega's was vooral pragmatisch van aard:
 - Te weinig contracten/CM werkzaamheden in sector om creëren CM functie te rechtvaardigen
 - Het kon er toch wel even "bij gedaan worden"

KSF 3: Rolverdeling: vastleggen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Contractmanagement in rol bij teamleider/controller

- Weinig affiniteit met CM
- CM stond bij hen niet op prio-lijst, zij zaten er niet op te wachten
- Niet opgeleid, weinig kennis van zaken

Gevolg: CM werd niet altijd even adequaat uitgevoerd.....

Maatregelen:

1. Trainingen/workshops verzorgd door Nevi
2. Ondersteuning, sturing en coaching door Strategisch contractmanager

Ambassadeur:

Het is belangrijk geweest dat iemand het proces gedurende een langere periode **coördineerde**, collega's meenam in dit traject en eraan bleef trekken en duwen.

Afsluiting

- **Ervaringen**
 - Ondernemerschap /kostenbewustzijn
 - Rol management /gedrag
 - Structuur /communicatie
 - Inlevingsvermogen
- **Lessons learned**
 - Contracten zijn belangrijke bouwstenen van de organisatie en moeten ook als zodanig gemanaged worden
- **Toekomst**
 - Centraliseren CM organisatie met louter professionals. Opheffen rollen CM □borgen kwaliteit, professionaliteit en continuïteit verbeteren

Discussie

- **NIEUW!** Leergang Contract- en leveranciersmanagement (inclusief NEVI diploma)
 - Start 8 oktober 2014 | Garderen
- **NIEUW!** Training Contractmanagement in 1 dag
 - 17 september 2014 | Amersfoort
- Roundtables
- Onderzoeken

Meer weten over contractmanagement?
www.nevi.nl/contractmanagement



NEVI en Contractmanagement

- **NIEUW!** Vakopleiding Contract- en leveranciersmanagement (inclusief NEVI diploma)
 - Start 8 oktober 2014 | Garderen
- **NIEUW!** Training Contractmanagement in 1 dag
 - 24 september 2014 | Amersfoort
- Roundtables
- Onderzoeken
- Contract Management Dag 12 maart 2015

Meer weten over contractmanagement?

www.nevi.nl/contractmanagement