



# HOE CONNEXXION ZICH OPNIEUW UITVINDT

Digitalisering heeft net zo'n fundamentele impact als de industriële revolutie, stelt Bart Schmeink, ceo van Transdev Nederland, waaronder Connexxion valt. Om te overleven moet het roer om. Hoe? 'Door technologie een integraal onderdeel te maken van de bedrijfsvoering.'

DOOR

ARENDR  
CLAHSEN

Tegen het laagste tarief dieselbussen van twaalf meter aanbieden, dat werkt niet meer in de wereld van het openbaar vervoer. Voor Bart Schmeink is één ding duidelijk als hij in 2014 aantreedt als ceo bij Connexxion/Transdev Nederland: wil het bedrijf op lange termijn overleven, dan moet er direct werk worden gemaakt van digitalisering.

'Op dat moment is het businessmodel in de ov-sector nog vooral gebaseerd op de "race to the bottom". Ook hier', bekent hij. 'Maar in onderlinge concurrentie steeds lager tegen elkaar inschrijven, is geen houdbaar bedrijfsmodel. Het roer moet om.'

In 2013 lijdt Connexxion een recordverlies van € 58 mln door het verlies van

twee belangrijke concessies in Utrecht en Twente. De winstgevendheid staat dan overigens al langer onder druk. Daarom geeft Schmeink bij zijn aantreden direct aan dat technologie de toekomst van het ov gaat bepalen. Alleen door intensief gebruik van data en nieuwe technologie komt slimme en duurzame mobiliteit van de grond.

Maar de verandering zal nog veel groter zijn dan dat, weet Schmeink. Openbaar vervoer en mobiliteit gaan namelijk ook fundamenteel transformeren. Niet met een horizon van een halve eeuw, maar tussen nu en tien jaar. 'De technologische en digitale

revolutie zal vooral banken, zorg en de mobiliteitssector hard raken. En dat zal gebeuren met de impact die de industriële revolutie had.'

De halte waar eens per uur een lege bus langsrijdt, maakt volgens de Connexxion-topman plaats voor vervoer op maat. Via de app vlot oproepbare deelauto's brengen straks mensen van A naar B via een flexibele route. In dichtbevolkte gebieden stijgt de vraag naar capaciteit. Gestroomlijnde, uitstootvrije en comfortabele bussen — zogeheten 'metro's op rubber' — gaan zorgen voor snelle verbindingen. De frequentie van vervoer en het aantal voertuigen worden aangepast aan de pieken en dalen in reizigersaantallen. Algoritmen maken van tevoren al duidelijk hoeveel mensen met het openbaar vervoer zullen reizen en op welk moment. Vervoersmodaliteiten als trein, bus, deelauto en deelfiets sluiten naadloos op elkaar aan en gemakkelijk overstappen. Uiteindelijk kan zelfs het bezit van een eigen auto overbodig worden.

'Als je naar de afgelopen drie jaar kijkt, zie je dat het allemaal nog veel sneller gaat dan verwacht', zegt Schmeink. 'Het tempo ligt enorm hoog. Variërend

van het overgaan op "data driven werken" tot de overgang naar nul-emissie vervoer. De doelstellingen die we indertijd hadden voor deze periode hebben

## INNOVEREN IS SOMS OP JE BEK GAAN, FALEN IS NIET ZINLOOS OF ZONDE

verlening aanbieden.'

'We zijn incrementeel begonnen', vertelt Eric van Eijndhoven, die kort na de komst van Schmeink aantrad als directeur Connexxion OV. Dus in het begin is vooral gekeken hoe de bestaande business verder kon worden verbeterd met het gebruik van

we allemaal gerealiseerd', aldus de Connexxion-bestuurder, die ook lid is van de hoogste bestuurslaag van het Franse moederbedrijf Transdev. 'Hierdoor kunnen we ons nu ook onderscheiden in kwaliteit en kunnen we nieuwe vormen van dienst-



data. Van Eijndhoven: 'Dan kun je al mooie dingen doen. Zo zijn we bijvoorbeeld direct gestart met een brandstofbesparingsprogramma. Met data kun je namelijk veel nadrukkelijker sturen op brandstofconsumptie omdat je weet wat welke chauffeur bij welk type rijgedrag verbruikt. Chauffeurs hebben hierbij meegedacht. Door hun rijstijl aan te passen hebben ze meegeholpen om miljoenen aan brandstof te besparen. Vorig jaar hebben ze zelfs € 4 mln terugontvangen. Naar rato. De chauffeurs die meer hebben bespaard, krijgen ook een hogere toelage.'

Het brandstofbesparingsprogramma was slechts het begin, en ook nog digitalisering oude stijl. Oude stijl wil hier zeggen: met gegevens bestaande werkprocessen verbeteren en winst behalen. 'Aanvankelijk zijn het nog geïsoleerde businesscases', vertelt Van Eijndhoven, 'maar gaandeweg wordt technologie een integraal deel van de bedrijfsvoering. In de traditionele opzet zie je maar weinig dat dit op bestuursniveau is verankerd. Maar ik durf te zeggen dat wij nu zover zijn.'

Bij de laatste aanbestedingen op de ov-markt heeft Connexxion een sprong weten te maken door processen echt anders in te richten. Neem de in december gewonnen concessie Amstelland-Meerlanden, die zes gemeenten beslaat, waaronder Aalsmeer, Amstelveen, Haarlemmermeer en de luchthaven



Schiphol. Het totaal aan subsidie en reizigersinkomsten is goed voor een bedrijfsopbrengst van € 1,2 mrd. De concessie gaat eind 2017 voor tien jaar in, maar kan daarna nog eens met vijf jaar worden verlengd. Een majeure opdracht voor het bedrijf. De prijs was volgens Schmeink niet de onderscheidende factor; dat waren de kwaliteit en de keus die Connexxion bood.

**Slimmere planning** 'We hebben de dienstregeling helemaal aangepast aan de vervoersvraag', vertelt hij. 'Vanaf het begin gaan er bij Schiphol honderd elektrische bussen rijden, en uiteindelijk zal 90% van het vervoer zonder emissie zijn.' Goed nieuws voor het milieu, maar tegelijk ook een omslag die veel slimme planning vraagt, weet de ceo.

Hij legt uit: 'Op Schiphol zijn op een dag vijf piekmomenten die samenhangen met onder meer binnenkomend vliegverkeer uit andere continenten en de werktijden van het personeel. Elektrische bussen kunnen niet de hele dag achter elkaar door rijden. Nóg niet met de huidige batterijen. In combinatie met de piekmomenten in het reizigersaanbod maakt dit data en slimme algoritmen onontbeerlijk om heel precies te plannen, zodat er altijd bussen opgeladen en inzetbaar zijn.'

Schmeink vertelt ook dat afrekenen via één account wordt ingevoerd. 'Zodat het straks allemaal van hetzelfde mobiliteitsstegoed afgaat. Welk vervoersmiddel je uiteindelijk ook gebruikt.'

De inzet van data om bestaande processen te

verbeteren gaat uiteraard nog steeds door. Wel is er, in de woorden van ov-directeur Van Eijndhoven, 'een laag overheen gelegd'.

'Met analysetools halen we er nu nog meer uit', zegt hij. De opsporing van zaken als 'grijsrijden' bijvoorbeeld. In het geval van grijsrijden checken reizigers snel in en uit om vervolgens te blijven zitten in de bus zonder dat er saldo van de ov-chipkaart wordt afgeschreven. 'Op reisevakken is nu te zien dat er te kort wordt gereisd ten opzichte van de bezetting in de bus. Als dat niet met elkaar klopt, kun je mensen inzetten om dat te voorkomen.'

Hier gaat het nog steeds om reactief ingrijpen. Maar data wordt inmiddels ook gebruikt om de vervoersvraag te voorspellen. In het geval van regen bijvoorbeeld. Hemelwater heeft immers direct effect op hoe vaak de fiets wordt vervuild voor de bus. Met de weersverwachting en vervoersdata in de hand kan de juiste hoeveelheid voertuigen worden ingezet.

Het klinkt allemaal goed, alleen is natuurlijk niet alles meteen een succes. Maar dat wil niet zeggen dat het zinloos en zonde van tijd en geld is geweest, vindt Peter Krumm. Hij is hoofd strategie, innovatie en businessintelligence bij Connexxion, en is eveneens kort na de komst van ceo Schmeink aangetreden.

'Innoveren is soms op je bek gaan', zegt hij heel direct. Een voorbeeld is de deelautodienst Split, die Transdev anderhalf jaar lang uitbaatte in Washing-

ton DC. Tussen vaste haltes werd steeds bliksemsnel de meest efficiënte route vastgesteld, op basis van de uitstaphaltes van passagiers en de locatie van nieuwe passagiers die zich aanmeldden via de app. De dienst werd echter begin oktober vorig jaar gestaakt. Reden? Moordende concurrentie van partijen als Lyft en Uber. Inmiddels is het merk en een deel van de kennis verkocht aan autofabrikant Ford.

Volgens Schmeink maken de ervaringen in de VS duidelijk dat van vaste halte naar vaste halte rijden niet aantrekkelijk genoeg is. Althans, niet als de reiziger een taxiachtige dienst verwacht. Bij Abel — de zelfstandige taxideel-service die Transdev Nederland anderhalf jaar geleden startte

## DE NIEUWE INITIATIEVEN WORDEN IN NEDERLAND GENOMEN

in Amsterdam en op Schiphol — is het anders aangepakt. Mede dankzij de ervaringen met Split. 'Al wordt er wel een andere technologie gebruikt.'

'Bij Abel vervoeren we echt van en naar de locatie die de reiziger zelf kiest, en niet tussen vaste haltes', zegt Schmeink. Abel loopt goed volgens hem. 'De

insteek is dat we de kennis die we hier opbouwen elders in het openbaar vervoer kunnen toepassen. Want daar verdienen we ons brood. En als we daar dus in slagen, doen we het met Abel goed.'

Krumm wijst op de introductie van Breng Flex bij de recentelijk verkregen ov-concessie in en rond Arnhem en Nijmegen. De kennis en de systemen van Abel worden hier toegepast om een jaar lang te experimenteren met een dienst die dichter tegen het openbaar vervoer aan ligt. Auto's en kleine busjes rijden kriskras door Arnhem en Nijmegen om reizigers voor € 3,50 van en naar de gewenste halte te brengen.

Gemiddeld vijftien tot twintig minuten en maximaal een halfuur na de reservering via de app komt het voertuig voorrijden bij de halte. Op weg naar de eindbestemming kunnen nog andere reizigers worden opgepikt, mits dat binnen de toegezegde aflevertijd past. Alles uiteraard volautomatisch door het systeem berekend. Rolstoelen kunnen mee als dat bij de reservering is aangegeven.

Krumm: 'Uiteindelijk hoop je met deze tariefstelling en flexibiliteit te bereiken dat mensen de auto laten staan en kiezen voor deze dienst. Met de toenemende mobiliteit zullen we wel naar andere vervoersvormen toe moeten om te voorkomen dat het gaat vastlopen.'

Ceo Schmeink zegt dat Breng Flex in sommige gevallen ook door reizigers wordt gebruikt als een alternatief voor zogeheten WMO-vervoer, het vervoer voor mensen met beperkte mobiliteit.

Ook in dunbevolkte gebieden kunnen de middelen efficiënter worden ingezet met een dienst als Breng Flex. Als grote bussen plaatsmaken voor kleinere auto's of busjes, die op flexibele tijden en routes reizigers vervoeren, brengt dat vraag en aanbod dichterbij elkaar. Het kan zelfs nieuwe vraag uitlokken als het vervoer snel op afroep beschikbaar is in plaats van één keer per uur op een vaste tijd. Schmeink: 'Het gaat uiteindelijk om de subsidie per zitplaatskilometer. Als er een betere bezettingsgraad is, krijgt onze opdrachtgever ook meer waar voor zijn geld. Waar bussen vroeger meanderend door een wijk of gebied

reden, wordt nu doorlopend de meest efficiënte route berekend.'

Met de focus op digitalisering is Transdev Nederland koploper in het hele vervoersbedrijf, dat met een omzet van € 6,7 mrd (2016) in negentien landen actief is. In proeftuin Nederland worden de nieuwe initiatieven genomen. Schmeink: 'Wij zijn het gidsland voor de groep, en in heel veel innovaties zijn wij marktleider. De kennis die hier wordt opgebouwd, bijvoorbeeld met de inzet van elektrische bussen, delen we met de rest van de groep.'

Dat Connexxion vooroploopt, is volgens de drie

## DE DIGITALE LESSEN VAN CONNEXXION

Peter Krumm, hoofd strategie, innovatie en businessintelligence, deelt de drie belangrijkste lessen van Connexxion.

**1** Vergis je niet in de snelheid van de technologische ontwikkelingen en de impact van nieuwe spelers op je markt. Niet meedoen betekent de boot missen, zegt Peter Krumm van Connexxion.

**2** Begin met de verbetering van bestaande processen en zet tegelijk in op innovatie en experimenten met nieuwe technologie en businessmodellen. Deel kennis en ervaring met de hele organisatie.

**3** Betrek medewerkers vanaf het begin bij experimenten en nieuwe werkprocessen. Met hun meedenken bij innovaties sla je twee vliegen in één klap: meer draagvlak en vernieuwing.

bestuurders ook bittere noodzaak. Van Eijndhoven: 'Je moet onderdeel zijn van het eindspel.' De markt wordt op zijn kop gezet door de opkomst van nieuwe technologie en nieuwe spelers, en wie niet meedoet mist de boot.

Mobiliteit wordt een service, is Schmeinks stellige overtuiging. 'Straks verkopen we niet een ov-kaart, maar een bundel kilometers, die de reiziger met bus, trein, metro, deelauto of deelfiets naar eigen inzicht kan gebruiken. Bij Amstelland-Meerlanden gaan we daar vol mee aan de slag. Uiteindelijk zal het steeds makkelijker worden voor mensen om geen eigen auto meer te hebben. Je kan immers ook de functionaliteit toevoegen dat er in het weekend 200 kilometer autovervoer afgenomen kan worden. Bijvoorbeeld voor de sport van de kinderen. Als we privé en zakelijk verkeer bij elkaar kunnen brengen en die grens elimineren, hebben we bij Transdev echt de volgende stap gemaakt.'

TRANSFORMERS