

Aad Veenman van de NS

De grote verleider

Je zou denken: de directeur van de NS bemoeit zich met treinen en dat is dat. Mooi niet. De directeur van de NS kan eigenlijk alleen een goede directeur zijn, als hij alles van auto's weet, van de mensen die erin stappen, en wat ze doen als ze er weer uit stappen. Een ding weet hij zeker: gedrag van mensen beïnvloed je niet met het opleggen van dwingende regels. Mensen veranderen hun gedrag pas als ze daartoe worden verleid, als ze persoonlijke voordelen zien. Wat zijn de plannen van Aad Veenman om Nederland uit de file te lokken?



Door Hetty Nietsch
Fotografie door Roger Dohmen / HH

CEO Aad Veenman van de Nederlandse Spoorwegen: "In de Randstad om de tien, vijftien minuten een trein, zodat je niet eens meer een spoorboekje nodig hebt."

Zoals het de hoogste baas van de Nederlandse Spoorwegen betaamt, neemt hij zoveel mogelijk de trein. Ook deze sombere ochtend, als ze bij de radio een totale lengte van tweehonderd kilometer fileleed becijferen. Aad Veenman reist dan vanuit het Gooi met het boemeltje naar Utrecht en voelt de inspiratie van de 'volle bak'. "Elke dubbeldekker die in Amsterdam vol naar Utrecht vertrekt, is het equivalent van duizend auto's." Hij weet: dat zijn pas vergelijkingen die indruk maken. "De vervoerskracht van de Spoorwegen is enorm!" Veenman kucht. Met lichte ironie: "Ik raak er ontroerd van..." Mag hij ook nog even opmerken dat "wij 1,1 miljoen reizigers per dag vervoeren. Een stijging van 12,5 procent binnen drie jaar heeft deze onderneming nog nooit gekend!" En, ja, hij heeft er nog centje: op de allergrootste knelpunten van Nederland is het wel even zo dat 50 procent van de pendelaars in de auto zit, maar ook 50 procent in de trein. "Tussen Utrecht en Gouda zit zelfs meer dan 50 procent in de trein!"

Met een schroevendraaier

In het bescheiden stapeltje interviews dat over hem verscheen, wordt de NS-topman omschreven als een beminlijk mens, als de technische man met oog voor de mensen in zijn onderneming. Hij komt ook zeker niet als ruziezoeker over. Legendarisch is de manier waarop hij ooit – alweer reizend met de trein – een haperende deur repareerde. Toevallig had hij kort tevoren tijdens een werkbezoek aan een werkplaats van vakmensen een deurreparatie afgekeken. Zo kon hij een onuitwisbare indruk maken op de wanhopige conducteur van de trein die niet kon vertrekken: de Baas himself vroeg om een schroevendraaier, ont-schroefde het paneel boven de deur en herstelde te Weesp de storting. Dat zagen we Rijkman Groenink nooit doen, even een foutief bankafschriftje corrigeren op een filiaal van de ABN-Amro. Veenman grijnst.

Zoals gezegd, hij is een technische man en geen manager die met het gouden lepel in de mond geboren is. De jonge Veenman ging van de LTS naar de MTS, naar de HTS. Helemaal door naar de universiteit waar hij zelfs hoogleraar werd. En dan CEO.

Zo'n loopbaan, dat is toch een unicum in Nederland?

"Bijna. Ik heb nog een collega bij de Hoogovens met een soortgelijke achtergrond."

Studeren, het hoefde niet zo nodig van thuis, maar hij had er gewoon plezier en interesse in. Aan zijn aanstelling bij NS ging een roerige periode bij Stork vooraf waar hij als bestuursvoorzitter met een zeer bescheiden gouden handdruk – naar onze begrippen van nu – van 'slechts' 1,8 miljoen vertrok om bij de

Aad Veenman van de NS

1947 Geboren te Bleiswijk, als Adriaan Willem Veenman
1962 LTS, machinebankwerker
1963 UTS, werktuigbouwkunde
1969 HTS, werktuigbouwkunde
1974 TU Delft, doctoraal werktuigbouwkundig ingenieur
1969 - 1981 Project engineer TU Delft
1977 - 1986 Project engineer Hoogovens
1984 TU Delft, promotie in Technische Wetenschappen
1986 - 1990 Directeur Stork Alpha Engineering
1987 - 1991 Groepsdirecteur Stork NV
1989 - 1999 Deeltijd-hoogleraar apparatenbouw TU Delft
1989 - 1990 Concerndirecteur Corporate Development Stork
1990 - 1998 Lid Raad van Bestuur Stork NV
1998 - 2002 Voorzitter Raad van Bestuur Stork
2002 - heden President-directeur Nederlandse Spoorwegen

Aad Veenman is getrouwd en heeft twee kinderen.

NS aan te treden. Daar hadden ze net roerige tijden achter de rug: vier directeuren in twee jaar tijd, stakingen, enzovoorts. Bovendien had de NS de publicitaire wind tegen. Wie rond de eeuwwisseling over de NS als openbaar vervoerder sprak, kreeg de lachers op zijn hand. De algemene opinie luidde: treinen rijden nooit op tijd, als ze al rijden. En elk herfstblaadje weet een ravage aan oponthoud te veroorzaken. Hoewel Veenman naar eigen zeggen heus een mop wel kan waarderen, schiet zijn gevoel voor humor hem in dit verband te kort. "Als ik zie dat we in de top drie van de wereld staan als het om onze prestaties gaat, dan doet het me pijn als beweerd wordt dat we slecht en waardeloos zijn. Zuid-Afrika staat versted van onze dienstverlening. Dat kreeg ik te horen van de minister van Buitenlandse Zaken van dat land, die me dat persoonlijk kwam vertellen."

Iedereen weet het

Hij is baas van een onderneming waar miljoenen Nederlanders 'ervaringsdeskundige' zijn. Hij is de directeur van een glazen jaren en hij weet: de reparatie van treinstellen kan soms langzaam gaan, maar die van het opbouwen van een positieve reputatie neemt jaren in beslag. Tegelijkertijd houdt hij zichzelf voor dat het onder zijn bewind de afgelopen zes jaar opvallend rustig is geweest. "Het mooiste vind ik dat er geen stakingen waren. We hebben alles op een goede manier voor elkaar gekregen, ook al waren het soms heel pittige gesprekken. We werken ook nog meer aan de klantgerichtheid en aan de informatievoorziening, wat in deze snelle samenleving een ontzettend lastige zaak is. We kennen allemaal toch het verhaal van de treinreiziger die in de trein met mobiele telefoon naar huis belt met verzoek om op teletekst te kijken hoe het met de dienstregeling zit, omdat de conducteur nog niet op de hoogte is." De ambities liegen er niet om. Elk jaar moet het percentage te

vervoeren reizigers met het spoor met 5 procent groeien. Zo is dat door de politiek ook bepaald. De treinreizende minister Cramer van Milieu zit regelmatig op zijn bestuurskamer. "Dat zie ik als een erkenning van het feit dat je niet alle problemen oplost met asfalt. Dat je andere oplossingen moet bedenken. Ik hou mij steeds voor ogen dat elke kilometer in de auto gelijk staat aan 126 gram CO₂-uitstoot. En als je dat vergelijkt met reizen in de trein, is dat 41 gram." Daarom wil hij zijn eerste klas vol zien te krijgen met zakelijke reizigers, zelfs mensen die al een leasewagen hebben. De NS rekende uit welke prijs interessant zou zijn om zonder meerkosten ook de trein te pakken, voor die steden waar je door de file niet meer met zekerheid op tijd op een afspraak kunt arriveren. "De prijs van onze NS Business Card is nu gelijk aan de variabele kosten van een leasewagen, zoals de brandstof. Met andere woorden: de trein zorgt niet voor een kostenverhoging. Steeds meer bedrijven sluiten met ons contracten af, ook grote." Hij broedt op lastige vraagstukken: hoe zorg je ervoor dat die statische stroom mensen die dagelijks in de auto van A naar B reist en omgekeerd, zich op een andere manier verplaatst? En: hoe kunnen wij als openbaar vervoerders bijdragen aan de CO₂-reductie? Hij hoeft zich niet echt te schamen voor de eigen resultaten in dat opzicht: "Wij zijn de vijfde grote gebruiker van groene energie in Nederland - 75 miljoen kilowattuur op jaarbasis in de groene sfeer."

Voelt u voor de Autoloze Werkdag? Bijvoorbeeld: het per branche afspreken van een autoverbod op een bepaalde dag van de week? Dat levert u ook heel wat klantjes op.

Veenman: "Elders in de wereld werkten die verboden ook niet. Er is geëxperimenteerd met even en oneven kentekens - dan namen de mensen er gewoon een tweede kenteken bij. Ik ben niet van de verplichte afspraken. Mensen houden daar niet van. Die willen niet dat een ander voor hen bepaalt wat ze wel en niet mogen of kunnen. Ik denk veel meer de richting van: hoe maak je het aantrekkelijk voor mensen om op andere manier het werk te doen? Ik ben heel erg voorstander van: zorg dat het laagdrempelig is, neem belemmeringen weg, verleid mensen!"

Daarom is hij ook in conclaaf met de makers van TomTom. Als het aan Veenman ligt, komt er zo snel mogelijk een routeplaner die een combinatie mogelijk maakt tussen autoverkeer en treinverkeer. Het idee is zelfs al zo ver doorgedacht, dat de Spoorwegen ook meer grip willen krijgen op het fietsverkeer vanaf het station. Niet alle reizigers hebben blijkbaar zin om een bus of een tram te zoeken. Daarom zoekt Veenman plek voor grotere fietsstallingen en wil hij meer grip op de populaire OV-fiets. "Het leuke is dat we weten dat het belangrijk is dat iedereen per dag dertig minuten beweegt en dat we hebben berekend dat de gemiddelde treinreiziger, zonder dat ie zich daar bijzonder voor inspant, door het reizen met de trein, ook dagelijks aan die dertig minuten toekomt. Dan zeg ik: we zitten aan de interessante kant."

Het Rondje Randstad kan nog steeds: "Leg maar neer, die zes sporen die daarvoor nodig zijn. Dan ben ik op mijn beurt bereid 3,5 miljard euro in treinen en personeel te steken."

Rand van de file

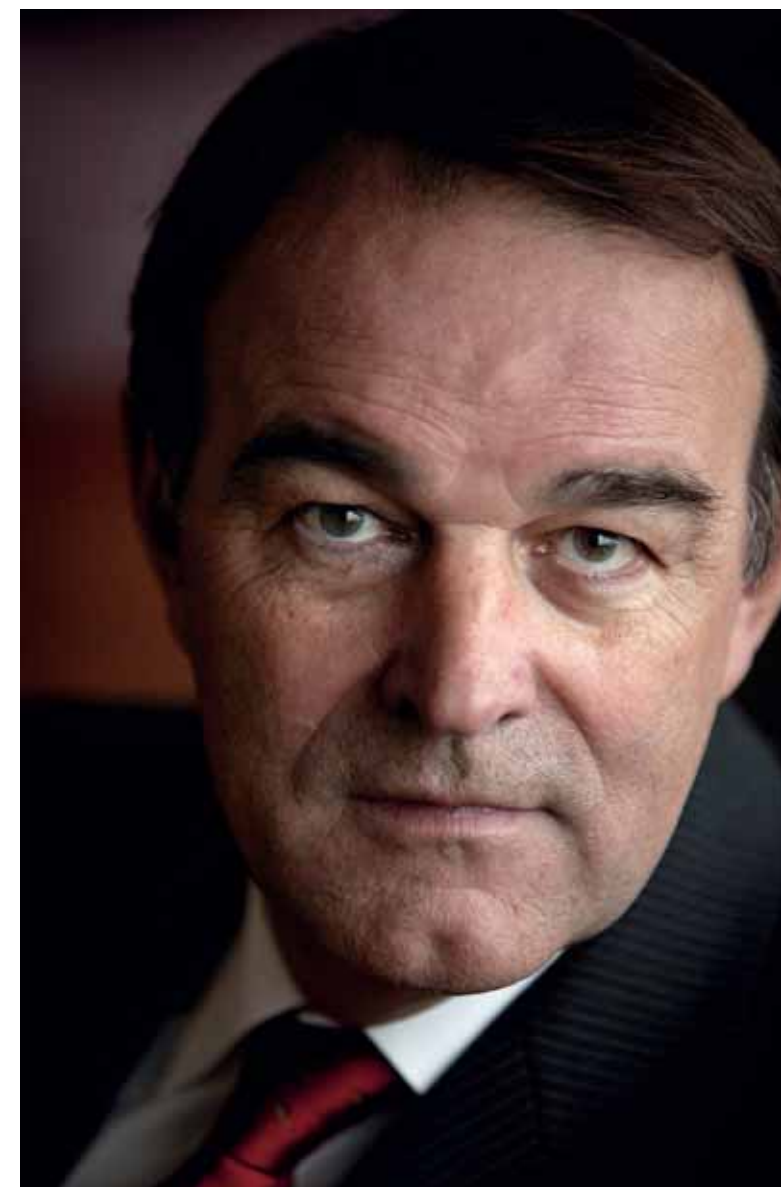
In de wereld van de filedeskundigen kijken ze naar 'concentraties van bewegingen': waar begint de huidige file? En: waar begint de file van het jaar 2010? Voorspel dat maar eens. "Als je zicht hebt op de bewegingen van mensen, dan probeer je verbindingen te maken tussen de keuze auto of trein. Die keuze moet op de juiste plek worden gemaakt. Als iemand al twintig minuten in de file heeft gestaan, voordat hij in de trein kan stappen, dan is de redenering: ik ben al zo ver gekomen, dit laatste stukje kan er ook nog wel bij. Daarom zijn de transferia ook nooit een doorslaand succes geworden." Zo gaat de NS proeven nemen met overstapplaatsen buiten de fileranden. Veenendaal is zo'n proefplek. De parkeerplaats staat er nu al vol: een goede graadmeter voor succes. "Zo willen we in het land een zestal slimme overstappunten maken." Hij spreekt over de 'kwalitatieve verdichting van de stad': "Met onze investeringen in vastgoed proberen we heel duidelijk een bijdrage te leveren. We zijn het afgelopen jaar behoorlijk opgeschoven, we zijn in de appartementen gegaan, in de woningbouw bij stations, zodat steeds meer mensen in de buurt van stations kunnen wonen, werken, recreëren. Het gaat allemaal om: hoe kun je invloed uitoefenen op de bewegingen van mensen? Je weet: in de spits is het druk, en de volle trein gaat in een richting, als hij terug komt - in de tegenspits - is hij niet vol. Dat betekent: als je nu kantoren, werkplekken en wonen op interessante plekken kunt neerzetten, waardoor je een betere verdeling krijgt van de stromen van mensen, dan bewegen mensen nog wel, maar gaat het veel minder gepaard met een enorme uitstoot van broeikasgassen. "Je ziet toch dat steeds meer kantoorwerk gedigitaliseerd is en plaatsafhankelijk geworden is. Werknemers hoeven niet meer op een plek samen te werken, ze willen wel elkaar ontmoeten om over de resultaten van hun werkzaamheden te spreken. Ze komen in grote mate naar elkaar toe, er ontstaat een heel nieuw bewegingspatroon."

Zes sporen breed

Met lichte jaloezie kijkt hij naar steden als Londen en Parijs waar het voor de bevolking niet meer dan doodnormaal is om met het openbaar vervoer te reizen. Wat hem betreft wordt dat allemaal anders als de treinen nog vaker gaan rijden. "Dan gaat de intercity zes keer per uur en de sprinter twaalf keer per uur, en dan heb je eigenlijk geen spoorboekje meer nodig. Dan weet je: als ik te laat ben voor de ene trein, ben ik ruimschoots op tijd voor de volgende."

Wat zou u met trots vervullen?

"Als het lukt om in 2008 afspraken te maken over capaciteitsuitbreidingen, die cruciaal zijn voor 2020. De beslissingen die we nemen, overstijgen een kabinetperiode. De realiteit is dat je gemakkelijker de handen op elkaar krijgt voor kortetermijnbeslissingen dan die voor de langere termijn. Belangrijk ook om als land af en toe de regels en spelregels opzij te zetten om te voorkomen dat je aan de ene kant dingen verzint, die aan de



andere kant worden stilgelegd omdat er bezwaren zijn. Willen we allemaal het Rondje Randstad, een soort metroverbinding tussen de grote steden? Dat is goed. Leg maar neer, die zes sporen die daarvoor nodig zijn. Dan ben ik op mijn beurt bereid 3,5 miljard euro in treinen en personeel te steken."

En wat zijn uw eigen ergernissen?

"Wij zijn een van de dertig gebruikers van het spoor en het goederenvervoer over het spoor is een goede zaak, maar hoe handig is het als tijdens de spits om kwart over acht een goederentrein over het station dendert in de ruimte van twee personentreinen? En al die regels... Voor een noodreparatie aan een tram is een vergunning voor geluidsoverlast nodig! Ik kan ook heel moeilijk aan mijn Franse collega uitleggen dat een brandweercommandant van een van de plaatsen die liggen langs het traject van de hoge snelheidslijn, uiteindelijk bepaalt of de trein al dan niet mag rijden. Fransen hebben daar sowieso een andere beleving van, dat doe je daar centraal. Vanuit Parijs. En als ik dan zeg: dat doen wij vanuit Hazerswoude, dan kijkt hij mij aan met een blik van: jullie zijn echt de weg kwijt."