



Cees Anker is terug in het openbaar vervoer. De voormalige Connexxion-bestuurder moet Syntus uit het slop halen. “De sector is veel zakelijker geworden, een goede ontwikkeling.”

Cees Anker, algemeen directeur Syntus

'Keolis wil groeien en Syntus gaat daar aan bijdragen'

AUTEUR ANDRÉ DE VOS FOTO'S COEN HEVELING

Het is zo ongeveer het laatste gesprek dat Cees Anker op het hoofdkantoor van Syntus in Doetinchem voert. Sinds de concessie Achterhoek werd overgedragen aan Arriva, heeft Syntus eigenlijk niets meer in Doetinchem te zoeken. Het nieuwe hoofdkantoor komt in Deventer. "Niets ten nadele van Arriva, maar het is toch een stuk inspirerender als je in een omgeving werkt waar je je eigen bussen ziet langsrijden." Cees Anker nam tien jaar geleden afscheid van Connexxion. Helemaal definitief was zijn vertrek uit het openbaar vervoer toen nog niet. Hij deed enkele jaren later advieswerk voor het Britse First Group, dat vergeefs probeerde voet aan de grond te krijgen in Nederland. Maar dat hij tien jaar later weer aan het hoofd zou staan van een ov-bedrijf verbaast hem zelf ook. NS en Keolis, toen nog samen aandeelhouder, vroegen Anker begin vorig jaar om als interim-directeur aan te treden bij het op dat moment bijna failliete Syntus, als opvolger van Frank de Leeuw. Anderhalf jaar later heeft Keolis NS als aandeelhouder uitgekocht, voor het symbolische bedrag van één euro, en is Anker niet langer interim, maar 'gewoon' algemeen directeur van Syntus, zij het via zijn management-bv.

Lege kas

"Syntus verkeerde vorig jaar in zwaar weer. We waren bijna failliet. We hadden in 2011 een verlies van 5 miljoen euro, in 2012 nog 10,5 miljoen. Een jaar geleden dreigde een lege kas. We zijn met de banken gaan praten en de, toen nog, twee aandeelhouders hebben een kapitaalstorting gedaan. Daarmee konden we verder. Dit jaar hebben we een verlies van 2 tot 3 miljoen begroot. In 2014 moeten we quitte spelen. Dan hebben we structureel ruim 10 miljoen euro bezuinigd. Daarvan hebben we nu al 8 miljoen gerealiseerd."

Herstelplan

"De concessies Veluwe en Midden-Overijssel waren structureel verlieslijdend. Daar is geschreven met irreële business cases en vervolgens is er niet ingegrepen. We hebben daar fors

moeten bezuinigen, zonder dat we het dienstenpakket voor de reiziger konden aanpassen. Er is vooral gesneden in de overhead. Er zijn ruim 65 mensen weg. Veertig zijn er overgegaan naar Arriva bij de overgang van de concessie Achterhoek, 25 zijn vertrokken via het sociaal plan. En als in december de concessie Twente erbij komt, moeten daar ook nog behoorlijk wat mensen uit de overhead afvloeien. Daarnaast heb ik het totale management team vernieuwd. Ik ben nu de langstzittende. Het is allemaal noodzakelijk geweest, maar het doet pijn. Ik ben niet zo gevoelig voor klagers, maar ik besef dat mensen momenteel hard moeten werken. We zitten op het absolute minimum in de personeelsbezetting."

Twente

"De concessie Twente waarmee we in december van start gaan, wordt winstgevend, ook al denkt Hubert Guyot dat dat niet kan. (Dat zei de bestuursvoorzitter van Connexxion in het vorige nummer van OV-Magazine, red). Niet gelijk in het eerste jaar, maar over de volle looptijd van tien jaar gaan we daar echte winst maken. Daarvoor hebben we wel het originele business plan moeten herzien, meer dan eens. Uiteraard zonder het winnende aanbod dat we hebben gedaan te veranderen. Behalve snijden in de indirecte banen betekent het bezuinigen waar je kunt. Zo hebben we bijvoorbeeld onze contracten met leveranciers opnieuw afgesloten, soms met nieuwe aanbieders. Het onderhoud is uitbesteed aan Oad. Schoonmaak en kleding worden goedkoper. En we onderhandelen stevig over onze nieuwe locaties in Twente. Dat kan in deze tijd gelukkig, het is nu een gunstige markt voor huurders."

Achterhoek

"Het verlies van de concessie Achterhoek moet

een behoorlijke schok zijn geweest voor het personeel. Hier is Syntus geboren, dit was óns terrein, dat konden we toch niet kwijtraken. Wij waren de huisvervoerder. Het is voor mij gissen, want ik was er niet bij, maar misschien is het verlies van de thuisbasis reden geweest waarom er zulke scherpe aanbiedingen zijn gedaan voor Veluwe, Midden-Overijssel en Twente. Zonder de Achterhoek zou Syntus niet meer bestaan. Er moest iets voor in de plaats komen. Dat zal ongetwijfeld forse druk hebben gegeven op de aanbiedingen."

Aandeelhouder

"Toen ik kwam was nog helemaal niet duidelijk dat NS zou vertrekken als aandeelhouder. Dat is later gaan spelen. De uitkomst van de onderhandelingen had trouwens even goed andersom kunnen zijn. Maar NS heeft al een busbedrijf in Nederland, terwijl Keolis graag in Nederland wil groeien. Dus de uitkomst is achteraf logisch."

Ambitieuus

"Keolis heeft ambitieuze plannen. Het bedrijf heeft nu een omzet van bijna 5 miljard euro en wil groeien naar 7 miljard in 2017. Die groei moet buiten Frankrijk worden gerealiseerd, want in Frankrijk is weinig ruimte. Nederland moet nadrukkelijk bijdragen aan die groei. Daarom heb ik ook ja gezegd toen mij werd gevraagd of ik langer wilde blijven. Ik wil daar graag bij zijn. Het betekent dat Syntus gaat meedoen aan aanbestedingen in heel Nederland, en niet alleen in de regio Oost. De komende jaren komt ongeveer de helft van Nederland op de markt (Anker somt vervolgens staccato uit zijn hoofd de concessies op die worden aanbesteed). In principe komt alles in aanmerking, dus niet alleen multimodale concessies in de regio, maar ook vervoer in de Randstad, busconcessies en regionale treinen."

'De concessies Veluwe en Midden-Overijssel leden verlies, en vervolgens is er niet ingegrepen'



Marine

Cees Anker (1952) ging na het gymnasium bij de marine. In 1984 werd hij regiomanager bij Westnederland, vervolgens directeur bij TET en directievoorzitter bij Midnet, allemaal vervoerbedrijven die zouden opgaan in VSN, het latere Connexion. Bij Connexion werd Anker algemeen directeur en kwam hij later in de raad van bestuur. Hij was in de jaren negentig ook voorzitter van FC Twente, in zijn woonplaats Enschede. In 2003 vertrok Anker bij Connexion en werd hij zelfstandig adviseur. Hij adviseerde het Britse First Group en was onder meer interim-directeur bij het CBR en tijdelijk zakelijk directeur bij het Rijksmuseum in Amsterdam. In februari 2012 keerde hij terug bij Syntus, waar hij in zijn Connexion-tijd president-commissaris was.

Maar het moet wel bij ons passen. De verbinding tussen Brussel en Den Haag is niets voor ons, misschien eerder voor SNCF. Maar Enschede-Zwolle is weer wel interessant.”

Servet

“Bij alle aanbestedingen is het verbeteren van de reizigersopbrengsten ons speerpunt. We hebben straks met Twente erbij een omzet van 135 miljoen euro. Daarmee zijn we te groot voor het servet en te klein voor het tafellaken. We willen naar een omzet van minimaal 200 miljoen. Dan worden we ook aantrekkelijker voor indirect personeel.”

Veolia

“We hebben met Keolis serieus gekeken naar Veolia Nederland, dat in de etalage staat. Maar we zien er toch vanaf. Veolia heeft interessante concessies, zoals die in Limburg waar wij veel belangstelling voor hebben, maar die concessies lopen niet zo gek lang meer. Wat koop je dan eigenlijk? Zitten we straks misschien weer met te veel overhead. Nee, we gaan op eigen kracht proberen te groeien, via aanbestedingen.”

Markt

“De Nederlandse markt is erg lastig. Er wordt nog steeds scherp ingeschreven. De overheidsbudgetten krimpen en daar komt de onzekerheid over de studentenkaart bij. Dat is in de regio toch de ruggengraat van het ov-net. Er zijn nu drie grote vervoerders in Nederland die feitelijk in handen

zijn van de overheid. NS, Arriva via Deutsche Bahn en wij via SNCF, de grootste aandeelhouder van Keolis. Dat wil niet zeggen dat de markt niet werkt. Keolis moet gewoon winst maken. First Group is internationaal ook een grote partij en is volledig beursgenoteerd, alleen toevallig niet actief in Nederland. De overheidsdeelname maakt de discussie wel lastiger. Is er geen sprake van staatssteun? Is er een level playing field? NS koopt extra markt met de overname van HTM. Het is goedgekeurd door de Autoriteit Consument en Markt, maar ik vind het opmerkelijk dat het mag. Het komt de marktwerking in Nederland niet ten goede. Keolis heeft ook interesse in de grote steden, maar geen oorlogskas om markt te kopen.”

Aanbestedingsteams

“Syntus en Keolis vinden elkaar in hun groeiambitie. Waar mogelijk gebruiken we de expertise van Keolis, dat spreekt vanzelf. Op gebied van marketing, ict en finance & control kunnen we veel leren van onze collega's in Parijs. Voor aanbestedingen werken we met een team van experts van Keolis en Syntus. Uiteindelijk bepalen we gezamenlijk aan welke aanbestedingen we meedoen. Natuurlijk kun je te maken krijgen met strategische overwegingen van het moederbedrijf, we zijn tenslotte niet de enige dochter in Europa, maar tot nu toe merk ik daar weinig van.”

Innovatie

“Syntus heeft furore gemaakt met het visgraatmodel. Ik denk dat we operationeel nog steeds innovatief kunnen zijn. Binnen een concessie of in samenwerking met bijvoorbeeld andere vervoerders als trein en bus in gescheiden concessies zitten. Maar de grootste kansen om te vernieuwen liggen op het terrein van de reisinformatie. Dat kan veel beter dan nu.”

Zakelijker

“Ik ben er tien jaar uit geweest. Ik had niet

verwacht dat ik weer zou terugkeren, maar tot nu toe bevalt het uitstekend. Er is wel het een en ander veranderd. Het openbaar vervoer is veel zakelijker geworden, een goede ontwikkeling. Je moet de budgetten die je hebt optimaal gebruiken. De ambtelijke cultuur die er heerste is deels weg. Vroeger had je ook vaste budgetten, maar daar zat wel meer rek in dan nu. Dat elastiek is korter geworden. Het betekent dat mensen bij ov-bedrijven harder moeten werken, meer inzet, lef en creativiteit moeten tonen, ondernemender moeten zijn. Dat vind ik niet verkeerd.”

Internationaal

“VSN, later Connexion, was echt een Nederlands bedrijf. Dat bestaat niet meer. Het openbaar vervoer in Europa wordt een spel van enkele grote internationale spelers. De bedragen waar het om gaat zijn te groot voor kleine partijen, hooguit is er ruimte voor wat nichespelers. De reiziger is tegenwoordig beter af. Het totale vervoeraanbod is misschien afgenomen, maar het ov is beter op de reiziger afgestemd. Dat heeft er ook mee te maken dat we nu meer dan vroeger kijken naar verschillende groepen reizigers die je allemaal optimaal probeert te bedienen.”

OV-chipkaart

“Ik had verwacht dat we verder zouden zijn met de OV-chipkaart. Ik was destijds commissaris van TLS en landelijke invoering leek een kwestie van tijd. Nu kun je nog steeds met papieren kaartjes rijden. Dat is niet goed. Dat de single check in check out er nog steeds niet is en er misschien ook nooit komt, is natuurlijk een slechte zaak voor de reiziger. En we moeten het ook nog hebben over de verdeling van de opbrengsten van de chipkaart. Syntus is er door de overgang van zone- op kilometertarief meer dan 1 procent op achteruit gegaan in opbrengsten, terwijl het aantal reizigers gelijk is gebleven. Dat is een substantiële daling in een markt waar de marges toch al laag zijn.”

‘Syntus gaat meedoen aan aanbestedingen in heel Nederland, niet alleen in de regio Oost’