

Veel bedrijven willen misschien wel een keurmerk behalen, maar hebben moeite tijd vrij te maken. De inzet van een stagiair kan uitkomst bieden. Bode Scholten heeft daarmee goede ervaringen opgedaan.

DOOR RICK OHM

Medio 2011 zette het managementteam van Bode Scholten het keurmerk op de agenda. Toon Ooijen (54) is als financieel directeur binnen het Zoetermeerse bedrijf verantwoordelijk voor de coördinatie van het project. 'In het algemeen zijn we professioneel bezig met de dagelijkse uitvoering van de dienstverlening aan onze klanten, maar we vroegen ons toch af of we onze processen verder konden verbeteren. Ook leek het ons goed om belanghebbenden te laten oordelen over de kwaliteit van onze logistieke diensten. Na nadere uitleg van TLN Consultancy hebben we de vraag – wat kunnen of willen we ermee – neergelegd bij het middenkader. Ook verbetering van onze medewerkers is onderdeel van het TLN Keurmerk Transport & Logistiek. Daarom wilden we het wel met elkaar doen en zeker geen papieren tijger creëren.' Hij realiseert zich heel goed dat het er in eerste instantie om gaat de eigen processen te verbeteren. De klant vraagt er niet direct om en het keurmerk zal niet meteen extra omzet opleveren. Toch is het volgens hem de tijdsinvestering zeker waard om een kwaliteitsmanagementsysteem in te voeren, waarbij kwaliteitsverbetering een constant proces wordt. Het is immers niet alleen een kwestie van een keurmerk behalen, maar ook van behouden.

Perfekte mix

In oktober volgde de beslissing om het daadwerkelijk te gaan doen. Rond die tijd kwam Ooijen via TLN-regiomanager Co



Bedrijven moeten binnen samenwerkingsverband TransMission onderlinge kwaliteit waarborgen.

Vaart maken

Abercrombie in contact met Mark Maaskant (19). De derdejaars HBO-student Bedrijfs-economie aan de Haagse Hogeschool was op zoek naar een stageplaats in het transport. Zijn vader heeft zelf een transportbedrijf, hij is dus met het ondernemerschap opgegroeid. Ooijen en Maaskant spreken van 'een perfecte mix', omdat de opleiding voorschrijft dat een student tijdens de stage van 17 weken meeloopt in de bedrijfsprocessen en Bode Scholten zo tempo kon maken met het behalen van het keurmerk. Vooraf is een tijdsplanning gemaakt waarin taken werden opgedeeld. De eerste weken waren vooral verkennend. Ooijen hield zich vervolgens bezig met de beschrijving van het beleidsplan, terwijl Maaskant zijn aandacht volledig ging richten op de werkprocessen en werkinstructies binnen het bedrijf. Samenhangende onderwerpen die Maaskant tijdens de procesbeschrijvingen tegenkwam, werden

gelijk meegenomen, zoals functieomschrijvingen, bedrijfsreglement, opleidingsplan en registratieformulieren. Wekelijks waren er evaluatiemomenten om de voortgang te toetsen. Ooijen: 'Hij heeft veel in kaart gebracht, maar voor een compleet handboek is de tijd waarschijnlijk iets te kort.'

Open voor proces

Hoe reageren de medewerkers op een stagiair en het hele proces? Ooijen: 'In eerste instantie was er sprake van een afwachtende houding, al was iedereen wel bereidwillig en stond iedereen open voor het proces. Door na elke inventarisatie de beschreven werkprocessen en werkinstructies voor commentaar voor te leggen aan de direct betrokkenen ontstond er meer inzicht en werden de mensen enthousiast. Dan begint het te leven.' Dat geldt zeker ook voor Maaskant. 'De eerste 2 weken is het wel je weg zoeken binnen



Toon Ooijen en Mark Maaskant spreken beiden van een perfecte mix.

magazijn, waardoor er meer sorteerfouten optreden of krijgt een chauffeur teveel zendingen te verwerken? Om de gehele *performance* te verbeteren, is het dan een oplossing om meer personeel in het sorteerproces in te schakelen of het aantal routes uit te breiden. Nu zit die informatie nog deels in het hoofd van mensen, straks heeft iedere betrokkene inzicht in dat proces.' Kwaliteit heeft voor Bode Scholten nog een extra dimensie. Ooijen: 'We behouden klanten op basis van kwaliteit en binnen TransMission moeten we ook elkaars kwaliteit waarborgen.'

Tijdrovend werk bespaard

In hoeverre heeft een stagiair geholpen? Ooijen: 'Dat aspect heeft ons over de drempel geholpen. Door de extra capaciteit wordt veel tijdrovend werk bespaard en wordt in een hoger tempo naar het keurmerk toegewerkt. Een derdejaars student heeft een goed niveau, zodat die een goede bijdrage kan leveren. In het begin moet je intensiever begeleiden en hebben we zaken bewust samen gedaan.' Ook Maaskant kijkt tevreden terug. 'Ik had me geen betere stage kunnen wensen. De te behalen stagedoelen waren allemaal aanwezig. Het INK-model waarop het keurmerk is gebaseerd, maakte het mij mogelijk een kwaliteitsmanagementmodel in de praktijk te zien groeien. Tevens werd zichtbaar hoe strategische doelstellingen van de organisatie naar tactische en operationele doelstellingen kunnen worden vertaald. Met veel onderwerpen kon ik de theorie in de praktijk brengen, bijvoorbeeld bij de SWOT-analyse. Daarbij was de gehele organisatie direct of indirect betrokken.' Ooijen: 'We hebben het middenkader gevraagd naar de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van Bode Scholten en hebben zo één gezamenlijke analyse gemaakt.' Ook het contact met TLN heeft beiden geholpen. Maaskant: 'Plan-do-check-act zijn bekende begrippen, maar bij toepassing in de praktijk ligt dat toch anders. Ook heb je bij aanvang geen idee van het *format* van een handboek en de juiste weg naar het eindresultaat. De bijeenkomst van TLN met andere bedrijven is dan een uitkomst.' Maaskant gaat nu weer naar school en denkt in 2013 te kunnen afstuderen. In de tussentijd heeft hij ook zijn vader warm gemaakt voor het keurmerk. Ooijen denkt vaker een stagiair te zullen benaderen, om in te zetten voor andere projecten.

met stagiair

het bedrijf en ook de samenwerking met TransMission is in de procesgang verweven. Als eerste ben ik begonnen de goederenstromen te volgen. Al snel blijkt dan de proces-samenhang. In het begin kwam er heel veel informatie tegelijk op me af. In het begin slikte ik iedere avond een aspirientje, zoveel informatie kwam er op me af. Eigenlijk zijn het dominosteentjes die omvallen: achter elke vraag zit een volgende vraag.' Uiteindelijk is het hem gelukt de primaire bedrijfsprocessen uiteen te rafelen.

Leesbaar en bruikbaar

Ooijen ziet het als een groot voordeel dat iemand van buitenaf naar de processen kijkt. 'Als ik met medewerkers om de tafel ga zitten, dan krijg ik sneller een reactie in de trant van 'als jij 't zegt, dan zal 't wel'. Bij Mark is meer sprake van een natuurlijke geboorte, doordat hij telkens vraagt 'waarom

doe je 't zo'. Soms is bijsturing nodig om de rode draad vast te houden. Uiteindelijk moet elk proces op een A4-tje passen. Het gehele handboek moet een leesbaar en bruikbaar instrument worden.' Hij verwacht dat het handboek gaat helpen om de samenhang tussen de afdelingen aan te scherpen, gericht op de verbetering van de processen. De volgende stap in de voortgang was de vastlegging van *key performance indicators* (kpi's). 'Waar wil je de prestaties van de verschillende afdelingen op toetsen? Geen manco's veroorzaakt, x procent afgeleverd? Het gaat erom openheid te geven naar de rest van de organisatie. Wat kan iedere proceseigenaar bijdragen aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen? Dat moeten we vastleggen.' Met een simpel voorbeeld illustreert hij hoe processen elkaar beïnvloeden. 'Stel dat er te weinig goede afleveringen plaatsvinden. Waar ligt dat dan aan? Is er onvoldoende personeel in het