

## NS Inkoop, personeelontwikkeling

# 'Inkoop laten ervaren als PARTNER IN BUSINESS'



Human Capital bij NS. Oftewel: personeelsontwikkeling bij Inkoop NS. Het draaide om de omschakeling van een reactieve naar proactieve houding. 'We zijn lerend aan het vernieuwen', aldus een enthousiaste directeur concerninkoop, Frank Steller.



Voorheen werd Inkoop ook wel eens als het putje van NS gezien', begint Steller. 'Maar dat is drastisch veranderd. Sinds 2003 is de afdeling sterk in beweging. Personeelontwikkeling is vanaf dat moment een geïntegreerd deel van die transformatie. We zijn bewust gestart met gezamenlijke opleidingen voor alle inkoopfunctionarissen. Daarnaast hebben we competenties opgesteld, samen met HR. Medewerkers hebben allen een persoonlijk ontwikkelplan (POP) en steeds meer training op gedrag werd de standaard.' Op de juryopmerking in hoeverre en op welke manier de training is doorgevoerd, reageert Steller: 'Op collectief niveau vinden veel trainingen plaats. Daarnaast zijn er op individueel niveau trainingen.



Directeur concerninkoop Frank Steller, Marco Verheijen, Stan van den Thillart en Yfke van der Sloot.

### Concernbrede loopbaangroep

Het belangrijkste is dat we bij NS werven en scherp selecteren op houding en gedrag. Als management is het bovendien van belang zelf het voorbeeld te zijn. Leidinggevenden stimuleren en faciliteren het proces ook door sparring, ontwikkel-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ik geef terugkoppeling aan mijn medewerkers, maar wil dat over mezelf ook weten. Ik vraag het dus ook terug. Dat vergt een transitie in denken, waar we goed in zijn geslaagd. Mijn ervaring is dat de werksituatie

nog altijd de beste trainingsplek is.'

Marco Verheijen, hoofd generieke inkoop, benadrukt die proactieve cultuur: 'We praten over een enorme hoeveelheid collega's, met even zoveel competenties, die elkaar aanvullen, bijstaan, stimuleren, enthousiasmeren, uitdagen en zo van NS een professionelere organisatie maken. In 2005 was er de eerste echte inkoop multidisciplinaire (MD) functionaris', vertelt hij. 'En de oprichting van de MD Board Inkoop'. Elk jaar zetten we nieuwe accenten. Zo was dat in 2007 het afmaken en toepassen van een functiecatalogus, zodat Inkoop ook daadwerkelijk een concernbrede loopbaangroep kan zijn.'

Yfke van der Sloot, personeelsadviseur inkoop, vult aan: 'Illustratief voor de omslag die Inkoop maakte is dat nieuwe medewerkers nu kiezen voor de persoonlijke ontwikkelmogelijkheden die NS biedt. De verhouding nieuwe instroom ten opzichte van bestaande medewerkers is ongeveer één op drie.'

Inmiddels maakt inkoop onderdeel uit van talentencyclus binnen NS. Ook zijn er inhouse trainingen met collega's van andere vakgebieden. En is er contact met inkoopprofessionals van andere bedrijven. Steller vertelt dat hij, bij aanvang in zijn functie, binnen twee maanden een geheel nieuw netwerk om zich heen verzamelde. Een netwerk van collega-inkoopdirecteuren, adviesbureaus en inkoopprofessoren, met veel ervaring en nuttige nieuwe inzichten.

### Best in class

Stan van den Thillart, programmamanager inkoop NedTrain, legt uit wat dit allemaal in de dagelijkse praktijk betekent: 'We werken geïnspireerd samen met klanten en leveranciers om



als NS resultaten te bereiken: best in class in 2010. Vertrouwen geven, motiveren, leren van elkaar, professionaliteit en ambitie uitstralen. Daar draait het uiteindelijk om.' Hij vervolgt: 'Ieder teamlid neemt zijn rol en ruimte en zet zijn eigen kracht in.' Het is de bedoeling meer medewerkers van andere afdelingen binnen NS voor inkoop te winnen. En gedragscompetenties verder te ontwikkelen. We zien inkoopmedewerkers ook steeds vaker intern doorstromen. Om nieuwe aanwas te creëren, willen we bijvoorbeeld dat iedereen van de top 100-medewerkers binnen NS ooit een rol binnen inkoop vervult. Dat kan een project zijn, dat kan een grotere rol zijn. Nu zien we al dat directeuren actief een inkooprol pakken.' Steller vult aan: 'Het is onze doelstelling om inkoop te laten ervaren als partner in business: bedrijfsonderdelen werken met inkoop om samen resultaten te behalen. Enthousiaste en gedreven professionals ontwikkelen zichzelf en maken inkoop NS tot topspeler in inkoop Nederland.'

Verheijen: 'Daarmee hebben we een nieuwe structuur, is alles opnieuw hergewaardeerd en kunnen we nu grote stappen maken. We streven naar het verder doorontwikkelen en optimaliseren in de organisatie. Je moet het zien als een nieuwe dynamiek. Gerichte sturing en meer vertrouwen maakt dat inkoop door dit hele proces nu definitief op de kaart staat.'

<b>NS</b>	
PROJECTNAAM:	Totaalinkoop
AANTAL MENSEN PROJECTTEAM:	de gehele inkoopgemeenschap
DOEL:	maximale synergie te bewerkstelligen, inkoopproces professionaliseren
UITKOMST:	personeelontwikkeling, van een reactieve naar proactieve houding
DOORLOOPERPERIODE:	sinds 2003, doorlopend project

'OM NIEUWE AANWAS TE CREËREN, WILLEN WE DAT IEDEREEN VAN DE TOP 100-MEDEWERKERS BINNEN NS OOIIT EEN ROL BINNEN INKOOP VERVULT'