

Van dienstregeling naar dienstverlening

Vernieuwen vanuit trots en vakmanschap

Onderzoeker:

Willem Rozema



Inhoud

- 4.1 Naar hoogwaardige dienstverlening
- 4.2 Multimodale dienstverlener
- 4.3 Nationale trots
- 4.4 De organisatie en het werk
- 4.5 NS nieuwe stijl
- 4.6 NS Reizigers als klantgerichte dienstverlener; 1995 en verder
- 4.7 De klant centraal
- 4.8 NS Reizigers nieuwe stijl en cultuur nieuwe stijl
- 4.9 Een nieuwe directie
- 4.10 Aanpak en werkwijze in veranderingen
- 4.11 Beweging en effect; wat werkt
- 4.12 Bedrijfstrots en vakmanschap in een nieuw perspectief
- 4.13 Terugblik
- 4.14 Resultaten en reflectie

4.1 Naar hoogwaardige dienstverlening

In dit cahier staat een van de beeldbepalende bedrijven in Nederland centraal. NS Reizigers kent een lange geschiedenis waarin techniek, vakmanschap, uniciteit en bedrijfstrots elkaar versterken in de ontwikkeling van een robuuste bedrijfscultuur. NS Reizigers is overal in Nederland dagelijks zichtbaar en in de samenleving leeft het bedrijf sterk. Het grote aantal websites met zeer uiteenlopende inhoud en strekking dat via Google tevoorschijn komt, getuigt daarvan.

In de loop van haar lange bestaan zijn eerder pogingen ondernomen om het bedrijf zich meer te laten richten op servicekwaliteit, dienstverlening aan haar klanten, de reizigers. Met de verdere verzelfstandiging van NS, nu ongeveer vijftien jaar geleden gestart, staat de verandering van de bedrijfscultuur, naar een servicegerichte, hoogwaardige dienstverlening rond en in de trein, boven aan de agenda van de bedrijfsleiding.

Cultuurverandering in een zo complexe organisatie als NS vraagt niet alleen om leiderschap en moed, maar ook om uithoudingsvermogen en precisie. Dit cahier geeft een beeld van de wijze waarop dit proces verloopt; van de successen en de valkuilen, de turbulentie aan de oppervlakte en de sterke draaggolven daaronder.

4.2 Multimodale dienstverlener

De wereld van het nationale en internationale reisverkeer per trein verandert snel en gaat in de komende jaren nog meer veranderen. De hogesnelheidstreinen zullen steeds meer concurreren met het vliegverkeer en de auto, op internationaal niveau binnen Europa. Op nationaal niveau gaat de trein, in combinatie met lokaal bus- en taxivervoer, sterker concurreren met de auto. NS gaat deze uitdaging aan vanuit een nieuwe, zelfstandige positie en met een nieuw 'businessconcept', waarin dienstverlening aan haar klanten centraal staat. Het is de ambitie van NS om een '*klantgerichte Europese, multimodale dienstverlener te zijn*'. Multimodaal wil hier zeggen dat de ambitie gericht is op het aanbieden van verschillende vormen van vervoer, met de trein als middelpunt.

Daarbij blijft NS Reizigers een bijzondere onderneming. Het openbaar vervoer vormt een belangrijk onderdeel van de publiekmaatschappelijke infrastructuur. De aandeelhouder stelt rentabiliteitseisen aan het bedrijf, maar de publiekmaatschappelijke functie weegt ook zwaar. In deze context ontwikkelt en profileert NS Reizigers zich op basis van een sterke identiteit en een cultuur die haar wortels heeft in de lange geschiedenis van het bedrijf.

NS Reizigers is beeldbepalend voor het gehele NS-concern. De naamsbekendheid van het bedrijf is groot, de publiekmaatschappelijke en politieke gevoeligheid ook. Het NS-concern omvat nog verschillende andere bedrijven: NS Poort is het bedrijf dat zich bezighoudt met vastgoedontwikkeling en exploitatie van stations. NedTrain heeft het onderhoud van treinen als kerntaak. NS Hispeed richt zich op de commerciële exploitatie van de snelle, internationale treinverbindingen, Abellio

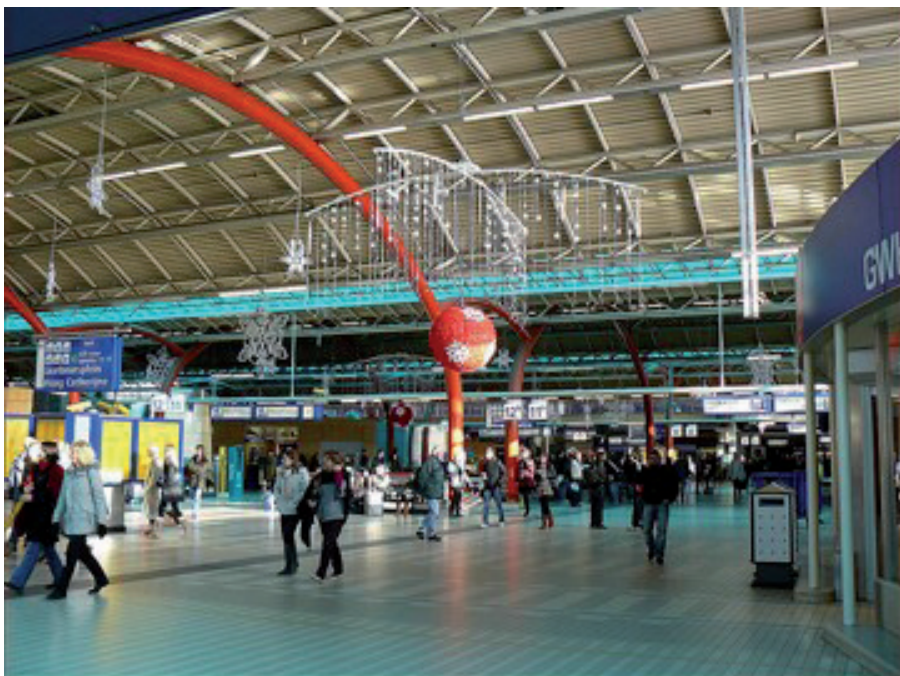
verzorgt openbaar vervoer in o.a. Engeland en Duitsland. De liberalisering van het openbaar vervoer in Europa en de daarbij horende wet- en regelgeving leidt tot een sterk toegenomen dynamiek in de OV-wereld. Het aantal in Nederland actieve buitenlandse vervoersbedrijven is, zowel op het spoor als in het busvervoer, toegenomen. De absolute monopoliepositie die NS tot voor een aantal jaren in Nederland had, is daarmee doorbroken. Dat blijkt uit het feit dat intussen op verschillende spoorwegtrajecten in het zuiden, oosten en noorden van het land anderen dan NS het treinvervoer regelen. Op het zogenoemde Hoofdrailnet, de grotere doorgaande verbindingen en de verbindingen in de Randstad verzorgt NS het reizigersvervoer. In toenemende mate neemt het bedrijf ook deel in het streekbus- en taxivervoer, onder meer door haar belang in Q-Buzz, busbedrijf voor lokaal en streekvervoer.

Deze ontwikkeling, die vanaf 1995 is ingezet, zien veel mensen binnen het bedrijf als een breukvlak. De sterke, op traditie, vakmanschap en hiërarchie gebouwde bedrijfscultuur is in een stroomversnelling gekomen.

Veranderingen in de organisatiecultuur zijn complexe processen. Ze verlopen met ups en downs. Rond en direct na de eeuwwisseling leiden ze tot een aantal heftige conflicten in en rond de organisatie. Vooral de verhoudingen tussen management en operationeel personeel verslechteren sterk. Mede daardoor lopen de prestaties van het bedrijf sterk terug. Parallel daarmee raakt het bedrijf ook in conflict met de verschillende vakbonden en 'de politiek'. Het publieke beeld van NS loopt eveneens behoorlijke schade op. Uiteindelijk vertrekken een deel van de directie en de Raad van Commissarissen, onder druk van de toenmalige minister van Verkeer en Waterstaat, en kan een begin worden gemaakt met zowel het herstel van het onderlinge vertrouwen in het bedrijf, als met het vernieuwen van het 'business-concept'. Dit alles speelt tegen de achtergrond van door de overheid bewaakte kwaliteit en rentabiliteit.

Vanaf dat moment start de nieuwe leiding van het NS-concern en van NS Reizigers met een proces van vernieuwing van de organisatie en de bedrijfscultuur. Het herstel van het onderling vertrouwen vormt hierin een specifiek punt van aandacht. Deze opmerkelijke beweging werpt intussen positieve resultaten af, waardoor steeds meer een 'NS nieuwe stijl' zichtbaar wordt.

Dit cahier gaat nader in op de wijze waarop de mensen binnen NS Reizigers vorm en inhoud geven aan de ontwikkeling van het bedrijf. Dat is een spannende aangelegenheid. Het aloude gezegde 'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard' geeft al aan dat herstel van onderlinge relaties een complexe en tijdvrage aangelegenheid is. Om tegelijkertijd ook een nieuwe strategie en werkcultuur handen en voeten te geven, vraagt een diepgaand inzicht in de onderliggende dynamiek binnen het bedrijf en de basale drijfveren van alle betrokkenen. Vaktrots en bedrijfstrots spelen daarbij een belangrijke rol evenals de sterk gevoelde maatschappelijke verantwoordelijkheid. De omslag van een bedrijf gericht op techniek en logistiek naar een bedrijf dat dienstverlening aan haar klanten voorop heeft staan is complex, maar ook zeer interessant.



Dit cahier geeft een impressie van de wijze waarop alle betrokkenen, van directievoorzitter en directieteam tot machinisten, conducteurs en servicemedewerkers, in hun dagelijks werk handen en voeten geven aan deze opmerkelijke ontwikkeling. Het besteedt daarbij tevens aandacht aan de resultaten die nu zichtbaar worden en het geeft een korte reflectie op het verloop van deze dubbelslag van herstel en vernieuwing, vanuit de vraag ‘Wat werkt wel en wat werkt zeker niet.’

Centraal in deze casebeschrijving staat de wijze waarop de leiding, het management, de staf en het operationeel personeel van NS Reizigers, als boegbeeld van het NS-concern, bezig zijn om de werkwijze en de cultuur zo om te vormen dat de doelstelling ‘Van dienstregeling naar Dienstverlening’ zichtbaar gerealiseerd wordt. Die zichtbaarheid geldt op alle niveaus; van de leiding en de stafdiensten op het hoofdkantoor tot servicemedewerkers op de stations en de machinist en de conducteur op de trein. Deze cultuurverandering lukt door gebruik te maken van de sterke traditie van bedrijfstrots en vakmanschap en deze in te zetten voor de ambitie om een van de beste Europese openbaar vervoersbedrijven te worden.



4.3 Nationale Trots

NS Reizigers is met zo'n 10000 medewerkers het meest omvangrijke NS-bedrijf. Dagelijks organiseert en verzorgt het bedrijf met bijna 5000 ritten voor ruim een miljoen reizigers hun reis tussen ruim 300 stations.

Het intensieve treinverkeer in Nederland vormt een technische en logistieke uitdaging van formaat.

Het land heeft een van de meest fijnmazige spoorwegsystemen ter wereld. De frequentie waarmee treinen zich over deze infrastructuur bewegen kent ook nauwelijks z'n gelijke. In 2009 ontvangt de NS de Franz Edelman Award vanwege de zeer specialistische kennis waarmee het logistiek proces van de dienstregeling wordt ontworpen. Dit is een mondiaal in hoog aanzien staande prijs voor baanbrekende prestaties in Operational Research. Deze internationale erkenning voor haar logistieke vakmanschap en professionaliteit bevestigt de vaktrots die zo kenmerkend is voor NS'ers. In 2007 ontvangt het bedrijf ook de innovatietrofee van de Algemene Werkgeversvereniging Nederland voor haar sociale innovatiekracht. Vooral de langdurige en intensieve investeringen in de kwaliteit van het personeel staan daarin centraal. NS investeert als een van de eerste bedrijven breed in haar oudere personeelsleden onder de titel 'Ambities voor de Toekomst'. Kennis en ervaring worden op deze wijze gewaardeerd en behouden en tegelijkertijd ingezet in

de vernieuwing van de organisatie. Daarmee zet het bedrijf in feite een langjarige traditie voort. NS behoort van oudsher tot de beeldbepalende bedrijven in Nederland, als het gaat om continuïteit en vernieuwing in hoogwaardig vakmanschap en sociale arbeidsverhoudingen. Deze twee elementen vormen de dragers van de sterke bedrijfscultuur. De dagelijkse complexiteit van het treinverkeer vraagt daar ook om. Juist door deze bijzondere en vooraanstaande positie kunnen de discussies op beide gebieden binnen en rondom het bedrijf hoog oplopen.

4.4 De organisatie en het werk

NS Reizigers bestaat op dit moment uit een landelijk hoofdkantoor in Utrecht en uit dertien productiegebieden verspreid over het land. Het hoofdkantoor omvat, naast de directie, ook de centrale stafdiensten: P&O, Financiën, Logistiek, ICT. Deze structuur herhaalt zich min of meer op decentraal niveau in de productiegebieden. Ieder productiegebied wordt geleid door een productiemanager¹ met een ondersteunende staf op het gebied van P&O, planning en logistiek.

De productiegebieden hebben in feite een dubbele begrenzing. Ze zijn geografisch begrensd en ze kennen een ratio die voortkomt uit technisch-logistieke en personele criteria. Deze criteria vallen niet samen. De structuur is een typische NS-structuur. Om die goed te begrijpen is het nodig om te kijken naar de functie van de productiegebieden. Zij vormen namelijk het hart van het operationele proces dat zich iedere dag, volgens de landelijke dienstregeling, herhaalt. Op het zogeheten Hoofd-Rail-Net, het spoorwegnetwerk waarop NS haar diensten uitvoert, brengt NS verschillende treindiensten tot stand; internationale treinen, intercity's, sneltreinen en stoptreinen. Zij zijn allemaal onderling met elkaar verbonden binnen het gehele complex van de landelijke dienstregeling. Iedere trein heeft een startplaats en een eindbestemming. De verbinding tussen een bepaalde startplaats en een bepaalde eindbestemming heet een 'treinserie'. Een treinserie overschrijdt in de meeste gevallen de geografische grenzen van een of meer productiegebieden. Ieder van de dertien productiegebieden heeft de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de service op de trein van een aantal van deze treinseries. De operationele planning van de treinseries wordt bepaald door de landelijke dienstregeling en kan dus niet lokaal worden beïnvloed. Om dezelfde reden kunnen de managers Services and Operations evenmin invloed uitoefenen op het oplossen en afhandelen van een verstoring van de dienstregeling in hun productiegebied.

De ratio voor de geografische indeling in 13 productiegebieden is, naar analogie van de treinseries, eveneens een logistieke. Treinpersoneel moet namelijk verspreid over het land beginnen en eindigen met haar werkzaamheden. Omdat de landelijke dienstregeling een uiterst complexe samenhang vertoont, vindt de indeling en werkplanning van het rijdend personeel ook centraal plaats. De ratio voor

¹ In het kader van de organisatie- en cultuurvernieuwing sinds kort aangeduid als Manager Services and Operations.

de genoemde treinseries betreft vooral de inzet en de kwaliteit van het werk van het rijdend personeel. Uit deze centrale planning vloeien vervolgens de lokale indelingen voort, de zogenoemde werkpakketten. De samenstelling van deze werkpakketten bepaalt mede de variëteit en de kwaliteit in het werk van het rijdend personeel. De spelregels waarmee dit gebeurt zijn in de historie onderwerp van diepe onenigheid geweest tussen directie en rijdend personeel.

De rol van de 13 managers Services and Operations is complex. Hun hoofdtaak betreft de kwaliteit van de dienstverlening in de treinen en op de stations die onder hun directe verantwoordelijkheid vallen. Daarmee hebben ze meteen ook een cruciale ‘people management’-rol. Dienstverlening is bij uitstek mensenwerk. De kwaliteit staat of valt met het optreden van het rijdend personeel in de trein en de servicemedewerkers op de stations. Het blijft zoeken naar een goede verhouding in de bijna inherente spanning tussen de centrale planning en werkindeling enerzijds en de lokale verantwoordelijkheden anderzijds. Zo is bijvoorbeeld iedere productiemanager verantwoordelijk voor de servicekwaliteit op een aantal treinseries. Op iedere treinserie werkt echter ook steeds personeel dat hiërarchisch niet onder hem/haar valt, maar onder een collega van een ander productiegebied. Dat vraagt dus om veel afstemming en intensieve communicatie.

In de ambitie van NS Reizigers om een klantgerichte hoogwaardige dienstverlener te zijn, spelen de managers Services and Operations dus een centrale rol. In het operationeel maken, het geven van handen en voeten aan de nieuwe businessdefinitie van NS vormen zij het scharnier tussen de centrale directie in Utrecht en het uitvoerend personeel op en rond de treinen.

4.5 NS nieuwe stijl

Het spoorwegbedrijf in Nederland is vanaf haar ontstaan eigenlijk steeds onderwerp geweest van het politieke en maatschappelijke debat over ‘privaat of publiek’, ‘opbrengsten of kosten’.

Bij NS komt dit neer op verschuivingen in de verhoudingen tussen beide. ‘Privaat’ slaat hierbij op de rentabiliteit van de exploitatie en de bedrijfsvoering, ‘publiek’ heeft betrekking op de eisen en criteria die de concessieverlener, de minister van Verkeer en Waterstaat, als vertegenwoordiger van het maatschappelijk belang stelt aan de beschikbaarheid van goed openbaar vervoer per trein. Ooit, in het begin van de vorige eeuw, begonnen als verschillende private bedrijven, is NS vlak voor de tweede wereldoorlog één door de overheid gecontroleerd, centraal spoorwegbedrijf geworden: de NV Nederlandse Spoorwegen. Dit is een juridisch en bedrijfseconomisch zelfstandige Naamloze Vennootschap, opererend onder de verantwoordelijkheid van de minister van Verkeer en Waterstaat. Belangrijkste argument daarvoor is het belang van een goed en efficiënt spoorwegstelsel voor de maatschappelijke en vooral ook economische ontwikkeling van Nederland.

Op verschillende momenten in de ontwikkeling van het bedrijf hangt vervolgens de balans meer naar de ene of meer naar de andere kant. Steeds als de tech-

nische, logistieke en dienstverlenende effectiviteit ten koste gaat van bedrijfseconomische prestaties steekt de discussie over privaat/publiek en kosten/opbrengsten de kop op. Dat is zo aan de vooravond van de Tweede Wereldoorlog, als een voormalige Philips-directeur door de regering wordt aangesteld om het bedrijf efficiënter te organiseren en om de dienstverlening aan de reizigers te verbeteren. Dat is opnieuw zo als, in de jaren van de wederopbouw en de elektrificering van het spoorweginet, de kosten te hoog oplopen (de laatste stoomtrein is in 1959 uit dienst genomen). Dat is ook weer aan de orde als in de jaren '60 de sterke opkomst van het autoverkeer een concurrentiefactor van belang wordt. In de jaren '70 wordt het bedrijf ook weer een stap verder op afstand van de overheid gezet, als Structuurvennootschap. Ten slotte speelt deze discussie opnieuw tijdens en na de economisch slechte jaren '80. Een gedeeltelijke 'oplossing' voor het, bij de wensen en verwachtingen, achterblijven van de reizigersaantallen is toen gevonden in de invoering van de OV-kaart voor studenten. Mede daardoor stijgen de reizigersaantallen met zo'n 40%. Vanaf 1995 vertoont het reizigersaantal een gestage groei. In de huidige economische omstandigheden wordt het echter lastig om die groei te handhaven.

Het bedrijf zelf heeft in haar eigen processen steeds de flexibiliteit ingebouwd om dan weer iets meer naar de ene kant, dan weer iets meer naar de andere kant te bewegen, afhankelijk van het maatschappelijke en politieke debat. Als organisatie heeft NS steeds een eigen karakter gehouden, weliswaar nauw verbonden met de overheid, maar tegelijkertijd ook op relatieve afstand. Ondanks wisselende waardering voor haar prestaties blijft het bedrijf de dienstregeling uitvoeren en verbeteren, blijven de treinen rijden. Dat heeft wel geleid tot een sterk ontwikkelde eigenheid in de werkwijze en de cultuur binnen de organisatie. Sommigen zeggen dat het bedrijf zich, door de eigen continuïteit op de voorgrond te plaatsen, in de loop der tijd nogal immuun heeft gemaakt voor 'geluiden van buiten'.

‘We hebben regelmatig deskundigen van buiten in huis die vanuit hun expertise ideeën aandragen ter verbetering van, bijvoorbeeld, de logistiek. Daar komt dan een mooi en knap rapport uit, maar uiteindelijk zeggen we toch: ‘Dat kunnen we zelf beter.’ Buitenstaanders snappen toch nooit écht goed hoe het hier zit, vinden we dan. ’

Aldus een zeer ervaren NS-manager en projectleider.



4.6 NS Reizigers als zelfstandige, klantgerichte dienstverlener; 1995 en verder

Begin jaren '90 is op Europees niveau besloten om binnen de EU te komen tot een bedrijfsmatige en organisatorische scheiding tussen de spoorweginfrastructuur en de exploitatie van het openbaar vervoer per trein. In navolging hiervan brengt vervolgens in Nederland de zogeheten 'Commissie Wijffels' een rapport uit om, vanuit dit uitgangspunt, te komen tot een slagvaardiger en rendabeler spoorwegbedrijf. Daarop is vanaf 1995 de (verdere) verzelfstandiging van NS steviger doorgezet dan in eerdere perioden. De Europese regelgeving, die verdere liberalisering van het goederenvervoer op het spoor in Europa beoogt, is in Nederland ook doorgevoerd in het reizigersverkeer. De balans slaat definitief door in de richting van een zelfstandig bedrijf dat in concurrentie met andere vervoersbedrijven opereert. Het concern wordt opgesplitst in verschillende bedrijfsonderdelen en met het losmaken van het eigendom en beheer van de infrastructuur uit het NS-bedrijf is er geen sprake meer van een geïntegreerd spoorwegbedrijf. Vanaf 2000 komt er ook definitief een einde aan de structurele bijdragen van de overheid in de exploitatietekorten. Verschillende bedrijfsonderdelen en dochterbedrijven zijn toen verkocht. Daarmee verschuift ook het zwaartepunt van dagelijkse operaties. Tot het einde van de vorige eeuw staat het geïntegreerde technisch-logistieke proces van de uitvoering van de dienstregeling centraal. De dienstverlenende rol en de kwaliteit van deze dienst staan niet op de voorgrond. In het huidige business-model draait het primair om de rol van NS Reizigers als hoogwaardige aanbieder van openbaarvervoersdiensten, op basis van een ver ontwikkeld en complex technisch-logistiek systeem, maar dit dan wel als een vanzelfsprekende voorwaarde

voor de rol als dienstverlener. Het daarbij behorende ‘verdienmodel’ is de verkoop en levering van treinreizen. De prijsvorming in dit proces komt niet in concurrentie tot stand.² NS opereert met een concessie, een vervoersvergunning voor bepaalde tijd, afgegeven door de minister van Verkeer en Waterstaat. In deze concessie zijn de voorwaarden en condities opgenomen waaronder NS moet opereren. De minister van financiën treedt op als enige aandeelhouder en stelt in die rol eisen aan het rendement en de bedrijfsvoering. Zo speelt NS haar businessspel dus steeds op twee terreinen tegelijkertijd; aan de ene kant naar de samenleving (en dan vooral de instanties die daarvan de vertegenwoordigers zijn: ministeries, regering en parlement), tegelijkertijd naar haar klanten (de reizigers en potentiële reizigers). Het private vervoer per auto vormt de voornaamste concurrentie, niet de andere aanbieders van openbaarvervoersdiensten. In de bedrijfsvisie is dit terug te vinden:

‘Wij bieden onze klanten niet alleen snelle en betrouwbare vormen van vervoer, maar ook een reeks diensten op en rond mobiliteitsknooppunten. Samen met overheden en partners dragen we bij aan duurzame oplossingen voor knelpunten in de mobiliteit.’

4.7 De Klant centraal

Voor een goed begrip van de complexe cultuurverandering die NS Reizigers doormaakt volgt hier een korte schets van de Ausgangssituatie.

Het bedrijf dient, vanaf 2000 zelfstandig en winstgevend, de exploitatie van het treinverkeer te regelen. De verbinding met de centrale overheid bestaat vanaf dat moment uit een tweetal lijnen. In de eerste plaats is er het ministerie van Verkeer & Waterstaat dat optreedt als verlener van de concessie waarbinnen NS het openbaar vervoer per trein op het hoofdrailnet in Nederland mag uitvoeren. In de tweede plaats is er het ministerie van Financiën, sinds 2005 in de rol van enige aandeelhouder van NS.

De scheiding van de technische infrastructuur (ProRail) en de vervoerbedrijven die gebruikmaken van die infrastructuur vormt eveneens een majeure ingreep in het spoorwegbedrijf, zoals dat tot 1995 bestond.

Vanaf begin jaren ‘90 is er in feite sprake van een doorgaande en grootscheepse reorganisatie van het NS-bedrijf. De eerste ingreep betreft de splitsing van het bedrijf in een ‘taaksector’, het latere ProRail, en een marktsector, de huidige NS. Vervolgens vindt een opdeling van het lijnenstelsel plaats, in een hoofdrailnet en overige lijnen. Deze scheiding verdeelt het geheel in rendabele en onrendabele

2 In dit verband wordt wel gezegd dat er in de afgelopen jaren weliswaar steeds meer sprake is van concurrentie om het spoor, maar niet van concurrentie op het spoor.

lijnen. De aanvankelijke gedachte om NS naar de beurs te brengen, wordt later weer losgelaten en ook de puur commerciële exploitatie van het openbaar vervoer per trein wordt inmiddels gerelativeerd.

De vrachtafdeling van NS wordt als een aparte divisie verkocht aan Deutsche Bahn. Het reizigersbedrijf wordt daarmee de kern van het NS-bedrijf. De vervoersconcessie waarmee NS Reizigers nu werkt loopt in 2015 af en moet in de komende jaren opnieuw worden verworven.

Nog steeds is niet duidelijk of de nieuwe concessie in concurrentie met andere aanbieders moet worden verworven of dat er wellicht toch sprake is van een vorm van onderhandse gunning door het ministerie van Verkeer & Waterstaat. Dat laatste lijkt intussen het overheersende beeld bij regering en parlement, hoewel na de verkiezingen in 2010 de kaarten anders kunnen liggen.

Deze bewegingen vormen in 1999 ook het decor van de verandering van een taakgerichte organisatie die het openbaar vervoer per trein in Nederland organiseert, naar een commerciële dienstverlener met als verdienmodel de winstgevendende verkoop van treinreizen. Vanaf 1999 zet de concerndirectie van NS samen met de directe van NS Reizigers in op verandering van de bedrijfsorganisatie en de bedrijfscultuur. De richting van dit programma blijkt al uit de titel: 'Bestemming Klant'. Het bijbehorende veranderprogramma wordt vanuit een centrale sturing in fasen uitgerold over NS Reizigers. In de verschillende conflicten tussen management, personeel, vakbonden, overheid en publiek die rondom dit programma ontstaan, raakt dit bekend als 'Het Rondje om de Kerk'. Een van de gevolgen is dat de kwaliteit van het operationele proces sterk verslechtert en de prestaties navenant minder worden. Mede door ingrijpen van de minister van Verkeer en Waterstaat leidt dit tot het opstappen van een deel van de concerndirectie en de raad van commissarissen. Deze conflicten, met grote maatschappelijke effecten, hebben in de organisatie en bij veel NS'ers diepe sporen nagelaten.

Vanaf 2003 vindt een opmerkelijk herstel plaats. Daarbij wordt op een geheel nieuwe wijze hard gewerkt aan vernieuwing van de organisatie en de bedrijfscultuur.

Herstel van vertrouwen in de eigen organisatie en vernieuwing van de cultuur, met 'Klantgerichte dienstverlening' als centraal thema, staat daarbij voorop en is richtinggevend in vrijwel alle acties die worden ondernomen. De directie:

‘...klantwaardering beschouwen wij als onze voornaamste maatstaf voor succes.³’

De versterking van de vanouds sterk aanwezige bedrijfstrots en het eveneens traditioneel sterk ontwikkelde gevoel van vakmanschap vormt het ijkpunt voor de maximale spankracht van de organisatie. Dat zijn immers de twee belangrijke dragers van de NS-cultuur.

3 Jaarverslag 2008; 36.

NS Reizigers doet het intussen zo goed dat de scores op criteria, waarop de aandeelhouder en de concessieverlener haar beoordelen, hoger liggen dan ooit tevoren. De periode van herstel is ingezet in 2004. De vernieuwde concernleiding, met Aad Veenman als voorzitter, heeft op concernniveau een koers ingezet met een tweetal uitgangspunten: 1) basisprocessen op orde en 2) de klant centraal.

Een viertal sturende criteria zijn daarbij bepalend:

- Concernleiding en de directies van verschillende bedrijven zetten in op het voorkomen van conflicten met vakbonden en medezeggenschapsorganen. Het opbouwen van constructieve relaties en verhoudingen vormt het belangrijkste thema: “*Rust in de Tent*” staat centraal.
- Dat betekent meteen ook dat er veel meer aandacht komt voor het respect tussen mensen die bij NS Reizigers werken, zowel tussen management en medewerkers als tussen collega’s onderling.
- NS Reizigers is gestopt met het denken en handelen in termen van winnaars en verliezers en legt veel meer de nadruk op de noodzaak om gezamenlijk op te trekken. “*Met respect voor elkaar gezamenlijk iets bereiken. Daar gaat het om*”, zegt Jacques Huberts, directievoorzitter van NS Reizigers.

Het belang van vakmanschap krijgt een herwaardering. De concerndirecteur P&O:

“Techniek is weer groot gemaakt, het vakmanschap kwam weer op de voorgrond te staan. Dat was ook belangrijk. Er was immers veel vakmanschap verloren door het verdwijnen van het vrachtvervoer, het verdwijnen van diesel-elektrische treinen en het inperken van de machinisten- en conducteursopleidingen. De ontwikkeling en bouw van het simulatorcentrum in Amersfoort illustreert deze hernieuwde aandacht voor vakmanschap.”

Het inmiddels herwonnen (zelf)vertrouwen is ook in het jaarverslag over 2008 terug te vinden:

“NS is overal en heeft de hele samenleving te gast op haar stations en in haar treinen.”

En:

“De afgelopen jaren hebben we hard gewerkt aan het verbeteren van onze dienstverlening. Dat heeft zijn vruchten afgeworpen, zo blijkt uit het klantoordeel dat in 2008 hoger was dan ooit. Dat oordeel willen wij nog

verder verbeteren. Wij realiseren ons dat daarvoor meer te doen is dan processen en resultaten verbeteren. Bepalend is de beleving: hoe – persoonlijk en dichtbij – onze klanten ons uiteindelijk ervaren. 》

4.8 NS-nieuwe-stijl en cultuur-nieuwe-stijl

In de afgelopen jaren zijn verschillende veranderingsaanpakken ingezet om te komen tot een meer dienstverlenende manier van werken, vooral in het operationele proces van het verzorgen van treinreizen voor klanten. Het verloop van het proces om tot een ‘NS-nieuwe-stijl’ te komen laat zien dat fundamentele veranderingen in sterk ontwikkelde bedrijfsculturen als die van NS niet simpel zijn.

Al in het midden van de jaren '90, bijvoorbeeld, is geëxperimenteerd met het werken in zogeheten ‘treinteam’s; een treinmachinist en een conducteur opereren een dag lang gezamenlijk. “Dat was een volledig nieuw en revolutionair concept”, zegt een van de direct betrokken leidinggevenden, “gericht op verbetering van de dienstverlening en op het leren van elkaar in het werk.” Nieuw is daarbij ook dat het werken in deze teams gebeurt op vrijwillige basis en niet centraal en verplichtend wordt opgelegd, zoals gebruikelijk binnen NS. Volgens dezelfde leidinggevende is het een groot succes:

“Een groep van 60 machinisten en conducteurs is op vrijwillige basis aan de slag gegaan in het treinteam. Het klantoordeel steeg tussen de 10 en de 20%. Daarnaast steeg ook de medewerkersbetrokkenheid en daalde het verzuim. Medewerkers hebben zich verbonden aan het concept, hun collega’s en het verantwoordelijk management hebben met hart, ziel en zaligheid gewerkt in treinteam’s. 》

De ervaringen met dit experiment leren ook dat vernieuwing in het operationele proces in de richting van een betere dienstverlening aan klanten nauw verbonden is met de technisch-logistieke ruggengraat van het bedrijf.

Vanaf 1997 tot eind 2002 zet de, dan nieuwe, directie de verbetering van de dienstverlening in combinatie met vernieuwing van de eigen cultuur en organisatie boven aan de agenda. Dat betekent een fundamentele vernieuwingsslag in de traditioneel sterk technisch-bureaucratische en procedurele cultuur. Om tot een nieuw businessmodel te komen (Bestemming Klant) moet niet alleen het operationele proces anders worden georganiseerd, ook de werkwijze en het optreden van management, staf en uitvoerend personeel moet veranderen. De sterk ontwikkelde bedrijfscultuur, gebouwd op vakmanschap, traditie en hiërarchie moet eveneens anders worden, om zodoende de realisatie van hoogwaardige dienstverlening mogelijk te maken. De bedrijfsleiding ziet die cultuurverandering als een voorwaarde om dienstverlening mogelijk te maken. Vandaar dat ze een speciaal ont-



wikkelingsprogramma opzet onder de titel 'Bestemming Klant in Bedrijf', ter ondersteuning van het management. Dit programma richt zich, onder andere, op het veranderen van de interne werkprocessen door de 'span of control' van managers te verkleinen en daarmee de aandacht voor de medewerkers te versterken en de afstand te verkleinen. Door vooral de nadruk te leggen op versterking van de communicatieve kwaliteiten van leidinggevendenden beoogt het programma ook om te komen tot minder formele en hiërarchische interne verhoudingen. Het daartoe ontwikkelde handboek leest als één grote handleiding en instructie ter verbetering van sociale en communicatieve vaardigheden. In de introductietekst staat:

‘Laat de boodschap van *Bestemming Klant in Bedrijf* goed tot je doordringen. Die boodschap is: veranderen kan. Het kost veel tijd en energie, maar het is de moeite waard. Je kunt jezelf nieuwe vaardigheden eigen maken, je zwakke punten versterken. Leer om op andere manieren met je collega's samen te werken en geef met je gedrag het voorbeeld voor je medewerkers. Laat maar eens zien wat jij, als manager, in je mars hebt. ’

En even verderop:

‘Het is een bewuste keuze geweest om met een leerprogramma voor managers te beginnen. Zij immers moeten het voorbeeld geven dat het anders kan en moet. ’

De top 20-leden gaan ervan uit dat *Bestemming Klant* een succes moet worden, als alle managers deze kernvaardigheden toepassen tijdens hun dagelijks werk.

Na dit interne leerprogramma voor managers ligt het in de bedoeling om aparte leertrajecten te ontwikkelen voor stafmedewerkers en zogeheten ‘frontliners’, dat wil zeggen de mensen in het uitvoerend werk.

Naast dit programma wil de top van het bedrijf ook in de structuur van het operationele proces een fundamentele verandering doorvoeren. Deze verandering in de structuur krijgt de dubbele aanduiding ‘Procesvereenvoudiging’ en ‘Productbinding’. Naar analogie van de al eerder genoemde treinteams is het de bedoeling dat kleine groepen rijdend personeel worden gekoppeld aan één of een paar specifieke treinverbindingen. Zij kunnen daardoor meer kennis van deze lijn(en) krijgen en leren daarmee ook hun klanten beter kennen, vandaar productbinding. De procesvereenvoudiging beoogt versimpeling van de personeelplanning; minder overstappen van een lijn op een andere, et cetera, maar vooral ook minder haperingen in de dienstregeling en verbetering van de betrouwbaarheid.

Wat vooral opvalt aan dit programma is dat het qua opzet en uitvoering is gegoten in een klassieke vorm; een centraal, op directieniveau ontwikkeld programma, met een centraal geleide, fasegewijze invoering. Van boven naar beneden, per managementlaag dient de implementatie plaats te vinden.

Het directieve en strakke top-down karakter van dit programma, gekoppeld aan – zeker in de ogen van het rijdend personeel – ingrijpende veranderingen in hun werk zonder dat zij daarbij betrokken zijn, is mede aanleiding tot de conflicten die dan ontstaan. Procesvereenvoudiging en Productbinding zijn door de leiding bedoeld om het aantal verstoringen in de dienstregeling te verminderen en een betere dienstverlening aan de reizigers mogelijk te maken. Door het rijdend personeel worden ze vooral gezien als een inperking van hun vakmanschap en daardoor juist een groter risico op verstoringen van de dienstregeling. In de al lang bestaande driehoeksdynamiek tussen het bedrijf, de politiek en de vakbonden, die onderdeel uitmaakt van de NS-cultuur, is toen de omschrijving ‘Rondje om de Kerk’ in zwang geraakt.

Overigens zijn wel onderdelen en plannen uit het programma ‘Bestemming Klant’ wel doorgevoerd en het programma ‘Bestemming Klant in Bedrijf’ heeft actief doorgelopen tot in 2005. Als ‘Bestemming Klant in Bedrijf’ een interventie betekent in de historisch gegroeide bedrijfscultuur, dan is het ook een serieuze poging om de organisatie flexibeler en opener te maken en de traditioneel formele bureaucratische cultuur te doorbreken. In die zin heeft het volgens de gesprekspartners van NS Reizigers op verschillende plaatsen in het bedrijf wel degelijk bijgedragen aan een opener en professioneler klimaat.

Een ander project dat aanvankelijk niet is voorzien, maar dat gaandeweg een succesvol experiment wordt, is de door NS gewonnen aanbesteding van de lijn Zutphen-Apeldoorn in 2003.

Deze verbinding wordt aanbesteed, omdat ze niet tot het hoofdrailnet van NS behoort. Min of meer als deel van de strategie om tot herstel van vertrouwen in het bedrijf te komen besluit NS om toch mee te dingen naar de concessie voor deze lijn. NS wint en vanaf dat moment geldt deze lijn als een succesvol voorbeeld van een flexibele en professionele treinorganisatie, die erin slaagt om een, eerst ver-

liesgevende, verbinding om te vormen tot een rendabel geheel met een grote waardering van klanten en een sterk toegenomen aantal reizigers.

Een kleine groep NS'ers is, met elkaar, integraal verantwoordelijk, voor de treinverbinding Zutphen-Apeldoorn. Vanuit hun eigen vakmanschap en betrokkenheid – een intern stuk meldt: “...het enthousiasme onder de betrokken medewerkers was boven verwachting groot” – en met respect voor ieders kwaliteiten zijn zij trots op hun prestaties. Hetzelfde stuk: “Onder de medewerkers ontstond een soort sociale mores: je geeft geen trein over aan je collega waar iets mee is.” Ook dit mag een succes worden genoemd. Integrale verantwoordelijkheid voor het hele bedrijfsproces, kleine groepen, veel en intensief onderling verkeer; het draagt allemaal bij aan het succes van deze lijn. Op vrijwel alle criteria die voor NS Reizigers als geheel belangrijk zijn presteert ‘Zutphen-Apeldoorn’ goed en vaak beter dan NS Reizigers als geheel. Kortom: een succesvol experiment met een geheel nieuwe werkwijze en een heel andere cultuur.

4.9 Een nieuwe directie

De huidige directie van NS Reizigers, die in 2006 aantreedt, gaat op een nieuwe wijze aan de slag met verbetering van de dienstverlening aan klanten. In lijn met de visie van het concern zet ook zij in op herstel van het publiekmaatschappelijke vertrouwen in het reizigersbedrijf en anderzijds herstel van het onderling vertrouwen binnen het bedrijf. Zonder dat vertrouwen is de beoogde vernieuwing van het businessmodel kansloos.

Kenmerkend voor deze benadering is dat ze met respect voor de historie en de waarde van de bestaande cultuur tegelijkertijd ruimte maakt voor vernieuwing.

In een interne notitie staat het zo omschreven:

“In onze strategie staan verschillende doelstellingen benoemd voor de komende jaren die erop gericht zijn veranderingen door te voeren die wenselijk zijn voor onze klanten, of noodzakelijk zijn vanuit het oogpunt van kosten. De strategie is er ook op gericht om de kwaliteit van de dienstverlening en producten die NS Reizigers dagelijks biedt aan onze klant steeds verder te verbeteren. Onze strategie vraagt om eenvoud en een visie op leiderschap en verandering.”

Kern daarbij is het streven naar “een waarderende organisatie” met “eenvoud als leidend principe; als iets niet makkelijk uitlegbaar is, doen we het niet.”

“De belangrijkste principes voor het leidinggeven en het vormgeven aan veranderingen binnen NS Reizigers zijn 1) bieden van structuur, 2)

aandacht, 3) herkenbare manieren. Samengevat: de waarderende organisatie.

Het bieden van structuur betekent dat wij helder zijn in wat er van medewerkers verwacht wordt. We geven hen inzicht in hun prestaties en plaatsen alle ontwikkelingen binnen de organisatie in het perspectief van wat er van medewerkers verwacht wordt.

Het bieden van aandacht betekent dat wij het vakmanschap van de medewerkers waarderen. We zijn gul met informatie, luisteren, nemen vragen serieus en lossen problemen samen op. Wij proberen er voor te zorgen dat medewerkers prettig bij ons werken en we verliezen de balans met het organisatiebelang hierbij niet uit het oog. 》

Deze nieuwe benadering vormt een contrast met de ‘oude’ NS cultuur, door een van de MT-leden omschreven als vergelijkbaar met een leger:

„De relatie tussen management en uitvoering en de sfeer binnen het bedrijf was lange tijd (en soms nog een beetje) vergelijkbaar met die van het leger (eigen strafstelsel met tuchtrecht, zeer hiërarchisch, procedures waren leading, geen aandacht voor feedback, persoonlijke ontwikkeling en werkplezier, het ging meer om ‘knippen en scheren’). Bij de groepschef komen en met de pet in de hand wachten tot je binnen mocht komen. 》

Een andere illustratie van de ‘oude’ cultuur geeft een gesprekspartner, in antwoord op de vraag hoe lang hij bij het bedrijf werkt: *“Dat weet ik precies. Ik ben hier begonnen direct nadat de groetplicht was afgeschaft.”* Het gaat dan over eind jaren ’60 van de vorige eeuw.

Een tweede element van deze historisch gegroeide cultuur, is de van oudsher sterke rol van het personeel in de bedrijfsvoering; aanvankelijk middels zogeheten personeelsraden en nu via de verschillende onderdelen van de medezeggenschapsorganisatie. Mede via deze sterk ontwikkelde overleg- en onderhandelingscultuur spelen ook de verschillende vakbonden een rol van betekenis in het bedrijf.

De sterke oriëntatie op techniek en logistiek vormt de derde factor van betekenis. De kennis op deze terreinen is binnen NS sterk ontwikkeld en daarmee ook van grote betekenis voor ontwikkelingen binnen het bedrijf. In de ogen van verschillende jongere leidinggevendenden leidt dit tot vertraging in verbetering van de dienstverlening aan klanten:

„De neiging om alles technisch compleet en perfect te willen maken leidt ertoe dat we soms wel erg lang doen over zaken die voor onze klanten misschien niet direct relevant zijn. 》

De visie van de directie op de bedrijfscultuur is samengevat in de omschrijving 'waarderen werken en organiseren'. Open communicatie, informatie delen over afdelingsgrenzen heen, elkaar meer aanspreken op gedrag maakt het veranderingsproces ingewikkeld en het vraagt precisie, commitment en uithoudingsvermogen van iedereen in het bedrijf.

Bij de vertaling naar een concrete manier van werken en in gedrag hebben de directieleden profijt van hun ruime managementervaring in productiebedrijven buiten NS.

Zij starten in 2007 met een veranderingsprogramma waarin het versterken van 'Sociale Cohesie' centraal staat. Ze verkleinen daarom in 2009 opnieuw het aantal medewerkers per leidinggevende. Ze organiseren het operationele personeel in kleinere groepen met een leidinggevende die vakinhoudelijk iets kan toevoegen en in feite de rol heeft van 'meewerkend voorman'; vakmensen onder elkaar met verbetering van de dienstverlening als inzet.

In feite hanteren zij de volgende uitgangspunten:

- 1 Logistiek en techniek, de traditioneel sterke peilers van NS Reizigers, vragen om voorspelbaarheid en betrouwbaarheid als belangrijke bouwstenen van de eigen cultuur. Dienstverlening aan reizigers, NS Reizigers nieuwe stijl, vraagt om flexibiliteit, creativiteit en improvisatie als belangrijke elementen in de omgang met klanten. Het leren combineren van deze twee 'werelden' vraagt veel van het leer- en aanpassingsvermogen van de hele organisatie. Vraag is steeds: 'Wat moet centraal en wat kan lokaal?'
- 2 Het herstel van vertrouwen vraagt om rust en kalmte. Vooral het herstel van het vertrouwen tussen het uitvoerend personeel en het management kost nu eenmaal tijd. Implementatie van een nieuw businessconcept leidt tot dynamiek en onzekerheid. Vertrouwen in het vakmanschap van alle NS'ers en het daarop bouwen van korte en open communicatielijnen zijn hier de belangrijke elementen. Ook hier zijn voorspelbaarheid en betrouwbaarheid cruciaal. Precisie, rust en onverstoordbaarheid zijn hier de kernbegrippen.

Het management volgt een aanpak gericht op herstel van vertrouwen door zichtbaar en aanspreekbaar te zijn. Het besteedt veel tijd en aandacht aan het zichtbaar zijn in het operationele proces. Fysieke aanwezigheid staat daarbij voorop, bijvoorbeeld door regelmatige bezoeken aan de verschillende standplaatsen en door diensten mee te draaien met conducteurs en machinisten. In dit verband is een paar jaar geleden zelfs een heel programma opgezet onder de titel 'binnen-buiten', waarbij stafleden en management, in uniform, diensten meedraaien in de uitvoering. Niet alleen om meer gevoel te krijgen voor wat zich daar voordoet, tegen de achtergrond van het dienstverleningsconcept, maar zeker ook om meer kennis op te doen van de vraagstukken waar servicemedewerkers, conducteurs en machinisten in dit verband mee te maken krijgen. Deze acties hebben mede ge-

leid tot veranderingen in de wijze waarop de mensen in de uitvoering informatie krijgen, waarmee zij vervolgens de reizigers beter kunnen bedienen.

Ook in de structuur van de organisatie zijn wijzigingen aangebracht om de, traditioneel grote, afstand tussen leiding en uitvoering te verkleinen. Een hele managementlaag is verdwenen en in het operationele proces is de directe leiding versterkt. Het stimuleren van eigen initiatief in de uitvoering van het operationele proces in een historisch gegroeide, sterk op regels en procedures gerichte bedrijfsvoering vraagt van alle betrokkenen lef om te experimenteren. Op die manier ontstaat veel meer gevoel voor de eigen regelruimte en het gebruik daarvan.

Ruimte laten voor lokale verschillen in plaats van traditionele machinebureaucratische aansturing en het juist benutten van die verschillen om van elkaar te leren vraagt ook moed van het middel-management.

Deze inzet op eigen kracht, vakmanschap en onverstoorbaarheid heeft in de afgelopen jaren tot een opmerkelijk herstel van het bedrijf geleid, zowel voor de interne verhoudingen als in het oog van de buitenwereld.

Het consequent en consistent uitdragen en praktiseren van haar visie, op zowel de 'core-business' van het bedrijf als op de werkcultuur die daarbij hoort, leidt tot resultaten. Het vraagt wel maximale aandacht van iedereen. Zoals de huidige directeur Operations opmerkt:

“Het is wel heel hard werken, we moeten heel precies zijn, consequent en ook onderling consistent en het gaat met kleine stappen.”



4.10 Aanpak en werkwijze in veranderingen

De feitelijke prestatie van NS Reizigers komt tot stand in het operationele proces. Vrijwel vanaf haar bestaan als volwaardig vervoersbedrijf spelen veiligheid, betrouwbaarheid en voorspelbaarheid een grote rol in de bedrijfsvoering. De punctualiteit, dat wil zeggen het dagelijks op tijd rijden van treinen, is ook nu nog een van de gevoeligste prestatie-indicatoren van NS; concessieverlener en reizigerspubliek houden dat ook scherp in de gaten. Veiligheid, voorspelbaarheid en technische betrouwbaarheid zijn ook in de interne cultuur belangrijke elementen geworden die nauw samenhangen met het onderlinge vertrouwen en het vertrouwen in de leiding van het bedrijf.

Van iedereen binnen het bedrijf vraagt dat om zeer alert opereren, met respect voor de kracht van de traditie en vakmanschap en, tegelijkertijd, met een heldere focus op de toekomst.

De veranderingen die vanaf 1993 zijn ingezet om tot een ander, nieuw businessparadigma van dienstverlening te komen, met behoud van de traditioneel sterke kernwaarden van veiligheid, betrouwbaarheid en voorspelbaarheid, laten zich, ondanks de breuken die daarin zijn opgetreden, in termen van beweging samenvatten:

Van minder nadruk op	Naar meer nadruk op
Reizigers zijn er voor de trein	Trein is er voor de reizigers
Dienstregeling(en)	Dienstverlening
Centrale sturing	Lokale creativiteit
Leiding op afstand	Zichtbaar en betrokken leiderschap
Functies en Bevoegdheden	Vakmanschap en Kwaliteit
Formeel handelen	Initiatief, Trots en Betrokken
Focus op productie	Focus op klanten/commerce

“Wij realiseren ons dat de reis van de klant meer is dan een treinreis. Dienstverleners kunnen hun klanten onderweg, op reis van deur tot deur, vollediger bedienen.”

Zo staat het in de visie van NS opgeschreven. In het statement over de ambities van het bedrijf komt het nog eens terug:

“Dienstverlener, omdat in onze branche service en gastheerschap de doorslag geven in het uiteindelijke oordeel van onze klanten. NS als onderneming maakt de ontwikkeling door van een functioneel productiebedrijf naar een klantgedreven dienstverlener.”

In de praktijk van een manager Services en Operaties:

“Het is laveren tussen droom en daad. We hebben veel ideeën over verbeterpotentieel, maar tegelijkertijd moeten wel die 5000 treinen iedere dag rijden. Ieder moment doet er dus toe.”

Het iedere dag feitelijk gestalte geven aan de dienstregeling en het daarvoor scheppen van de goede condities – dat is wat de productie uitmaakt. Dezelfde manager:

“Productie is leading boven commercie. Het gaat er altijd om ‘hoe bewaar je de rust’. Dat is alleen geen expliciete boodschap maar het is wel het voorbeeldgedrag.”

Voor de leiding van het bedrijf is het van cruciaal belang om de operationele mensen mee te krijgen in de beweging naar dienstverlening. In de cultuur van NS Reizigers betekent dat minstens twee zaken tegelijkertijd. Aan de ene kant de afstemming tussen concessieverlener, directie, medezeggenschap en vakbonden en, parallel daarmee, het motiveren van alle conducteurs, machinisten en service-medewerkers tot dienstverlenend gedrag. Van de directie, het overige management en het operationele personeel vraagt dat evenwichtskunst, precisie en uithoudingsvermogen, maar ook lef, zelfvertrouwen en vertrouwen van elkaar. Het hoofd Services en Operaties:

“Het gaat om de lange adem, om dapper doordoen, kleine stappen.”

Dit uit zich, bijvoorbeeld, in de wijze waarop nu en in de afgelopen jaren gestalte is gegeven aan de beoogde verbetering van dienstverlening aan de klanten/reizigers. De concessieverlener vraagt geaggregeerde cijfers in de vorm van klanttevredenheidsscores, zodat hij zich in de politieke arena kan legitimeren. De reizigers vragen vooral betrouwbare verbindingen en aansluitingen, goede informatie daarover (vooral bij afwijkingen van de dienstregeling), zitplaatsen en schone treinen. De aandeelhouder, ten slotte, vraagt om rendement en dus om commercieel effectief opereren.

In de route naar meer en betere dienstverlening maakt NS Reizigers nu sinds een paar jaar gebruik van drie criteria om de prestaties wat dit betreft te meten, te weten:

- 1 Punctualiteit; het percentage treinen dat vertrekt en aankomt op de tijd die in de dienstregeling staat vermeld.
- 2 Informatievoorziening: de snelheid en adequaatheid waarmee trein- en servicepersoneel in staat is om ‘real time’-informatie aan reizigers te geven over de treinenloop, vooral in geval van afwijkingen van de dienstregeling (vertragingen, omleidingen e.d.).

- 3 Trefkans: de snelheid waarmee de reiziger iemand van het trein- of servicepersoneel kan bereiken.

NS Reizigers 'scoort' op deze punten de laatste jaren steeds beter; in het bijzonder de punctualiteit en het algemene klantoordeel vertonen een stijgende lijn.

Uit het onderzoek dat het bedrijf stelselmatig doet naar de algehele tevredenheid van haar klanten blijkt dat op dit moment ruim 80% van de reizigers een 7 of hoger geeft voor de prestaties. Een mooi voorbeeld van de doorgaande beweging in versterking van de dienstverlening is dat er inmiddels – zij het nog aarzelend – over wordt nagedacht om het begrip punctualiteit niet meer te meten als het percentage treinen dat op tijd vertrekt en aankomt, maar te omschrijven als het percentage reizigers dat op de bedoelde tijd vertrekt en aankomt. Een beweging van een technisch-logistiek criterium naar een dienstverleningscriterium en ook een illustratie van het herwonnen zelfvertrouwen.

De dienstverlening aan reizigers wordt concreet zichtbaar in het optreden van het operationele personeel in en rond de treinen.



Boegbeeld HC: vaktrots en vernieuwing

In 2009 is gestart met een uitnodigende interne campagne om de hoofdconducteur te profileren als gastvrouw/gastheer voor de reiziger en als operationeel treinmanager.

Dit project, met de titel 'Boegbeeld HC', ondersteunt het dienstverlenend optreden. Tegelijkertijd is het een waardering voor het vakmanschap van het rijdend

personeel. Zij staan in het centrum van de dienstverlening aan klanten en ze zijn tegelijkertijd de verbindende schakel met het complexe technische en logistieke systeem achter de treinenloop. Zij zijn degenen die iedere dienst weer merken dat de werkelijkheid van de dienstregeling regelmatig afwijkt van strakke systematieken van de logistiek deskundigen. Aan dergelijke campagnes is ook te zien dat kleine stappen voorwaarts, met betrokkenheid van iedereen, de ogenschijnlijke dilemma's oplosbaar maken.

Het veel meer zichtbare management en de kleinere groepen hebben hier een zeer positief effect. Het leiderschap laat daarin ook haar betrokkenheid zien bij de realisatie van de kwaliteitsverbetering in de dienstverlening. De intussen breed gedeelde noodzaak daartoe is eveneens zichtbaar in de landelijk gedragen service-instructies. De regelmatige aanwezigheid van de bedrijfsleiding en het management in de trein, meewerkend als collega-conducteur, onderstreept nog eens de betrokkenheid bij zowel de centrale missie van het bedrijf als bij de vraagstukken die de medewerkers in het operationele proces daarbij tegenkomen.

Volgens Jacques Huberts, de directievoorzitter van NS Reizigers, is er sprake van twee dimensies van cultuur die met elkaar in evenwicht moeten zijn; een meer technocratische, inhoudelijke procedure en regelgestuurde cultuur, zoals hij dat noemt, en een meer psychologische en sociaalrelationele cultuur.

“Je moet wel ergens verstand van hebben, weten hoe het moet, maar het is ook zo dat je op de mensen gericht moet zijn, je collega's, leidinggevend en medewerkers moet respecteren, bevoegdheden moet delegeren, mensen de ruimte geven, hun creativiteit aanspreken. Ik streef naar een cultuur die sterk is op deze dimensie. Het werkt niet om een leiderschapsstijl te gebruiken die zegt dat je de meute vloekend vooruit moet jagen.”

4.11 Beweging en effect; wat werkt

Historisch gezien is respect voor vakmanschap – *‘je moet er wel verstand van hebben’* – een belangrijk onderdeel van de bedrijfscultuur. Onder leiding van Aad Veenman is met dit respect voor vakmanschap een begin gemaakt. De huidige president-directeur, Bert Meerstad, zet deze visie voort. Ook Kees Blokland, tot zeer recent concerndirecteur P&O, draagt dit uit:

“Ik ben in de eerste plaats vakman. Het draait bij mij vooral om de inhoud. Pas daarna ben ik manager.”⁴

4 Interview Kees Blokland in *Managementscope* juni 2009.

De waardering voor vakmanschap in het bedrijf verdient volgens hem ook verdere 'herwaardering'. Machinisten en conducteurs delen deze gedachte. In de afgelopen paar jaar ontstonden op verschillende plaatsen in het land 'Gildes' voor rijdend personeel: conducteurs en machinisten. Collega's werken daarin samen aan verbetering van hun vakmanschap. Deze aandacht voor het, binnen NS Reizigers aanwezige, vakmanschap is dus om meerdere redenen van belang. Het draagt bij aan een verder herstel van toch wel ernstig verstoorde verhoudingen uit de periode rond de eeuwwisseling. Tegelijkertijd geeft het ook aan dat dit vakmanschap van groot belang is voor de strategische ontwikkeling van het bedrijf in de richting van een 'multimodale' vervoerder met internationale ambities. In de visie van het bedrijf klinkt dit ook door:

‘Wij realiseren ons dat de reis van de klant meer is dan een treinreis. Dienstverleners kunnen klanten onderweg, op de reis van deur tot deur, vollediger bedienen. Een multimodaal aanbod van verschillende vervoermiddelen sluit vaak goed aan op de wensen van klanten en opdrachtgevers en kan (kosten)efficiënt zijn. ’

Ambitie

NS wil een klantgerichte Europese, multimodale dienstverlener zijn.

- Klantgericht, omdat in een geliberaliseerde markt consumenten en opdrachtgevers alle keuzevrijheid hebben; het is van cruciaal belang om de voorkeur van de klant te blijven behouden op basis van kwaliteit en prijs.
- Europees, omdat NS ook elders in Europa een rol kan spelen in de bereikbaarheid van steden en economische centra. De internationale dimensie versterkt ons kosten- en kwaliteitsbesef en verstevigt onze concurrentiepositie.
- Multimodaal, omdat onze klanten gemakkelijk van deur tot deur willen reizen. Velen kiezen niet uitsluitend voor vliegtuig, auto, bus, tram, metro of trein, maar zien het liefst goed op elkaar afgestemde oplossingen voor hun reisbehoeften. Het is daarbij kostenefficiënt om verschillende onderdelen van de openbare vervoerketen te integreren.
- Dienstverlener, omdat in onze branche service en gastheerschap de doorslag geven in het uiteindelijke oordeel van onze klanten. NS als onderneming maakt de ontwikkeling door van een functioneel productiebedrijf naar een klantgedreven dienstverlener.

Missie

NS wil meer reizigers veilig, op tijd en comfortabel vervoeren via aantrekkelijke stations.

Wij werken daaraan op basis van onze vijf hoofddoelstellingen:

- Op tijd rijden
- Informatie verstrekken en service verlenen Bijdragen aan sociale veiligheid
- Voldoende vervoerscapaciteit creëren
- Zorgen voor schone treinen en stations

NS heeft de taak Nederland in beweging te houden. Alleen als we voortgaan op de ingeslagen weg blijft het voor reizigers aantrekkelijk om gebruik te maken van de trein. Dat kan alleen met een financieel gezond bedrijf dat ruimte heeft voor investeringen in de toekomst. Een voldoende rendement is randvoorwaarde voor de continuïteit van de onderneming op lange termijn.

De vernieuwing van de functionele productieorganisatie die het bedrijf was, naar een klantgedreven dienstverlener vraagt ook om vertrouwen in de interne verhoudingen en werkwijze. De directie van NS Reizigers hecht groot belang aan versterking van dat onderlinge vertrouwen. Hun uitgangspunt daarbij is dat de leiding van het bedrijf zichtbaar en bereikbaar is voor de operationele mensen. Jacques Huberts:

‘Je moet elkaar kennen om elkaar te kunnen vertrouwen. In het verleden was hier sprake van een dik betonnen plafond tussen een bestuurlijke elite met een staf van nette, deskundige mensen in het hoofdkantoor en de dagelijkse werkelijkheid van het operationele treinenbedrijf verspreid door het hele land. Tussen die twee werelden was nauwelijks direct contact mogelijk.’

NS Reizigers heeft, onder leiding van de directie, in de afgelopen paar jaar veel werk gemaakt van het afbreken van dit plafond. De manier waarop is daarbij opmerkelijk. Geen grote integrale veranderingsprogramma's met een top-down implementatie, maar kleine stappen direct verbonden aan concrete doelstellingen.

De visie op leiderschap zoals Jacques Huberts die verwoordt speelt hierbij een belangrijke rol:

‘Het begint ermee dat de spullen waarmee de mensen moeten werken, de technische systemen, apparaten, kleding, et cetera, in orde zijn. Daarover moet geen discussie zijn. Dat is een basisvoorwaarde. Vervolgens staan Fair Play en Fair Process centraal. Respect voor elkaar en elkaars vakmanschap. Laten zien hoe je wilt werken. ‘Cultuur’ is een woord dat ik nooit gebruik. Ik probeer leiderschap te laten zien en daar komt iets uit voort.’



We noemen een aantal voorbeelden.

- 1 Tot een paar jaar geleden liepen de lijnen van de directie in Utrecht via een vijftal regiodirecties en vervolgens dertien productie-eenheden naar het feitelijke uitvoerend personeel. Ter verkorting van die lijnen zijn, zonder dat dit tot grote onrust leidde, deze regiodirecties opgeheven. De dertien managers Services en Operaties die direct verantwoordelijk zijn voor de operaties spreken elkaar nu iedere twee weken, onder leiding van het centrale hoofd Services en Operaties en leren van elkaar. Iedere zes weken spreken ze met de directeur Operaties. Daardoor zijn hun verbindingen met de directie nu zeer kort en direct. Tal van concrete operationele vraagstukken vormen het materiaal om van te leren. De directie is daardoor veel directer verbonden met het 'treinenbedrijf' en is daardoor ook beter in staat om te zien hoe de eerdergenoemde strategische vernieuwing van het 'functionele productiebedrijf', de 'klantgedreven dienstverleners'-organisatie, handen en voeten krijgt. De managers Services en Operaties zelf staan in hun eigen omgeving dagelijks in het operationele werk.

Hoe groot deze verandering is, blijkt in een vergelijking met een van de doelen die beoogd werden met de eerder genoemde 'treinteams'. De ambitie toen was ook om het contact tussen management en medewerkers te versterken door het werkoverleg te intensiveren van twee keer per jaar een hele dag met soms meer dan 100 mensen, naar twee uur per zes weken als regulier onderdeel van het werk en in kleinere groepen.

- 2 Deze omschakeling vraagt van de managers die direct leidinggeven aan het operationele proces dat zij in nauw contact met hun mensen de ontwikkelingen kunnen bespreken, voorbeeldgedrag kunnen laten zien en kunnen ondersteunen. Daarvoor zijn dus ook korte lijnen van belang. De omvang van de groepen 'rijdend personeel' die deze managers Services and Operations en hun teammanagers aansturen worden nu kleiner gemaakt. Er is ook een beweging van een meer extensieve, op regels en procedures gebaseerde sturing, naar een intensieve, op direct contact gebaseerde vorm van management. Ingrid Thijssen, directeur Operaties:

‘Ook het topmanagement van het bedrijf moet zichtbaar zijn in de operaties. We gaan dus regelmatig mee op de trein en praten met personeel en klanten. Dan doen zich allerlei gelegenheden voor om heel concreet gebeurtenissen te bespreken. Voorbeeld: conducteur en ik gaan mee met de stoptrein naar Rotterdam. Op het bord boven het perron staat aangegeven dat dit de stoptrein is, maar er staat bij dat de intercity naar Rotterdam er eerder is. Een zakelijke reiziger merkt dit te laat, zit dus in de stoptrein en is te laat voor z'n afspraak in Rotterdam. Vervelend. De conducteur en ik overleggen hoe we dit hadden kunnen voorkomen. Conclusie: voor vertrek even in de trein omroepen 'Dit is de ... trein naar ... U kunt ook de ... nemen.' Kleine voorvallen die helpen om zichtbaar te maken waar het om gaat. Je moet oprecht nieuwsgierig zijn naar het werk van de collega's met wie je meewerkt. De manier waarop je vragen stelt of zaken opmerkt maakt veel uit. Teammanagers moeten dit soort zaken eigenlijk de hele dag doen. ’

De vernieuwing vraagt van het operationele personeel ook een omschakeling in houding en gedrag.

- 3 Directe terugkoppeling van klantinformatie en klachten naar het operationele dienstverleningsproces is van groot belang bij de verbetering van de dienstverlening. Ging dergelijke informatie tot voor kort alleen via een bepaalde procedure naar een centraal klachtenadres, nu wordt steeds meer een directe koppeling gemaakt tussen de opmerkingen en klachten van reizigers en het personeel dat betrokken was bij de gemelde voorvallen. In de dertien verschillende productiegebieden hebben de managers Services en Operations met hun teams daarover afspraken gemaakt die recht doen aan lokale verschillen. Het gaat niet meer om een centrale procedure opgelegd door de directie, maar om het resultaat van een gezamenlijke actie van directie, managers Services and Operations en hun teammanagers.
- 4 Er zijn verschillende initiatieven van machinisten en conducteurs om de dienstverlening in en rond de trein te verbeteren. Een voorbeeld daarvan is de oprichting de afgelopen paar jaar van de 'Gildes' van conducteurs en

machinisten, die als ambitie hebben om vanuit vakmanschap en bedrijfstrots de dienstverlening aan reizigers te verbeteren.

- 5 Om de externe dienstverlening te kunnen realiseren is interne dienstverlening een voorwaarde. Het succes van NS Reizigers staat of valt voor een belangrijk deel met de logistieke prestaties die worden geleverd om de treinen te laten rijden. De dienstverlening aan klanten vraagt soms om grotere flexibiliteit dan logistiek op het eerste gezicht verantwoordt lijkt. De logistieke staf is ook bezig om haar deskundigheid in te zetten ter ondersteuning van de dienstverlening. Zo wordt nu bij grote ontregelingen in de eerste plaats gekeken waar de betrokken reizigers naartoe moeten en niet meer primair naar waar de betrokken treinen naartoe moeten.

4.12 Bedrijfstrots en vakmanschap in een nieuw perspectief

Hier en daar is er nog wel iemand die het heeft over 'De Familie Spoor', als aanduiding van de beleving van het bedrijf. NS is een ingewikkeld bedrijf met een lange geschiedenis en is sterk verweven met de maatschappelijke en economische ontwikkeling van Nederland. Het is een bedrijf met een sterke traditie. Het is temeer ingewikkeld, omdat binnen het bedrijf tot vrij recent alle aspecten en functies van het spoorwegbedrijf aanwezig waren; technisch-logistiek en organisatorisch complex dus, nauw verweven met de maatschappelijke omgeving en enig in z'n soort.

Bedrijfstrots en uniek vakmanschap dat nergens anders beschikbaar was droegen bij aan deze zichzelf versterkende cultuur en een sterk ontwikkeld zelfbeeld. Dat maakte het bedrijf ook trots en relatief ongevoelig voor invloed van buitenaf. "Het gevoel dat wij het uiteindelijk toch beter weten en kunnen dan wie ook is er nog steeds", zegt Patrick van der Hoeven, werkzaam als projectleider binnen NS Reizigers. De erkenning van de complexiteit en de grote deskundigheid die binnen het bedrijf aanwezig is versterkt ook het vakmanschap. Ingrid Thijssen:

“Daar waar, bijvoorbeeld, machinisten en conducteurs worden aangesproken op hun vakmanschap leidt dat tot prachtige resultaten. Rondom het thema 'tijd sparen' hebben teams van machinisten en conducteurs op vrijwillige basis samengewerkt aan verbeteringen. Dat heeft geleid tot een sprong in de punctualiteit. Dan blijkt ook dat het soms echt ingewikkeld is. Je kunt niet zomaar seinen verplaatsen.”

De trots op het eigen vakmanschap leidt ook intern tot veel overleg en afstemming. De ontwikkeling van de systemen en de techniek voor de OV-chipkaart wordt in gesprekken regelmatig als voorbeeld aangehaald. De ontwikkeling naar een nieuw dienstverlenend businessparadigma vraagt van iedereen een andere werkwijze. Jeroen Altingh van Geussau, afkomstig van Philips en nu werkzaam bij Corporate Communications van NS Reizigers, heeft daar ervaring mee.



‘Het verbaast me af en toe nog hoe sterk dit bedrijf georiënteerd is op techniek. Toen de paaltjes voor de OV-chipkaart zijn geplaatst is vooral gekeken naar plekken waar al meer kabels en verbindingen lagen en waar men dus relatief eenvoudig kon plaatsen. De vraag of dat ook de plekken waren waar onze klanten op weg van en naar de trein langs komen werd eigenlijk niet gesteld. Op een van de stations waar zo’n paaltje vlak bij een ‘rookpaal’ stond ben ik op een vrijdagmiddag met collega’s gaan kijken. We hebben daar toevallig aanwezige jongeren gevraagd om als figurant op te treden in een filmpje dat we wilden maken om te laten zien wat er zou gebeuren als mensen op die plaats gebruik gingen maken van de OV-chiplezer. Nou, binnen de kortste keren was het ‘bonje’ daar op het perron. Denken vanuit de klant is belangrijk als je een hoogwaardige dienstverlener wilt zijn. Die omschakeling is volop gaande. Met deze actie van ons waren collega’s van andere afdelingen natuurlijk niet blij, maar het zette wel wat in beweging. ’

Een van de mooie leerervaringen van de afgelopen tijd is dat de verdere ontwikkeling van het dienstverleningsconcept sterk leunt op de kwaliteit van en in het operationele proces. Voor de klanten en reizigers is het minder van belang dat het technisch en logistiek erg complex is. Vanuit het dienstverleningsperspectief is de servicekwaliteit primair, de technische en logistieke staf is dan eerder een faciliteit voor de operaties. Jacques Huberts:

‘Nu lijkt het soms andersom. De staven staan nog onvoldoende in dienst van het operationele proces.’

Ook Ingrid Thijssen, de directeur Services en Operaties signaleert dat:

‘Onze conducteurs hadden op een bepaald moment nogal wat klachten over rommel en viezigheid in de treinen. De club die daar dan over gaat, moet zich dat aantrekken, lijkt me en niet verwijzen naar het goede cijfer van het klantoordeel. Klantgedrevenheid betekent ook intern een focus op dienstverlening aan elkaar. Dat moet nog verder groeien.’

Deze perspectiefverschuiving is ingezet, maar vraagt ook tijd en uithoudingsvermogen. Een voormalig productiemanager plaatst dit in een iets ander kader:

‘Voor de klant is het belangrijk om te weten ‘reis ik met Easyjet of met Air France KLM’. Dat bepaalt z’n verwachtingen. Of die reis een technisch en logistiek ingewikkeld iets is, doet er voor de klant niet toe. Het bedieningsconcept is nog volop in ontwikkeling.’



4.13 Terugblik

Uit alle gesprekken met NS'ers wordt duidelijk dat er een fundamentele en integrale vernieuwing gaande is die overal in hun dagelijks werk routines ter discussie stelt. Een van de betrokkenen:

‘De oude vanzelfsprekendheden staan steeds meer ter discussie, ook al doordat we veel meer dan voorheen directe terugkoppeling krijgen op de gevolgen van wat we doen voor anderen. Kunnen collega's uit een andere discipline uit de voeten met wat wij aanleveren? Dat is voor ons steeds meer de vraag. Vroeger was het toch meer iets van ‘da's hún probleem’.’

Er zijn steeds meer signalen dat NS'ers hun vakmanschap en werktrots ook ontlenen aan de waarde en betekenis die hun werk heeft voor anderen. Klanten en daarmee het operationele proces, staan daarbij voorop, maar ook in de interne organisatie en de wijze waarop daar gewerkt wordt ontwikkelen zich wat dit betreft mooie voorbeelden. Willem de Jong, assistent manager Services en Operaties in Den Haag:

‘De hele groep rijdend personeel in Den Haag is ongeveer 700 man. Een tijd geleden kon het voorkomen dat een machinist of conducteur maar één keer per jaar z'n direct leidinggevende te spreken kreeg. Dat was dan ook meteen z'n beoordeling. Dat is nu gelukkig anders. Door een andere inrichting en werkwijze van het management wordt er nu veel meer aandacht besteed aan direct contact met de operationele mensen. Zij geven tenslotte handen en voeten aan de service die we als bedrijf met z'n allen willen bieden. Dan moet je ook aandacht hebben voor hun ervaringen en die serieus nemen. Dat werkt. Op het moment dat je dat merkt denk je soms: ‘zo simpel is het dus.’’

Ook het rijdend personeel neemt initiatieven in dit verband. Een van de eerdergenoemde ‘Gildes Rijdend Personeel’ formuleert in haar oprichtingdocument van 2 juli 2009 een viertal speerpunten:

- Vakmanschap: Treinen rijden is een interessant en bijzonder vak, om trots op te zijn.
- Ontplooiing: Word breder, groei in je vak en straal het uit.
- Gehoord worden: Het oordeel van het rijdend personeel doet ertoe.
- De klant: De klant is ons bestaansrecht.

In de toelichtende tekst wordt de intentie verder verduidelijkt:

‘Willen we zaken aanpakken, dan moeten wij dat in de NS-organisatie samen doen.’

En:

‘Want dat is het eigenlijk, verander de cultuur in dit bedrijf, onder andere door minder systeembevrediging, minder op afstand sturen en vooral door niet tegenover elkaar te staan, maar samen het product ‘trein’ vorm te geven. Kijk niet te veel naar een ander, maar kijk vooral wat je zelf kunt doen.’

Ingrid Thijssen vat het nog eens samen:

‘Doe het samen met alle medewerkers en doe het allemaal, dan komen we een heel eind. *Werk met concrete vraagstukken. Zorg dat altijd volstrekt duidelijk is wat het probleem is dat je wilt oplossen. Zet kleine stappen.*’

Het gaat dus om vakmanschap en vaktrots als historisch vitale cultuuronderdelen in dienst van de strategische kernthema's, focus op het operationele proces, geen grootse integrale en totale omslagen in één keer, maar meerdere kleine vernieuwingsprojecten tegelijkertijd en precisie in de uitvoering en monitoring daarvan. *“Techniek kun je leren los van je klanten. Dienstverlening leer je alleen in direct contact met je klanten.”* Dat geldt intern ook: Leiding zichtbaar, aanwezig en aanspreekbaar in het operationele proces. Ruimte om te experimenteren. Leren van elkaar.

4.14 Resultaten en reflectie

Het is opmerkelijk hoe NS Reizigers zich in nog geen tien jaar tijd heeft hersteld van een ingrijpende crisis en er tegelijkertijd in slaagt om de oude functionele en hiërarchische organisatiecultuur te vernieuwen en zich te ontwikkelen tot een hoogwaardig dienstverlenend bedrijf in het openbaar vervoer.

De grote kracht van het bedrijf zit in de hoogwaardige en unieke kennis die er in de loop van haar geschiedenis is opgebouwd. Deze bijzondere kwaliteit werd vorig jaar nog eens onderstreept met de eerder al genoemde internationale prijs voor logistieke innovatie die NS ontving voor haar nieuwe dienstregeling: ‘The new Dutch timetable; The Operational Research Revolution’, zoals het werd omschreven.

De eveneens eerdergenoemde ‘Sociale Innovatieprijs’ bevestigt evenzo het sterke profiel van het bedrijf als het gaat om sociale vernieuwing. Het vakmanschap zit evenzeer in de dagelijkse operaties. Iedere dag ruim een miljoen klanten

laten reizen in ongeveer de meest intensieve frequentie die denkbaar is met een kleine 5000 treinritten, vraagt om kennis en vakmanschap. De vernieuwingen die de afgelopen jaren in de organisatie hebben plaatsgevonden en die nog in volle gang zijn beogen de dienstverlening aan haar klanten, als businessmodel, voorop te zetten. De technische en regelkennis die in het bedrijf aanwezig is, staat daarbij steeds meer in dienst van dat businessmodel.

Respect voor ervaring en vakmanschap wordt zichtbaar in de manier waarop managementrollen worden ingevuld: 'people managers' met verstand van het vak, zodat 'fair play' en 'fair process' vorm kunnen krijgen.

Het achterstallig onderhoud wat dit betreft is snel aan het verdwijnen doordat van de ingrepen in de hiërarchische en in de horizontale structuur een sterke uitnodiging naar samenwerken uitgaat. De kwaliteit van de onderlinge informatie en de onderlinge samenwerking is daardoor sterk toegenomen. Er is, naast de formeel noodzakelijke samenwerking, steeds meer sprake van informele samenwerking. Het onderlinge vertrouwen groeit daardoor ook.

Grote, top-down bedachte en gestuurde veranderingsprogramma's zijn verlaten, omdat ze niet werken. Kleinere initiatieven en experimenten slagen veelal wel. Hoe meer daarbij de waarde voor het operationele proces zichtbaar is, hoe meer er een 'olievlekwerking' van uitgaat. Met reflexen vanuit het verleden wordt daarbij zeer zorgvuldig omgegaan.

‘Wees open en eerlijk en gul met informatie, laat zien dat er geen dubbele agenda's zijn en vraag van anderen hetzelfde.’

Herstel en vernieuwing zijn intussen zover 'op stoom' dat het tijd begint te worden om verder te kijken dan dienstverlening als businessparadigma.

Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

Leiders in cultuurverandering

Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom): 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leidendes bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevers, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.

Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformaat hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:

www.vangorcum.nl