

HOE KUN JE HET WERKEN IN EEN STRAK GESTUURDE ORGANISATIE ALS DE NEDERLANDSE SPOORWEGEN 'LEUK' MAKEN? HOE KRIJG JE HET VOOR ELKAAR DAT DE HOOFDCONDUCTEURS WERKEN VOOR HUN KLANTEN I.P.V. VOOR HUN BAAS? HOE OVERTUIG JE MANAGERS EN OR'EN ERVAN DAT DE WERKNEMERS HET ECHT ZELF KUNNEN? HANS MONTANUS, HOOFD TRANSPORTBESTURING BIJ NS, IS EEN BIJZONDERE MANAGER: MET ONORTHODOXE, SPEELSE INSTRUMENTEN BEREIKT HIJ WAT VELEN VÓÓR HEM NIET LUKTE.

Hans Montanus: 'Zonder weerstand geen warmte!'

**DOOR TJIP DE JONG, ASTRID KARSTEN EN
OLGA KOPPENHAGEN**

De trein naar Utrecht, de locatie van het interview, begint in de weilanden rond Woerden te remmen en komt langzaam tot stilstand. Na luttele seconden klinkt het door de luidsprekers: 'Dames en heren, u hebt gemerkt dat we stilstaan. We moeten even wachten op een vertraagde intercity en hopen binnen enkele minuten onze reis te hervatten. Excuses voor het oponthoud.'

In Utrecht treffen we Hans Montanus, Hoofd Transportbesturing, in het hoofdkantoor van de NS. Terwijl we buiten de treinen geluidloos voorbij zien glijden, vertelt Montanus over zijn dagelijkse werkzaamheden.

ECHT VAK

'Eigenlijk is het vreemd dat zo'n eigengereide jongen als ik al zolang met plezier functioneert binnen zo'n strakke organisatie als NS. Maar het bevalt me tot nu toe prima! De afdeling Transportbesturing zorgt er, in het kort gezegd, voor dat de treinenloop dagelijks bijgestuurd wordt— We proberen vertragingen te voorkomen door een zo goed mogelijke planning op te stellen elke dag, en nemen maatregelen als er

ergens een probleem op het spoor is.' Alsof de duvel ermee speelt, gaat op dat moment de mobiel en moet Montanus even zijn licht laten schijnen over de bedachte oplossing voor een stremming tussen Utrecht en Eindhoven.

Na deze korte onderbreking vervolgt Montanus: 'Ik kom oorspronkelijk niet uit dit vak, maar weet inmiddels wel dat het een echt ambacht is: razend ingewikkeld. Als er één machinist door de wekker heen slaapt, kan dat gevolgen hebben voor de complete dienstregeling. Dat moeten we dus te allen tijde zien te voorkomen. Elke dag rijden 5.400 reizigerstreinen en ruim 300 goederentreinen over het Nederlandse spoorwegnet. Ze vervoeren dagelijks 1,2 miljoen reizigers en 100.000 ton goederen. Dus er is een gedegen logistiek plan voor nodig om dat (letterlijk) in goede banen te leiden. Ik mag de mensen aansturen die dat allemaal regelen en ik moet zeggen: ik heb diep respect voor hen. Wat een vaklui!'

BOTTLENECK

De afdeling Transportbesturing werkt vanuit vier centra op de grote knooppunten in Nederland, met zo'n 200 medewerkers. Daarnaast zijn er allerlei kleine teams die op de stations zelf opereren, bij elkaar zijn dat zo'n 500 medewerkers.



Hans Montanus werkt sinds 1989 bij de Nederlandse Spoorwegen, nadat hij daarvoor directeur van een basisschool was. Hij heeft verschillende functies in het lijnmanagement bekleed alvorens in 2001 over te stappen naar de staf. Eerst als formulemanager voor de ombouw van de grote stations. Hierbij lag het accent op de omschakeling van het loketpersoneel naar servicemedewerker. Daarna als hoofd transportbesturing. Deze functie vervult hij tot nu toe.

Montanus: 'Voor een goedlopende dienstregeling zijn drie componenten belangrijk: de rijweg (rails en seinen), de treinen en het personeel. Wij zorgen ervoor dat die drie samenkomen. De bottleneck daarbij is de rijweg: die ligt vast, je kunt niet even een omweggetje adviseren aan de klant, zoals de ANWB dat wel kan bij verkeersopstoppingen.'

Aanleg en onderhoud vallen onder de verantwoordelijkheid van ProRail, sinds 2003 een zelfstandige organisatie met de Nederlandse Staat als 100% aandeelhouder. Functioneel valt ProRail onder het ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Montanus: 'Je snapt wel dat ProRail en wij erg afhankelijk van elkaar zijn. We werken dan ook intensief samen om die treinen op tijd, veilig en zonder oponthoud te laten rijden. Allemaal hebben we daarbij het belang van de klant bovenaan het lijstje staan. Toch spelen er ook andere belangen, en daar kunnen we als organisaties behoorlijk last van hebben. Zo is ProRail momenteel bezig om op een outputgestuurde organisatie over te gaan. Daarvoor moeten computersystemen worden vervangen waar we allebei afhankelijk van zijn. Daarin blijken we nogal 'ns een verschillende insteek te kiezen. Waar wij zeggen: het moet allemaal zo flexibel mogelijk om bij calamiteiten snel te kunnen handelen, moet ProRail ervoor zorgen dat de beschikbare rails eerlijk verdeeld worden tussen de verschillende gebruikers ervan, en moeten daarover ook verantwoording kunnen afleggen achteraf. Maarja, dat is weer niet bevorderlijk voor de flexibiliteit van het systeem. Dus het is dan zoeken naar een goed evenwicht daarin.'

VERANDERING

Montanus: 'Alle politieke veranderingen hebben ervoor gezorgd dat de organisatie de laatste jaren klantgerichtheid steeds hoger in het vaandel heeft gezet. De klant moet tevreden zijn, en wanneer is de klant tevreden? Juist, als zijn trein op tijd vertrekt en op tijd aankomt. Het verhogen van de punctualiteit is dan ook één van de speerpunten geweest de afgelopen jaren, en blijft sterk de aandacht vragen. Maar er is meer: die klant wil ook graag weten wat er aan de hand is als ie in een stilstaande trein zit. Bovendien wil hij – hoe raar het ook klinkt – gecontroleerd worden. "Ik heb een kaartje gekocht, dus moet de conducteur wel langskomen om er een knipje in te geven". Een wat eigenaardige redenering natuurlijk, maar zo ligt het wel.'

Die drie componenten hebben we samengevat onder de term PIT: Punctualiteit, Info bij ontregelingen en Trefkans. Met name over dat laatste wil ik wat meer vertellen in het kader van het thema van jullie blad, want daarin gingen spelen en leren hand in hand.'

TREFKANS

De term trefkans houdt kort gezegd de kans in dat de conducteur tijdens een bepaald traject zijn klanten treft, dus

NS: altijd op weg

NS is een voortdurend veranderende organisatie. Sinds de oprichting in 1937 van de NV Nederlandse Spoorwegen, een bundeling van de twee grote spoorwegmaatschappijen SS en HSM, heeft het bedrijf al talloze organisatiewijzingen ondergaan. In 1995 werd de NS verzelfstandigd om het bedrijf op grotere afstand van de politiek te brengen. Zo zou de vervoerder efficiënter en meer klantgericht kunnen gaan werken. De staat is nog steeds 100% aandeelhouder, functioneel valt NS onder het ministerie van Financiën.

Sinds die verzelfstandiging zijn de verhoudingen op het spoor ingrijpend gewijzigd. Nieuwe goederen- en personenvervoerders deden hun entree op de geliberaliseerde markt. Sinds 2003 is er een zogenoemd prestatiecontract van kracht tussen het ministerie van Verkeer en Waterstaat en NS. Hierin hebben beide partijen onder andere een afspraak vastgelegd over het aantal treinen dat op tijd moet rijden. Bij het halen van de gestelde percentage, mag NS extra prijsverhogingen doorvoeren.

door de gehele trein kan lopen en de klant hen dus ziet. Daar zijn normen voor opgesteld, afhankelijk van de lengte van het traject en de trein.

Nu hebben conducteurs een echt vak geleerd: het zorgen dat de treinen goed beheerd worden voor, tijdens en na de reis. Veiligheid en controle zijn daarbij relevante begrippen. Maar, zoals gezegd, heeft de NS na de verzelfstandiging veel meer het vizier gericht op klantgerichtheid. Montanus: 'En dan is de grote vraag: hoe krijg je de conducteur zo ver dat hij (of zij, want er zijn veel vrouwelijke conducteurs) proactief gaat handelen, de klant in z'n hart sluit en dus als vanzelf klantgericht wordt? Dat is een lastige taak, die ik op mijn bordje kreeg. Geen aantrekkelijke taak, ik hoorde de managers en conducteurs al verzuchten: "oh jee, daar gaan we weer."

De truc was naar mijn idee om de weerstand bij de mensen voor het onderwerp klantgerichtheid weg te nemen, ze zover te krijgen dat ze beseften dat klantgerichtheid de core business van NS is. Door klantgerichtheid trek je mensen, en dus behaal je resultaat. Bijkomend probleem is dat "klantgerichtheid" zo moeilijk te meten is. Natuurlijk zijn er wel globale meetcijfers (zoals de klanttevredenheidscijfers), maar die gaan niet terug tot individueel niveau, en dan zegt het de mensen op de werkvloer niet zoveel. Bovendien is er ook een verbod op individuele metingen binnen NS. Je mag niet prestaties direct terugkoppelen tot de individuele medewerker, omdat die prestaties afhankelijk zijn van allerlei externe factoren waar die medewerker geen invloed op kan uitoefenen.'

METEN

En dus verzoon Tom Poes een list. Montanus: 'Ik dacht: waarom laten we de conducteurs zichzelf niet meten? Iedereen verklaarde me voor gek, maar daardoor werd ik alleen maar gesterkt in mijn optimisme. Ik ben met een groep van zo'n vijftig conducteurs gaan praten, en toen merkte ik dat er wel degelijk enthousiasme ontstond, naarmate het plan vastere

Iedereen bij NS verklaarde me voor gek, maar daardoor werd ik alleen maar gesterkt in mijn optimisme!

vormen ging aannemen. Kort gezegd moesten de conducteurs per traject een meting verrichten of ze de norm voor de trefkans op dat traject haalden. Om die metingen door te geven heb ik door de afdeling Planning een meetinstrumentje laten ontwikkelen, waardoor de mensen ook direct terugkoppeling kregen over het aantal metingen dat op een dag werd doorgegeven. Dat ging overigens niet zonder slag of stoot, natuurlijk gaf de afdeling Planning aan dat ze niet binnen twee weken zo'n instrumentje konden realiseren. Maar als je dan je enthousiasme overbrengt, merk je al gauw dat ze gaan meedenken, en maken ze vanzelf de ruimte om toch

aan dat instrument te kunnen werken. Ik verleidde ze als het ware om in het avontuur mee te gaan!’

En dat is precies wat Montanus ook deed met zijn medewerkers: uiteindelijk had hij zo’n 110 mensen bij elkaar die én bereid waren de metingen te gaan verrichten, én als ambassadeur van het project op te treden: zij wisten de medewerkers om hen heen ook zover te krijgen dat ze metingen gingen doorgeven. Montanus kan zich nog levendig herinneren in welke flow het proces toen terecht kwam: ‘Ik maakte er een echt spel van, we sloten weddenschappen af over hoeveel metingen we in een bepaalde week zouden behalen. Zaten we er ver overheen! Feestjes vieren, scores terugkoppelen, het ging echt als een olievlek werken. Zo leuk: er was een ploeg uit Zwolle, die bijna geheel uit vrouwen bestond. Die waren zo enthousiast, dat ze zelf naar managers toegingen om over het project te praten. En zo werden die managers ook enthousiast. Heel belangrijk is ook geweest dat als er iets niet lukte, ik als ondersteuner er was om te zorgen dat de deuren naar het management open gingen. Tot die van Aad Veenman (directeur) aan toe! Het proces werkte dus heel erg bottom-up: de medewerkers zelf zorgden ervoor dat het vuurtje bleef branden, en wij waren ervoor om de voorwaarden te vervullen waaronder zij hun werk goed konden doen.’

LEREN

Een mooi voorbeeld van hoe zo’n project tot verder leren kan leiden: die ambassadeurs moesten dus aan hun collega’s gaan vertellen over het project. Maarja, daar hebben conducteurs nooit voor geleerd. Dus vroegen ze of ze dat niet konden leren: presenteren. Montanus lacht: ‘Geweldig toch? Een leervraag die vanuit de mensen zelf komt, beter kun je het niet treffen. Op een bepaald moment kwam de vraag – weer vanuit de conducteurs zelf – dat het wel leuk was dat ze zelf hun trefkansen verbeterden, maar wat zou de klant er nu van vinden? Nou ja, zei ik dan: vraag het ze! En zo werden er klantenpanels gevormd, waarin de ervaringen van de conducteurs en de klanten samengebracht werden. Dat leidde weer tot verdere verbeteringen in het proces.’

Natuurlijk waren er ook remmende factoren in het proces. Montanus noemt daarbij met name de managers en de OR. ‘Veel managers hadden zo iets van: wij weten wat goed voor onze mensen is, die conducteurs kunnen zelf niet overzien wat er moet gebeuren. En de OR’en vonden vooral dat het meten van jezelf onzin was; dat zou niet objectief zijn en nergens toe leiden. Maar goed, ik heb me daar maar niet al teveel van aangetrokken. Voor mij is de sport juist om te zoeken waar de weerstand zit, want dan weet ik welke pijnpunten ik moet oplossen. Die zaten dus vooral bij de lijn en bij de medezeggenschap, en hadden vooral te maken met (het loslaten van) zekerheden, en met ingesleten bedrijfspatronen. Maarja, zonder weerstand geen warmte zeg ik altijd maar. Als je die weerstand weet om te buigen wordt de kans op resultaat alleen maar groter.’

ONORTHODOX

Montanus kijkt nog altijd met veel voldoening op ‘Trefkans’ terug. Vooral het competitie-element is in zijn ogen heel belangrijk geweest. Willen winnen is immers een onderdeel van spelen. En als je wint, boek je resultaat, en zo is de cirkel rond.

Nadeel van onorthodox zijn is volgens Montanus dat je ook wel eens op je kop krijgt. En dat je ook af en toe je neus stoot en dingen niet goed gaan. Montanus: ‘Maar dat hoort erbij: risico’s durven nemen is ook fouten durven maken. Ik heb het geluk gehad dat ik al heel lang voor bazen werk die mij de ruimte gaven om die risico’s te nemen, die mij dat ook gunden. Maar goed, voor mij staat wel het behalen van resultaat bovenaan, en dat is in het project “Trefkans” prima gelukt. In 2005, toen het project helemaal uitgerold was, waren de klanttevredenheidscijfers hoger dan ooit te voren. En daar is het toch allemaal om te doen geweest?’

Op de terugweg naar het Haagse zitten in de coupé een aantal jolige oudere dames uit het oosten die een dagje gaan stappen in de residentie. Als er een groepje van drie conducteurs verschijnt, is de coupé in no time gevuld met conversatie, zeker als de conducteurs met tips op de proppen komen over waar de leuke bezienswaardigheden in Den Haag te vinden zijn. Met die klantgerichtheid van de Nederlandse conducteurs zit het wel goed, zo te zien!