



Leo van Leeuwen

Het best bewaarde geheim van NS

De Nederlandse Spoorwegen is te vergelijken met een multinational. Er is een omzet van ongeveer vier miljard euro, er werken meer dan 25.000 medewerkers en dagelijks worden 1.100.000 reizigers vervoerd; dat zijn er 33.000.000 per maand en 400.000.000 per jaar. Verder zijn er 5.600 treinbewegingen per dag. Leo van Leeuwen is directeur van NS ProjectConsult (NPC), onderdeel van de NS en gunt ons een blik in deze keuken.

Koos Groenewoud

Directeur van het dit jaar jubilerende advies- en projectmanagementbureau ProjectConsult (NPC, onderdeel van de Nederlandse Spoorwegen) Leo van Leeuwen weet alles over grote groepen mensen die zich voortbewegen in publieke ruimten. De bevrogen chief inspiration officer vertelt: 'We hebben het drukst bereiden treinennet ter wereld en staan wereldwijd nummer drie op de ranglijst als het gaat over frequentie en punctualiteit. Dat geeft me een geweldige drive. 'Vastgoedmanagement, veiligheid, ruimtelijke inrichting, mobiliteit, logistiek, bereikbaarheid, exploitatie. Dat zijn de kennisvelden waar de bijna tweehonderd medewerkers van NPC zich dagelijks mee bezighouden. Wij zijn geen kamergeleerden, maar ervaringsdeskundigen. Onze mensen kennen de lusten en de lasten die je tegenkomt bij de implementatie van adviezen. Kennis en kunde zijn nadrukkelijk aan elkaar gekoppeld. Omdat we onderdeel zijn van de NS werken wij volop voor opdrachtgevers van NS en ProRail. Maar we merken dat onze ideeën ook in andere markten aanslaan. Voorbeelden hiervan zijn luchthavens en cruise terminals maar ook stadions en, jawel, de gezondheidszorg in het algemeen en ziekenhuizen in het bijzonder.' NPC is een onderdeel van NS. Van Leeuwen licht toe: 'We werken al

12,5 jaar voor NS. Er is ook binnen NS geen gedwongen winkelnering. Het dwingt ons dagelijks scherp te zijn op de kwaliteit van onze adviezen en diensten. Daar werken we dan ook continu aan. Hoewel we ons inmiddels ook richten op markten buiten de spoorsector, is de spoorsector niet minder belangrijk geworden. Daar komt onze expertise vandaan en met die expertise kunnen we in andere markten met verrassend andere inzichten komen. Dat gaat dan vooral over het ontvangen, begeleiden en accommoderen van grote groepen mensen op een specifieke locatie, die als groep geen homogene bezoekkarakteristiek hebben. We benaderen die groepen niet meer vanuit een technocratische, soms paternalistische visie, maar juist vanuit de visie die de beleving van de omgeving door het individu als uitgangspunt neemt. Hierdoor ga je op een heel andere manier kijken naar aspecten als schoon, heel, veilig, prettig en comfortabel. Het gaat ons om het verbeteren en het aanzetten tot verbetering. Waar en hoe we dat willen doen, hebben we beschreven in onze missie: "Met kennis, kunde en karakter die het verschil maken, staan we garant voor veilig en plezierig voortbewegen in publieke ruimten". Wij adviseren niet alleen, we zijn ook in staat realisatie en implementatiepower te leveren. Kennis en kunde staan bij ons dus niet los van elkaar.' Van Leeuwen spreekt over publieke ruimte. Hij legt uit waar hij dan op doelt en welke overeenkomsten er zijn tussen publieke ruimtes als stations en ziekenhuizen. 'Naast stations of OV-terminals doel ik dan op luchthavens, cruise- en scheepsterminals, stadions maar ook op grote academische ziekenhuizen. Er zijn namelijk op die locaties erg veel overeenkomsten tussen activiteiten en processen die ook plaatsvinden op grote stations. Op het eerste gezicht lijken er geen overeenkomsten te zijn tussen de ruimtes zoals ik net omschreef. Behalve dat veel mensen liefst net zo kort in een ziekenhuis zouden willen verblijven als op een station. Er zijn echter veel meer en positievere overeenkomsten. Denk aan het feit dat mensen eten, drinken, toiletteren, wachten, parkeren en cetera. Als je kijkt vanuit de functie van een treinstation zijn er parallellen te trekken met die van een ziekenhuis.' (zie ook kader red.). 'In een ziekenhuis komen veel mensen en er zijn veel diensten. Net als op een station. Bezoekers zijn te categoriseren in zoekende mensen, wachtende mensen en vaste bezoekers die hun weg kennen. Het gaat daarbij zowel om patiënten als

om de mensen die hen begeleiden of bezoeken. Je kunt die bezoekers meer bieden dan nu vaak gebeurt. Daar waar je ziet dat de verblijfsduur voor patiënten in de zorg steeds korter wordt en meer en meer wordt overgeschakeld op poliklinische behandeling waarbij een patiënt op één dag een heel programma afwerkt kan je in dat soort situaties gaan denken aan loungeachtige omgevingen die zowel patiënt als zijn begeleider een comfortabele verblijfstijd bieden. De instellingen die hierin voorop lopen zullen in de onderlinge concurrentiestrijd zich hiermee kunnen positioneren en profileren.

Parallellen tussen een treinstation en een ziekenhuis:

- (semi) openbaar gebouw in de publieke ruimte dat goed bereikbaar moet zijn door een OV-aansluiting, en parkeervoorzieningen voor auto's en fietsen;
- spanningsveld tussen veiligheid en toegankelijkheid. Denk aan agressie, diefstal en mogelijke terreur;
- veel mensen, die er vaak maar kort verblijven, grote anonimiteit;
- grote verschillen in bezoekersaantallen overdag en in de avonduren;
- onderscheid tussen snelle en langzame stromen, waarbij bewegwijzering en efficiënte loopstromen belangrijk zijn;
- meer aandacht voor beleving van de ruimte;
- het gebouw is ondersteunend aan het logistiek proces;
- overeenkomstige facilitaire functies zoals parkeren, fietsenstalling, receptie, restaurant / horeca, winkel(tje)s.

Vastgoed

Volgens Van Leeuwen kunnen ziekenhuisdirecties leren van de NS als het gaat om vastgoed. Van Leeuwen: 'Belangrijk is dat ziekenhuizen zo efficiënt mogelijk gebruik maken van hun vastgoed. Als je kijkt naar NS dan wordt er geld verdiend met vastgoed. Maar het vastgoed wordt ook ingezet om onderscheidend te zijn in het primaire proces. In sommige gevallen zou dat ook kunnen gelden voor ziekenhuizen. Daarbij moet je onderscheid maken in schaalgrootte. Kleine en middelgrote ziekenhuizen en instellingen hoeven niet per se te verdienen aan hun gebouwen. Zij kunnen scoren op andere zaken zoals excelleren op een bepaald specialisme in de medische zorg, een goede bereikbaarheid met dito parkeervoorzieningen, het

midden in de gemeenschap staan. Op zich kan dat al voldoende zijn om zich te onderscheiden van anderen. Datzelfde zie je ook bij NS waar kleine en middelgrote stations zoals Den Bosch op andere zaken dan extra inkomsten scoren. Deze stations scoren dan vooral op de beleving van het aangename verblijf. Immers wachten wordt in onderzoeken steevast als één van de meest vervelende onconvenianten genoemd, zeker in een kille omgeving. Het wachten zelf kan je niet altijd elimineren. Het wachten veraangenaam kan je met betrekkelijk eenvoudige middelen wel. Bij grote stations zie je nu een combinatie tussen de publieke functie en het verhuren van vierkante meters aan kantoren en ondernemers. Dat zou in een aangepaste vorm ook kunnen voor grotere ziekenhuizen. Ik kan me niet goed voorstellen dat je daar kantoorruimte gaat aanbieden, maar wel dat je een groter winkelaanbod toestaat. Een dergelijk winkelcentrum zou niet alleen een functie hebben voor het ziekenhuis, maar ook in de buurt. Je ziet dat ziekenhuizen tegenwoordig vaak aan de stadsrand liggen en soms in de buurt van kantorenparken. Je zou daarvoor dan parkeervoorzieningen kunnen aanbieden. Maar je kunt dicht bij huis blijven en natuurlijk ook ruimte verhuren aan (para)medische beroepen zoals een particuliere praktijk voor fysiotherapie, een tandarts, een apotheek of een gezondheidscentrum. Op die manier wordt het vastgoed winstgevend en de opbrengst kan dan bijvoorbeeld terugvloeien in het facilitaire bedrijf.'

Schijf van vijf

Belangrijk is volgens Van Leeuwen dat directies en raden van bestuur zich realiseren dat er meer mogelijk is met vastgoed. 'Dat moet eens te meer omdat door het verregaand gebruik van protocollen, het onderscheidend vermogen in de zorg steeds meer wegvalt. Je zult dus als zorginstelling op andere zaken de concurrentie moeten aangaan. Daarnaast speelt nog dat het vastgoed per 1 januari 2008 op de balans staat, waardoor er een echte verantwoordelijkheid ontstaat voor de exploitatie ervan.' Natuurlijk kunnen ingrijpende beslissingen inzake de strategische en tactische "benutting" van je vastgoed in relatie tot je primaire proces niet even op een regenachtige namiddag op een bierviltje worden uitgerekend. NPC heeft een instrument ontwikkeld: de Schijf van Vijf. Dit is de neerslag van een visie op (semi) publieke locaties. In de daarbij



behorende quickscan wordt rekening gehouden met de complexiteit van de locaties. Daarnaast krijgt de opdrachtgever inzicht in de problematiek. In het model wordt een locatie aan de hand van 75 parameters doorgelicht op vijf aspecten. Dat zijn de aspecten: Mobiliteit & Logistiek, Veiligheid, Ruimtelijke inrichting, Exploitatie en Vastgoedmanagement.

‘In dit model koppelen we nadrukkelijk het eigenaarsperspectief aan het gebruikersperspectief. Dat maakt dit model ook uniek. Door de uitkomsten van de scan te vergelijken met relevante gegevens in onze database zijn wij in staat om een uitspraak te doen over het verbeterpotentieel van de locatie. Overigens kunnen we niet alleen bestaande situaties op hun merite beoordelen, ook reeds ontwikkelde plannen kunnen op die wijze door ons beoordeeld worden en we kunnen richtinggevend uitspraken doen voor nog te ontwikkelen plannen. Wij gaan ervan uit dat door gebruik te maken van de interactie tussen alle eigenschappen van het vastgoed er meer te halen valt uit een locatie.’

Publieke- en semi-publieke locaties hebben een aantal eigenschappen die, mits goed gemanaged, het succes van de locatie bepalen. Denk daarbij aan:

- diversiteit van mensen: personeel, bezoekers;
- gevarieerde bezoekfrequentie en verblijfsduur;


- vragen rond facilitaire zaken;
- conflicterend ruimtegebruik: crowdmanagement, gewenst en ongewenst gedrag;
- bereikbaarheid en toegankelijkheid;
- mobiliteit en logistieke vraagstukken (flowmanagement, facilitymanagement, OV, taxi, auto, fiets, leveranciers, parkeren);
- gevarieerde activiteiten en voorzieningen;
- groot aantal verschillende betrokken eigenaars/opdrachtgevers/partijen die een verantwoordelijkheid voor de locatie hebben of voelen;
- vastgoed en openbare ruimte hebben invloed op elkaars kwaliteit en (markt)waarde.

Van Leeuwen vervolgt: ‘Wij analyseren een locatie op vijf aspecten zoals ik net omschreef. Zo krijgt de opdrachtgever inzicht in het functioneren van zijn locatie. Met dit strategisch en tactisch kader in de hand, kunnen de verschillende elementen verder uitgewerkt worden en het vastgoed efficiënter worden ingezet. De kosten van zo’n quickscan liggen rond de tienduizend euro, maar die investering verdient je al heel snel terug door de adviezen die hieruit voortkomen, op te volgen. De beoordeling kan ook gebruikt worden om de plaats van nieuwe faciliteiten te bepalen. Onlangs hebben we voor een universiteitsziekenhuis bekeken waar een nieuwe afdeling het beste geplaatst kon wor-

den waarbij we onder andere antwoord hebben gevonden op de vraag of dat in- of uitpandig moest gebeuren. Met een zorgvuldige keuze kan niet alleen winst worden behaald uit de exploitatie, maar ontstaat er ook duidelijkheid voor bezoekers en dus onderscheidend vermogen.’

Real estate en fm

Volgens Van Leeuwen gaan fm en real estate elkaar meer omarmen. ‘Je ziet dat in een aantal sectoren facility management eigenlijk onlosmakelijk onderdeel is van de kernactiviteit of dat zelfs bijna is. Denk aan al die sectoren waar verblijven, hospitality, zorg of care de essentie van de business is. In het verlengde daarvan wordt het vastgoed waar deze hospitality of care wordt gerealiseerd als belevingselement onderdeel van de totale beleving zelf. De inrichting en de uitstraling van het vastgoed roept die beleving op. Tenslotte leven we steeds meer in de belevingseconomie.

In onze maatschappij zullen door socio-demografische ontwikkelingen steeds meer organisaties zich juist daar mee bezig gaan houden. Uiteindelijk leidt dit tot versnelling in de integratie van de twee vakgebieden. 

Koos Groenewoud CFM is redactielid FMI en oprichter van de netwerkgroep AAA (Triple A) Total Facility Management.