



OP WEG NAAR EEN SLIMMERE INRICHTING

Interview met Danny van Soest – Sectorinstituut Transport & Logistiek

TEKST: JENTEL MULDER / FOTO: ARMANDO ELLO

Om het succes van een fusie te vergroten besloot het Sectorinstituut in 2015 om met haar processen aan de slag te gaan. Hiermee wilde de organisatie de aandacht voor operationele uitvoering van werk verleggen naar de tactische inrichting van werkprocessen. BPM Consult ondersteunde middels procesmapping & analyse. Danny van Soest, Manager van Ondersteunende Diensten, blikt terug op de periode van herontwerpen.

Kun je kort iets over jezelf vertellen en over je rol binnen STL?

Ik ben Danny van Soest, 45 jaar. Bedrijfskundige achtergrond. Na mijn studie ben ik bij Vendex gaan werken. Vervolgens ben ik naar TNT gegaan. Hier ben ik begonnen als controller en heb ik o.a. ook commercie gedaan. Na 12 jaar ben ik overstapt naar een kleiner bedrijfje dat gespecialiseerd was in pinautomaten en gesloten betaalsystemen. Hier was ik verantwoordelijk voor de staf en het runnen van de organisatie tot ik overstapte naar VTL als manager Finance. Na een maand werd bekend dat we zouden gaan fuseren met Gezond Transport en FUWA wegvervoer. Nu ben ik verantwoordelijk voor de hele ondersteunende staf, van HR tot IT, eigenlijk alle ondersteunende diensten. Dat is o.a. het resultaat van de fusie.

Wat doet STL en waar zijn jullie goed in?

Wij zijn goed in het geven van preventie-adviezen aan de sector Transport & Logistiek. Wij kunnen bedrijven goed helpen met o.a. hun ziekteverzuim. Daarnaast zijn we goed in het faciliteren van opleidingen voor organisaties. Tot slot zijn we veel bezig met de instroom in de transportsector. Zij-instroom speelt hierbij ook een steeds grotere rol. Waar we nog wel heel erg aan moeten werken is onze naamsbekendheid. We moeten middels onze communicatie nog veel beter laten zien welke goede dingen we voor de sector doen.

STL is ontstaan uit een fusie van VTL, FUWA wegvervoer en Gezond transport. Wat doet dit met de cultuur van de organisatie?

Toen de organisaties fysiek gezien bij elkaar kwamen in Alphen vonden de toenmalige directeuren het belangrijk om apart te blijven. De structuur van de organisatie was nog onduidelijk en de verschillende kampen durfden zich nog niet volledig over te geven aan de gevolgen van de fusie. Groepjes gingen apart eten, er was weinig interactie. Daarmee hielden de diverse kampen nog wel een afstand tot elkaar. Toen eind 2014 de structuur van de organisatie steeds helderder werd en alle managers op hun plek zaten, zag je dat deze cultuur langzaam begon af te brokkelen.

Was deze 'niet uniforme' cultuur ook reden om de processen gezamenlijk opnieuw in te richten en de mensen op elkaar aan te laten sluiten?

Nou, dit was in eerste instantie niet gericht op de mens, maar op de structuur van de organisatie. Waar

willen we staan en wat willen we doen. Maar ook een stukje integratie. De processen van de voorheen verschillende organisaties verschilden sterk. Bij Finance hebben we toen bijvoorbeeld gezegd: 'We nemen de processen van VTL over'. En sommige processen waren nog helemaal niet beschreven. VTL was een ambtelijke organisatie waar alles op papier stond; processen werden hier strak nageleefd. Dit terwijl Gezond Transport meer een pioniersbedrijfje was. De fusie heeft natuurlijk geleid tot onrust. Zo van: "wat gebeurt er met de organisatie?" en "Ben ik wel zeker van een baan?". Daarnaast waren de nieuwe arbeidsvoorwaarden ook niet bekend. Mensen wisten dus ook niet precies waar ze binnen de nieuwe organisatie op solliciteerden. Toen de arbeidsvoorwaarden bekend werden, was de volgende stap om deze gelijk te trekken. Er zaten behoorlijke verschillen tussen. Dit heeft tot heel veel onrust en frustratie geleid. In zekere mate is dit nog steeds aanwezig.

Welke ontwikkelingen komen op jullie af?

Als de economie zo door gaat, zal er komende jaren een enorme uitstroom plaatsvinden van vrachtwagenchauffeurs die met pensioen gaan. Dit betekent dat er een groot gat gaat ontstaan en dat jongeren, ouderen, maar ook mensen uit andere sectoren dit gat kunnen aanvullen. Hiervoor is ons zij-instroom traject al in volle gang. Onze toegevoegde waarde is er straks voor zorgen dat werkgevers makkelijker aan goed opgeleid personeel komen. Daarnaast zie ik dat we in het verzuim ook meer marktaandeel kunnen veroveren. We hebben hier veel verstand van, maar moeten dit meer naar buiten toe laten zien.

Wat en wanneer was aanleiding voor het contact met BPM Consult?

Dat was eigenlijk meteen bij de start van de fusie, toen we aan de tekentafel van de nieuwe organisatie stonden. Met name voor operations was het essentieel om de processen opnieuw en efficiënter in te richten. We wilden onze processen graag slimmer inrichten en 'efficiency' was dan ook de leidraad in onze eerste gesprekken met BPM Consult. Beschrijven hoe het nu gaat is belangrijk, maar mijn gevoel zei al dat er heel wat efficiency te behalen was en dit is achteraf ook gebleken.

Welke projecten zijn gestart om dit doel te bereiken? En welke aanpak hebben jullie gekozen?
We zijn gestart met het organiseren van ontwerp-



sessies voor alle processen binnen operations. In deze sessies werd beschreven hoe er op dit moment gewerkt werd, maar ook vooral hoe we het in de toekomst slimmer zouden kunnen inrichten. De mensen op de vloer kregen het woord en gaven scherpe ideeën over hoe het beter kon. Tijdens de dagelijkse gang van zaken heeft men toch niet genoeg tijd of de ondersteunende middelen om de processen verder te helpen. De grap is wel, wanneer je de mensen de tijd geeft en hen vraagt wat er beter kan, zij vol met ideeën zitten.

Waar lagen de uitdagingen?

De uitdaging nu is de implementatie van de herontworpen processen. Daar zijn we nog niet. Door mutaties in het management is binnen Operations bijvoorbeeld de aandacht op dit moment nog niet stevig genoeg om de processen te internaliseren. Daar zie je dat implementatie toch ook een kunst is. We hebben het opgeschreven zoals het zou moeten, maar we moeten nu ook gaan sturen dat mensen op een bepaalde manier gaan werken. Dat wordt wel de uitdaging van dit jaar.

Wat zie je na een jaar allemaal op de werkvloer ontstaan?

Wat je ziet is dat de processen meer zijn gaan leven, door medewerkers mee te nemen in het geheel. Mensen weten beter van elkaar waar ze mee bezig zijn en denken nu ook meer vanuit de keten in plaats van binnen hun eigen domein. Middels het project hebben we hier echt stappen in kunnen maken. De truc is om dit vol te houden. Echter zie je ook dat bij de toelichting van de veranderde processen alles opnieuw ter discussie wordt gesteld.

Hoe hebben jullie de implementatiekant benaderd?

We hebben elk proces doorgelopen en besproken met de eigenaar van het proces en nu moet de nieuwe manier van werken gaan leven op de werkvloer. We moeten nu zeggen, we gaan dit komend half jaar zo doen, we hebben er goed over nagedacht. En over een half jaar evalueren we de resultaten van de processen. Dan kunnen we nog het een en ander aanscherpen, maar dit is het. Zo gaan we het doen.

Welke rol speelde IT-systemen in het project?

We hebben een ratjetoe aan systemen. 5 systemen die aan elkaar geknoopt zijn bij verzuim. We zijn dit aan het terugbrengen. We kijken naar 1 pakket die dit kan vervangen. Je stuit dan op één discussie: Gaan we maatwerk verrichten zodat het systeem onze processen kan volgen, of andersom? Gaat het systeem onze processen bepalen? Dit gaat ook effect hebben op de processen.

Wat is de vervolgstap? Hoe nu verder? Waar staat STL over 3 jaar?

Aan de slag met de nieuwe processen, met name binnen Operations. Hier is nog veel variatie in werkwijze en dit moet gestroomlijnd worden. Waar staan we over 3 jaar, dat durf ik niet te zeggen, de markt ontwikkelt zich in hoog tempo.

Misschien doen we het dan helemaal anders, dat weet je nooit. Dit jaar moet de implementatie in ieder geval afgerond zijn. Er moet gewerkt worden conform wat we gezamenlijk hebben afgesproken.

Ben je tevreden over het resultaat en de samenwerking met BPM Consult? Waar ben je tevreden over en wat zou de volgende keer beter kunnen?

Ja zeker. Ik heb nooit een wanklank gehoord. Er is veel draagvlak gecreëerd binnen de organisaties op alle niveaus. Dit is knap én bepalend voor het resultaat. Iemand die het alleen maar opschrijft en verder op afstand blijft, komt niet met de gewenste resultaten. Juist door de interactie, het meedenken, bereik je het meest.

De processen zijn ook goed beschreven in een prettige sfeer. Ik denk dat flexibel is meegedacht en hetgeen jullie hebben opgeleverd ziet er strak uit. Het ondersteunende systeem QPR is daarbij ook goed ingericht.

Aan het begin was het natuurlijk nog even wennen voor de organisatie en haar medewerkers. Er was hier en daar wat weerstand, wat angst (al is dat misschien een groot woord), maar mensen dachten van 'wat gebeurt hier allemaal' en moesten ineens vertellen wat ze aan het doen waren. Dit veranderde echter al snel in 'hé er zijn een paar slimme gasten die ons kunnen

helpen onze organisatie slim in te richten'. Men kreeg steeds beter in beeld waar jullie mee bezig waren en er heerste een prettige sfeer in het project. Het beeld van 'dit gaat ons vooruit helpen' drong zo ook steeds meer door in de organisatie.

Het enige wat ik de volgende keer anders zou doen is het verhogen van het tempo. In april/mei 2015 zijn we gestart en nu ruim een jaar verder werken we nog niet volledig op de manier zoals we dat hebben bedacht. Dat ligt niet aan jullie, maar ik zou dit de volgende keer wel anders aanpakken.


Wat wil je je collega projectleider voor een dergelijk project meegeven?

Mijn tip is: Denk na over je toekomstige processen en laat je niet beperken door hoe je op dit moment werkt. Blijf kijken naar hoe je dingen slimmer in kan richten. Het tweede is: Betrek je medewerkers erbij. Zij weten vaak donders goed hoe je een proces het meest efficiënt kunt inrichten.

Heb je het gevoel dat je deze tips kan toepassen op deze organisatie?

Ja, ik denk dat we heel goed hebben beschreven hoe we willen werken. De uitdaging wordt nu om ook op deze manier te blijven denken. Kunnen we dingen nog verder automatiseren? Dit is een continu proces, dit moeten we blijven doen. Hier moet je de mensen ook in blijven betrekken. Continu hen blijven uitdagen: 'Heb je je proces nog goed ingericht? Ben je op de hoogte van de nieuwste ideeën en technologieën op je vakgebied?'. Medewerkers weten dit wel, maar je moet ze hierin blijven stimuleren. De medewerker heeft altijd wensen. Ze weten hoe ze hun proces kunnen verbeteren, maar het eigen initiatief blijft vaak nog achterwege.

Hoe zie je de toekomst van de organisatie? Waar ga je mee aan de slag?

Uiteindelijk zal de markt ons een bepaalde kant op duwen. Het is een dynamische omgeving. Als de vergrijzingsgolf steeds groter gaat worden, zal er in de sector steeds meer druk ontstaan op het realiseren van instroom. Tegelijkertijd gaan we met het thema 'Gezondheid' verder om hier de markt mee op te gaan. Ik denk dat dit een mooie basis is voor deze organisatie. De processen zijn ingericht en we zijn bezig met het implementeren van een cultuur van continu verbeteren, dus we kunnen vooruit. 

“ Er zijn een paar slimme gasten die ons kunnen helpen onze organisatie slim in te richten