

den: investeringen in Engeland en slechte resultaten in Duitsland.”

**7** Alle Europese postbedrijven hebben min of meer dezelfde strategie. Kosten besparen om de omzetkrimp op te vangen en groeien met pakketten. Maar zijn er wel genoeg raakvlakken tussen brieven en pakketten om die dubbele aanpak te verantwoorden?

“Ja, er is juist heel veel overlap, alleen is die niet altijd zichtbaar voor degene die het pakket of de brief ontvangt. Het gaat allereerst om het ophalen van pakketten en brieven. Heel veel bedrijven hebben pakketten en brieven. Het grote vervoer bestaat uit een netwerk. Al onze verkooppunten zijn gecombineerd. Aangetekende brieven gaan met pakketten mee. Wat door de brievenbus kan, gaat met postbode mee. Het zit heel erg in het proces.”

**8** U ligt ruim op koers met uw bezuinigingsdoel voor 2017. Wat is de sleutel tot dit succes, waarschijnlijk uw belangrijkste wapenfeit tot nu toe?

“Het gaat erom vooraf goed na te denken wat je wilt doen. Je moet projecten eerst in het klein proberen en samen doen met de mensen die de veranderingen moeten uitvoeren. Daarnaast moeten we ook nadenken wat we over drie en vier jaar gaan doen. Dat zijn belangrijke elementen als je succesvol wilt reorganiseren.”

**9** Kunt u een voorbeeld geven hoe dat concreet werkt?

“Kijk naar de installatie van een nieuwe generatie sorteermachines. Doordat we



**‘ALS JE ZORGT DAT HET COLLECTIEF BEPAALDE MENINGEN DEELT, KUN JE VEEL MEER TOT STAND BRENGEN DAN WANNEER ER EEN PERSOON IS DIE DENKT DAT DINGEN MOETEN VERANDEREN’**

drie machines vervangen door één machine kunnen we ook de processen optimaliseren en besparen we kosten. De eerste nieuwe machine staat nu al anderhalf jaar bij ons. In het eerste jaar hebben we niets anders gedaan dan samen met de leverancier zorgen dat die volledig geoptimaliseerd werd. Het afgelopen halfjaar zijn we bezig geweest om te testen of we onze processen erop kunnen aansluiten en of we zo de besparingen halen die wij willen realiseren.”

**10** Dat kost uiteindelijk banen. Leidt dat niet tot weerstand in de organisatie?

“Bijna niet, omdat we de tijd nemen voor dit proces. We doen dit proefproject samen met de mensen die de machines gaan bedienen. Daarnaast snapt iedereen die betrokken is welke verandering we in gang zetten en op welke andere processen in het bedrijf die veranderingen impact hebben. Als je zorgt dat het collectief bepaalde meningen deelt, kun je veel meer tot stand brengen dan wanneer er een persoon is die denkt dat dingen moe-

ten veranderen. De boodschap dat er voor iemand geen werk meer is, blijft hoe dan ook een heel moeilijke boodschap, maar we hebben zo wel altijd de controle over hoe en wanneer we die brengen.”

**11** Dit besparingsprogramma loopt tot en met 2017. Iedereen verwacht dat de postvolumes daarna blijven dalen. Zijn er straks nog wel genoeg besparingsmogelijkheden om die voortgaande daling op te vangen?

“Dit bedrijf reorganiseert al sinds 2002. Om een postbedrijf betrouwbaar en bereikbaar te houden, moet je doorgaan met kostenbesparingen. We zijn nu al bezig met de bezuinigingsplannen na 2017. We zijn aan het kijken waar we de bezuinigingsposten vandaan gaan halen en waar we tijd nodig hebben om proefprojecten te doen.”

**12** U was commissaris bij SNS Reaal en bent het nu nog bij Nutreco. Wat vindt u ervan als mensen zich afvragen of het handig is dat u nevenfuncties heeft terwijl bij PostNL zoveel te doen is?

“Wat mij betreft hoeft je alleen maar te kijken naar de resultaten van PostNL sinds ik binnen ben gekomen en dan mag je je eigen conclusie trekken. Voor mij zijn commissarisfuncties een enorme verrijking omdat ik daarin heel veel dingen langs zie komen en er dan automatisch over nadenk hoe wij dingen doen. Ik stel mezelf dan ook de vraag of dingen die ik zie beter zijn dan wat wij doen en of wij die ook kunnen doen. Voor mij werkt dat heel goed.”