

March 20, 1999

Alles moet anders ; De Nederlandse Spoorwegen reorganiseren

BYLINE: DOOR MARCELLA BREEDEVELD

SECTION: Economie / Achtergrond; Pg. 18

LENGTH: 2136 words

Over het functioneren van de NS is al heel lang weinig goeds vernomen. Het management wil dat nu in een keer goed maken. Vereenvoudiging is het sleutelwoord. En deze keer wordt er direct en diepgaand met het personeel over de veranderingen overlegd. De eerste tekenen zijn ongehoord gunstig: een vakbondsvoorman reageerde positief - 'indrukwekkend'. Wat willen de NS?

Komt het dan toch nog goed tussen de top van de Nederlandse Spoorwegen en het personeel? Decennialang beheersten onderling wantrouwen, ruzie en bureaucratie de verhoudingen in het spoorbedrijf. De leiding verweet het personeel met stakingen en wilde acties het klantvriendelijker beleid van de NS om zeep te helpen. De werknemers op hun beurt klaagden over de ivoren toren in Utrecht, waar wel mooie plannen werden bedacht, maar niemand op de gedachte kwam om de mannen en vrouwen op de trein te vragen hoe zij erover dachten. In de leerboeken over personeelbeleid en organisatieculturen dook de NS alleen op als voorbeeld van hoe een bedrijf intern vooral niet moet functioneren.

Aan dat negatieve beeld moet nu maar eens een einde komen, zo heeft men op het Utrechtse hoofdkantoor besloten. Bij het grootste bedrijfsonderdeel NS Reizigers staat een ingrijpende reorganisatie op stapel die ervoor moet zorgen dat de Spoorwegen de al jaren gepredikte punctualiteit en klantvriendelijkheid eindelijk kan gaan waarmaken. En voor het eerst in de geschiedenis van de Nederlandse Spoorwegen krijgen de tienduizend werknemers bij NS Reizigers de kans om rechtstreeks - zonder tussenkomst van vakbonden of ondernemingsraden - met het management te overleggen over hoe die plannen eruit zien, wat de NS ermee beoogt en wat de gevolgen voor het personeel zijn.

Afgelopen maandag is door NS-directeur Hans Huisinga het startschot gegeven voor de campagne die de naam Bestemming: klant heeft meegekregen. In een speciaal daarvoor ingerichte voormalige goederenloods van Van Gend en Loos, vlak naast het Jaarbeursgebouw in Utrecht, worden de komende weken steeds een paar honderd NS-ers tegelijkertijd uitgenodigd om te praten over de mogelijkheden om de bedrijfsvoering van NS Reizigers te verbeteren. Na een algemeen verhaal van Huisinga over de visie en de plannen van het management, aan de hand van elf puzzelstukken, praten de werknemers in kleinere kring hierover verder, met elkaar en met leidinggevenden.

Om te voorkomen dat binnen de organisatie vantevoren al allerlei verhalen zouden gaan rondzingen over de nieuwe organisatie, kregen alle NS-managers een uitdrukkelijk verbod om voorafgaand aan de personeelsbijeenkomsten met werknemers over Bestemming: klant te praten. Ook de vakbonden bij het spoor

wisten afgelopen maandagochtend niet wat de NS-leiding precies zou gaan melden. 'Wij houden ons hart vast', zei voorzitter Gerben Hardeveld van de vakbond FSV twee uur voor de eerste loods-sessie. Een dag later klonk diezelfde vakbondsvoorman - niet bekend om zijn complimenten richting NS - redelijk opgetogen over de bijeenkomst. 'Indrukwekkend' en 'een stevig verhaal van Huisinga', aldus Hardeveld.

Eenduidigheid, eenvoud en overzichtelijkheid. Het zijn de kernwoorden in het nieuwe beleid dat NS Reizigers wil gaan voeren. De overbelasting van het Nederlandse spoornet heeft er toe geleid dat de treinenloop en de inzet voor personeel de laatste jaren almaar ingewikkelder zijn geworden. Op papier slaagt de NS er nog steeds in om die gecompliceerde systemen ieder jaar in een dienstregeling te worstelen, maar in de praktijk blijkt de treinenloop zo kwetsbaar geworden dat het kleinste incident al landelijk tot overlast kan leiden. Mede daardoor is de punctualiteit van de NS de laatste jaren sterk onder druk komen te staan en hebben de Spoorwegen het stigma van onbetrouwbare vervoerder gekregen. Jaarlijks krijgt het bedrijf 150.000 klachten van reizigers binnen, zei Huisinga tijdens de eerste loods-sessie, en dat aantal stijgt nog steeds.

Bijschaven heeft in zo'n situatie geen zin meer, zo luidde de consensus onder de vele organisatie-adviseurs die het laatste jaar over de vloer kwamen bij NS Reizigers. In de beste tradities van Business Proces Redesign, het concept dat door veel grote bedrijven al in de eerste helft van de jaren negentig is omarmd, moest ook NS Reizigers alle interne bedrijfsprocessen tegen het licht houden en zonodig volledig vanaf nul opnieuw opbouwen. Om de benodigde kennis op te doen werd het hogere management voor een paar weken naar een business school in het Zwitserse Lausanne gestuurd, kreeg adviesbureau McKinsey de opdracht om het proces te begeleiden en schafte de leiding massaal het boek 'De discipline van marktleiders' aan, geschreven door Fred Wiersema en Michael Treacy.

Kern van het betoog van deze twee managementgoeroe's: alleen bedrijven die precies weten wat hun klanten belangrijk vinden en die weten hoe ze daar het beste in kunnen voorzien, slagen er in om marktleider te worden of te blijven. Bedrijven moeten niet proberen overal goed in te zijn, maar moeten een keuze maken: voor de laagste prijs, de beste service of de meeste innovaties. Vertaald naar de Spoorwegen - in de basis niets meer dan een aanbieder van massavervoer - betekent dat het leveren van vervoer tegen een zo laag mogelijke prijs voor de reiziger. Een prijs die niet alleen bestaat uit het geldbedrag voor het kaartje, maar bijvoorbeeld ook voor de tijd die wachtend doorgebracht moet worden. De enige manier om die lage prijs te bereiken, zo blijkt uit het boek van Wiersema en Treacy, is een hele strakke bedrijfsvoering, zonder veel franjes, met sterk vereenvoudigde processen waarbij de kans op fouten tot het minimale is teruggebracht.

En dat is nu precies wat de NS-top wil gaan doen. Door de inzet van materieel en personeel eenvoudiger te maken, moet de dienstregeling voor de reiziger veel overzichtelijker worden. Idealiter is het traditionele spoorboekje - dat in de versie '98/'99 is uitgedijd tot 936 pagina's - over een paar jaar niet meer nodig. Reizigers kunnen er dan gewoon op vertrouwen dat er bijvoorbeeld iedere tien minuten een trein richting hun bestemming voorbij komt. NS-directeur Huisinga schetste tijdens de eerste loods-sessie een perspectief waarbij reizigers in de Randstad vanaf 2006 zelfs iedere zes minuten de trein kunnen nemen. De NS-top verwacht dat bij zo'n dienstregeling het aantal klachten van reizigers drastisch kan teruglopen. 'Het is veel minder erg om een trein te missen als je weet dat over een paar minuten de volgende op het perron staat', aldus een ingewijde.

Om naam te maken als betrouwbare, klantgerichte vervoerder moet er binnen de NS heel veel veranderen, krijgen de tienduizend werknemers van NS Reizigers deze weken te horen. Zo zullen de lokettisten, die bij de komst van een chipcard voor het openbaar vervoer hun functie als kaartjesverkoper grotendeels verliezen, worden omgeschoold tot zogeheten service-medewerkers. Bedoeling is dat deze werknemers voor reizigers als vraagbaak kunnen dienen, dat ze uitleg kunnen geven over vertragingen en omleidingen, maar ook bijvoorbeeld reizigers met een rolstoel in de trein kunnen helpen. Op de veertig grote stations komen speciale servicebalies; op 160 kleinere stations moeten de reizigers terecht kunnen bij een 'Wizzl', de stationswinkels die de NS een paar jaar geleden is begonnen. Op onbemande stations wil de NS praatpalen installeren.

Ook voor het 'rijdend personeel', de 6000 machinisten en conducteurs die het hart van NS Reizigers vormen, heeft de NSR-leiding veel veranderingen in petto. Belangrijkste element is dat de dienstregeling voor deze groepen personeel vereenvoudigd moeten worden. De huidige roosters, waarbij machinisten en conducteurs door heel Nederland werken en soms wel zes keer per dag overstappen op een ander treintraject, moeten wat het management betreft worden vervangen door een systeem waarbij het rijdend personeel meer in dezelfde regio en op dezelfde lijnen wordt ingezet. Voordeel daarvan is dat de dienstregeling minder kwetsbaar wordt: nu kan het zo zijn dat een trein in Leiden moet blijven wachten, omdat de nieuwe machinist vastzit in een trein met ophoud vanuit Haarlem. Door een trein vanaf begin- tot eindpunt te bemannen met hetzelfde personeel, wordt de olievlekwerking van vertragingen aanmerkelijk minder, zo verwacht de NS-leiding.

De plannen van de top mogen voor buitenstaanders zeer logisch lijken, voor de conducteurs en de machinisten van de Spoorwegen raken ze aan de fundamenteën van hun beroep. Het rijdend personeel is juist heel trots op het feit dat zij voortdurend kriskras door Nederland sporen. Een vaste bemanning per treintraject is volgens hen de dood in de pot voor de variatie in hun werk. Hun grootste angst is dat straks nog maar een deel van het personeel op de intercity's wordt ingezet en dat de rest met stoptreinen in een vaste regio steeds dezelfde 'rondjes rond de kerk' moet gaan rijden. 'Het is duidelijk dat dit een zeer beladen onderwerp zal worden', zegt FSV-voorzitter Hardeveld.

Op de achtergrond speelt dan ook veel meer mee dan een efficiëntere inzet van personeel. In de ogen van de NS-leiding hangt de militante, argwanende, snel ontvlambare houding van het rijdend personeel voor een belangrijk deel samen met het feit dat het contact tussen individuele machinisten en conducteurs vluchtig is en vooral plaatsvindt tussen diensten door in de personeelsruimtes op de stations. Een situatie die zich leent voor het tegen elkaar opbieden met verhalen, zonder de relativerende invloed van vaste collega's met hun eigen versie van een bepaalde gebeurtenis. Wilde acties, die bij de Spoorwegen toch wel een paar keer per jaar voorkomen, zijn vrijwel altijd het gevolg van 'koffiekamer-emoities', zoals ze in de wandelgangen van de directieverdieping worden genoemd.

De geografische spreiding van het treinpersoneel maakt het voor chefs en andere leidinggevendenden moeilijk om een band te kweken met de 'eigen' werknemers. Machinisten en conducteurs zien vooral elkaar en hebben daardoor een sterke collegiale band binnen de eigen beroepsgroep. Vandaar ook dat de NS als enig bedrijf in Nederland categorale vakbonden kent, zoals de FSV en de veel kleinere VVMC, waar alleen machinisten en conducteurs lid van kunnen zijn. Traditioneel zijn deze bonden veel militanter dan collegabond FNV Bondgenoten, die treinpersoneel

vertegenwoordigt, maar ook kassameisjes en bankmedewerkers. Voordat de FNV-bond bij het spoor kan gaan staken, moet de betreffende bestuurder die stap eerst verdedigen voor zijn collega's in andere sectoren. Vaak zullen deze het conflict willen temperen, al is het maar uit angst dat anders hun eigen achterban ook onrustig wordt.

Hoe gevoelig de nieuwe personeelsinzet ook ligt, anders dan in het verleden zijn de vakbonden en de ondernemingsraad deze keer niet direct in de actie-startblokken gesprongen. 'Als jullie dit willen, moeten jullie zelf maar aan het personeel vertellen waarom en op welke manier', heeft de ondernemingsraad aan de directie laten weten. Ook FNV Bondgenoten en FSV hebben voor deze lijn gekozen. Pas na afloop van de loodsbijeenkomsten (de laatste vindt plaats op 29 april) gaan de bonden de mening onder hun achterban peilen. 'Als het ze lukt om dat verhaal goed over te krijgen, hebben ze mazzel. Lukt het ze niet, dan zullen ze een enorme weerstand oproepen onder het personeel', zegt FSV-voorman Hardeveld.

Zullen de Spoorwegen over een paar jaar in de managementboeken figureren als bedrijf dat een geslaagde cultuuromslag heeft doorgemaakt? Een rondje bellen langs organisatie-adviesbureaus levert weinig op: 'Wij praten niet over klanten', is het standaardantwoord. Lars Lutje Schipholt, adviseur bij het bureau **inno-V** Adviseurs, gespecialiseerd in vervoersvraagstukken, moet er wel om lachen: 'Alle grote adviesbureaus in Nederland halen een deel van hun omzet bij de NS. Daarom hoor je van die kant ook maar zelden harde kritiek op de Spoorwegen'.

Zelf heeft Lutje Schipholt gemengde gevoelens bij de plannen van de NS-leiding. Hoewel hij toejuicht dat de NS werk maken van de problemen op het spoornet, is hij het niet eens met het zware accent dat nu op de inzet van rijdend personeel wordt gelegd. 'Het is typerend voor de NS om de problemen vooral bij anderen te zoeken, in de buitenwereld of zo laag mogelijk in de eigen organisatie. Maar voor een cultuurverandering is het nodig dat juist door het management het goede voorbeeld wordt gegeven. En daar zitten bij de NS nog steeds veel mensen die vooral bezig zijn met hun eigen machtspositie, die bij gebrek aan beter boven zijn komen drijven. Pas als dat wordt aangepakt, kan het met die cultuuromslag echt wat worden.'

NS-personeel in de bedrijfsruimte op Rotterdam CS. (Foto Joyce van Belkom)

Spoorwegen ; Verkeer en Vervoer