



Sturen op klantbeleving

Mark van Hagen, NS Functioneel Cluster Reizigers Experience

Altuition 9+ seminar
27 oktober 2025





Mark van Hagen (1961, Master Economische Geografie) is ruim 35 jaar intensief betrokken bij het openbaar vervoer. Mark begon zijn carrière op Schiphol. Sinds 1990 werkt Mark bij NS en de laatste 25 jaar als hoofdadviseur klantbeleving. Hij is verantwoordelijk voor (innovatieve) studies naar klantwensen en het meten van beleving. Ook het analyseren van klantgegevens en het adviseren van het management van NS behoort tot zijn verantwoordelijkheid. Hij promoveerde in 2011 cum laude aan de Universiteit Twente op het onderwerp "Waiting experience at train stations". Mark heeft meer dan honderdvijftig (inter)nationale (wetenschappelijke) artikelen gepubliceerd met een klantgerichte kijk op de beleving van het openbaar vervoer.

Contact: mark.vanhagen@ns.nl



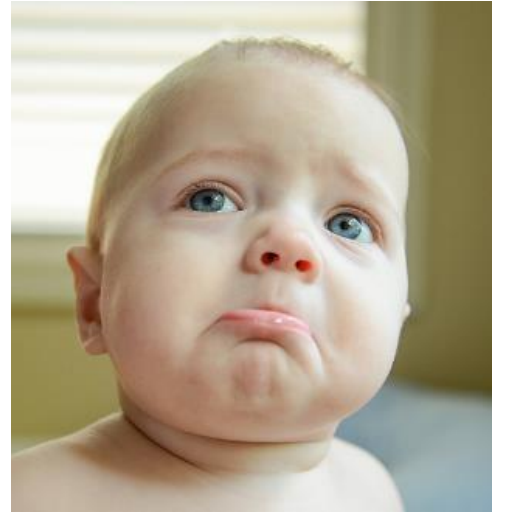


Het draait allemaal emoties



Maar wat zijn emoties?

Emoties ontstaan als een gebeurtenis de persoonlijke doelen ondersteunen (positief) of schaden (negatief)



Positieve emoties



Toenadering

Negatieve emoties



Vermijding



Omgevingspsychologie

Stimulus-Organisme-Respons Model



De reiziger kiest de weg der minste weerstand

Ik kan de trein nemen

Ik wil de trein nemen



Een belangrijke afweging:



Tijd, geld & moeite.



Een positieve reiservaring

Ik kan de trein nemen

Ik wil de trein nemen

Een positieve reiservaring

De klantwensenpiramide
Geeft richting aan wat de reiziger écht wil





Emoties

Waardevolle tijdsbesteding

Lichamelijke inspanning

Lichamelijk welbevinden staat centraal

Geestelijke inspanning

Gedoe is taboe

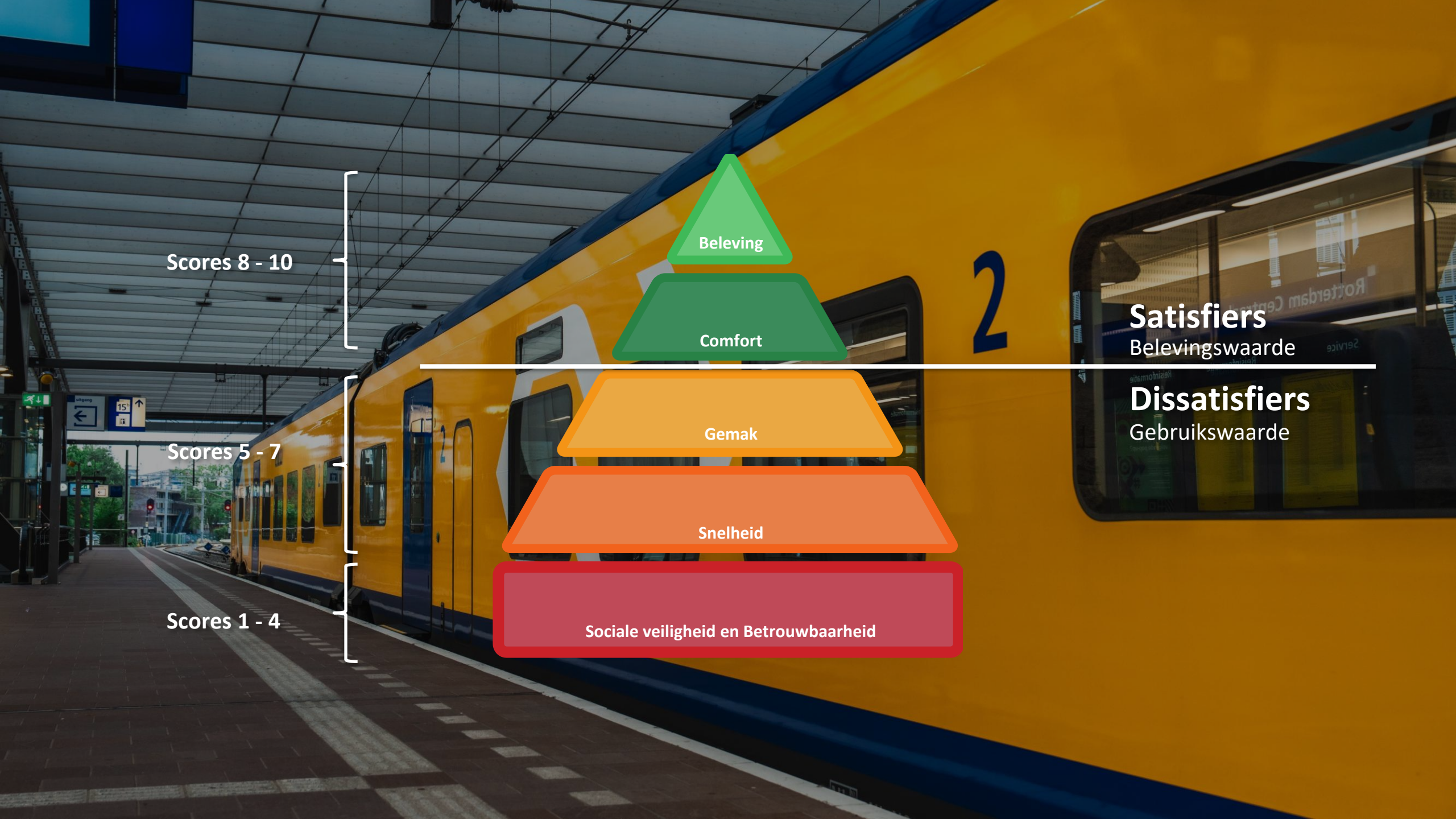
Reistijd van deur tot deur

Hoe sneller hoe beter

Vertrouwen

Veilige reis, doen wat verwacht en beloofd wordt

De top van de piramide komt niet pas ná de basis, het loopt parallel



Scores 8 - 10

Beleving

Comfort

Scores 5 - 7

Gemak

Snelheid

Scores 1 - 4

Sociale veiligheid en Betrouwbaarheid

Satisfiers

Belevingswaarde

Dissatisfiers

Gebruikswaarde

Lust reiziger

Stelt vooral eisen aan beleving en waardering.

Te verleiden door een **goede reisbeleving en leuke tijdsbesteding**

Scoret hoger als bovenkant van piramide verrast.

Lust

Beleving

Comfort

Gemak

Snelheid

Must

Sociale veiligheid en Betrouwbaarheid

Must reiziger

Stelt hogere eisen aan betrouwbaarheid en punctualiteit.

Te verleiden door een **betrouwbare dienstverlening en efficiënte tijdsbesteding**

Scoret hoger als onderkant van piramide op orde is

Evidence based design



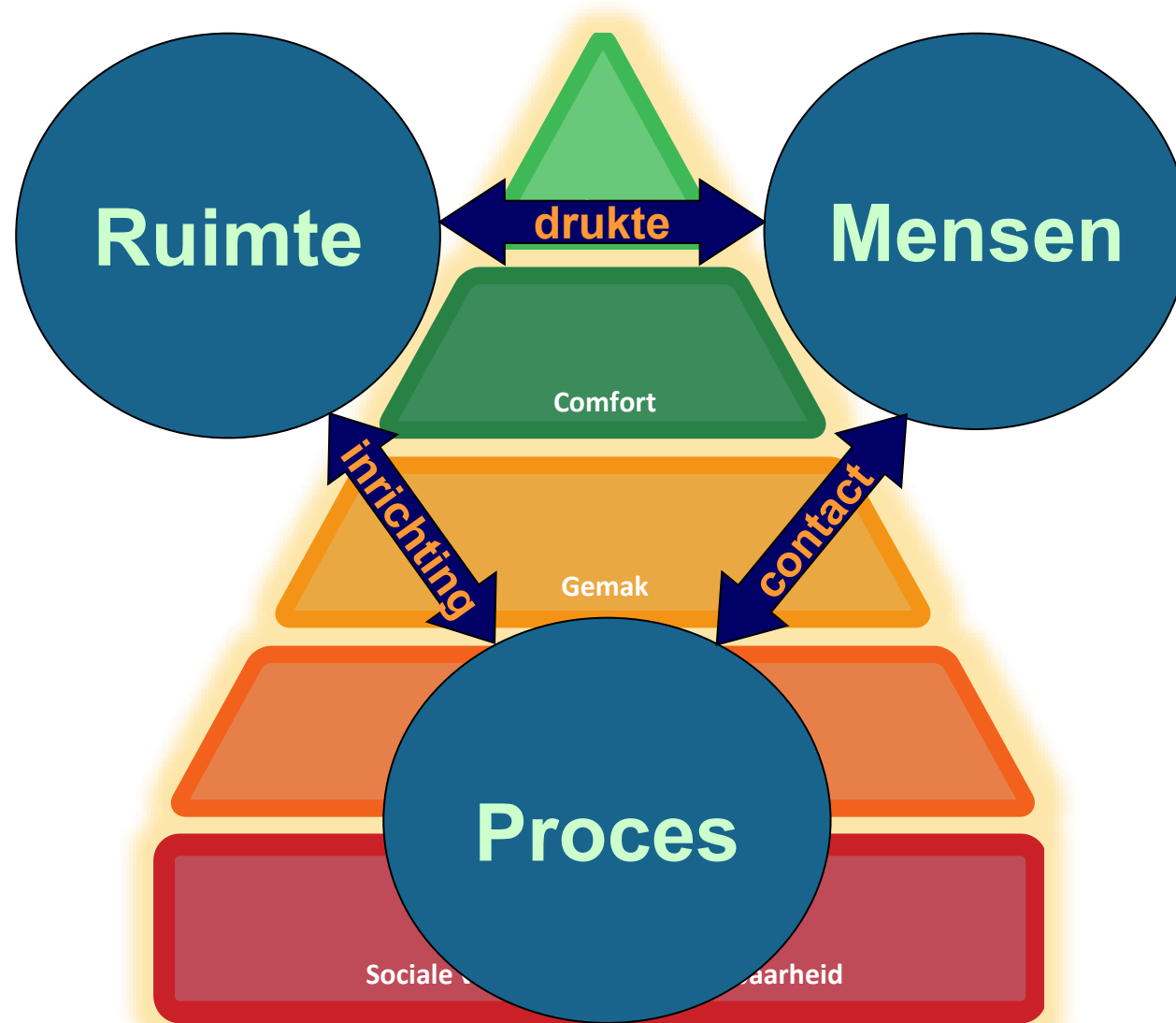


Het hele leven is een toneelstuk

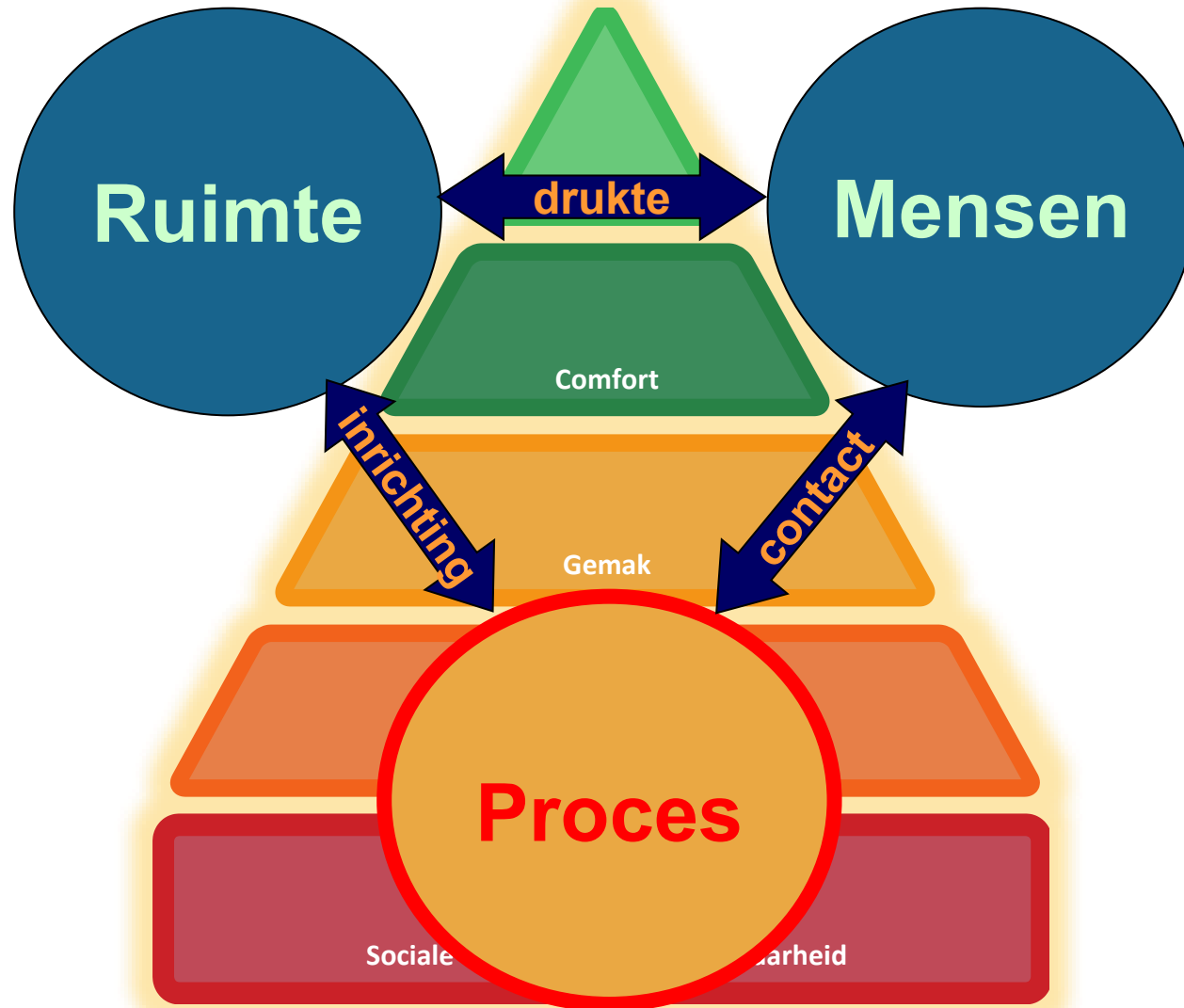
- Verhaal
- Podium
- Acteurs



Drie stuurdimensies van dienstverlening



Proces → omroepbericht station

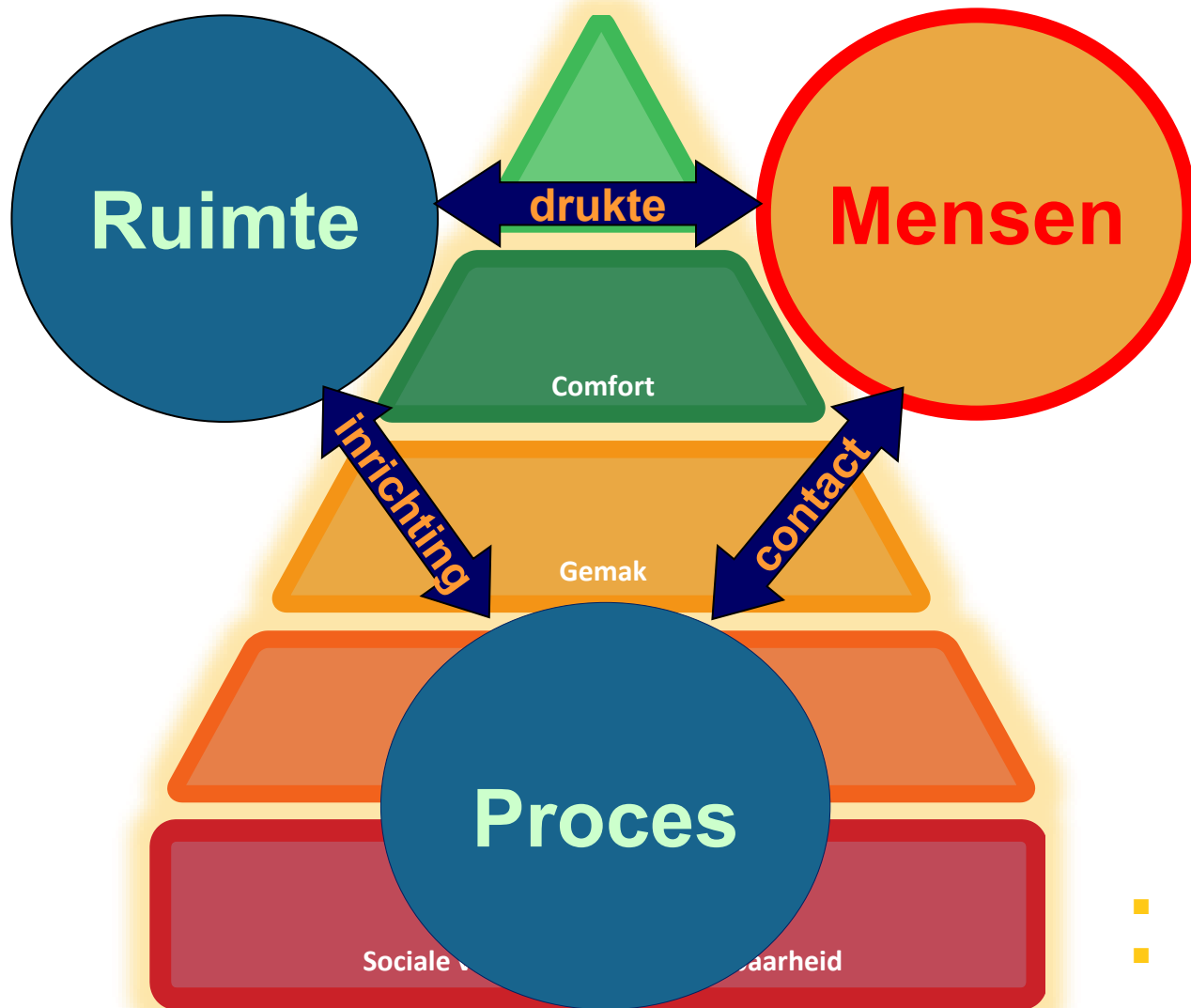


“De trein komt over 5 minuten”



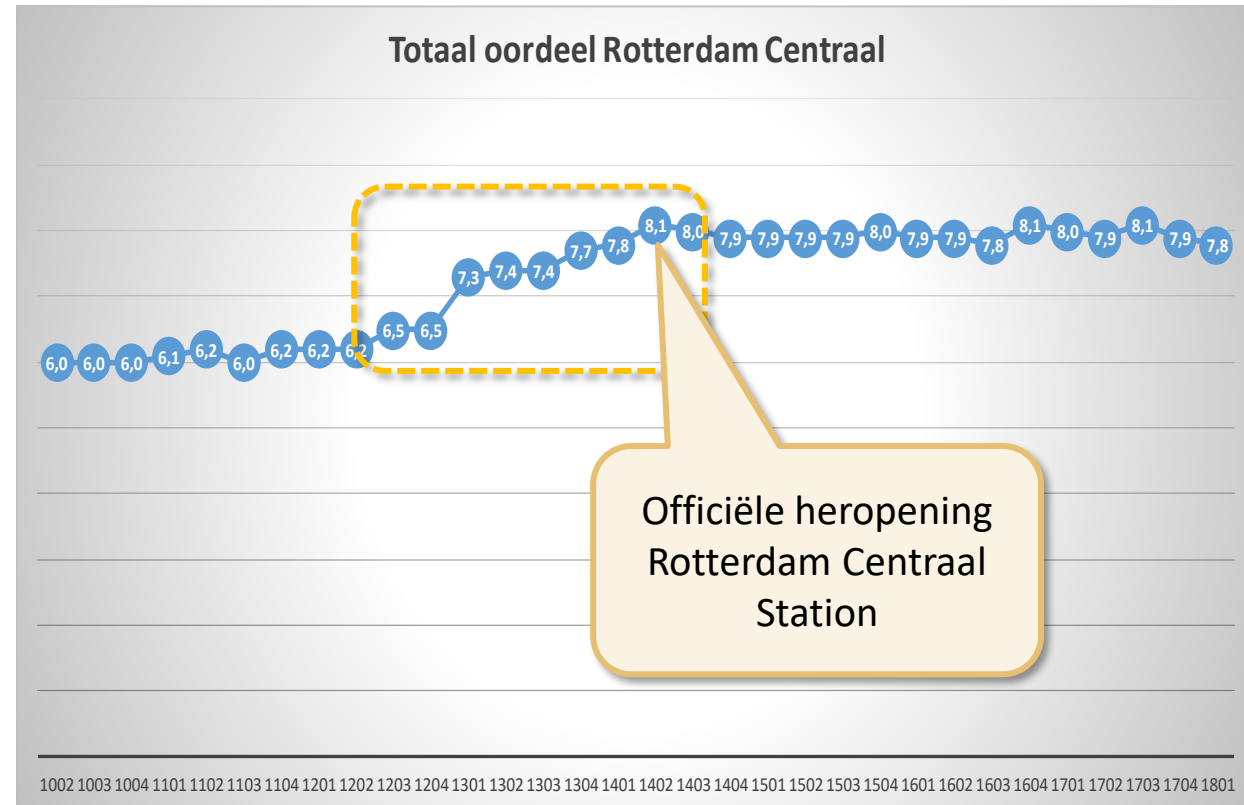
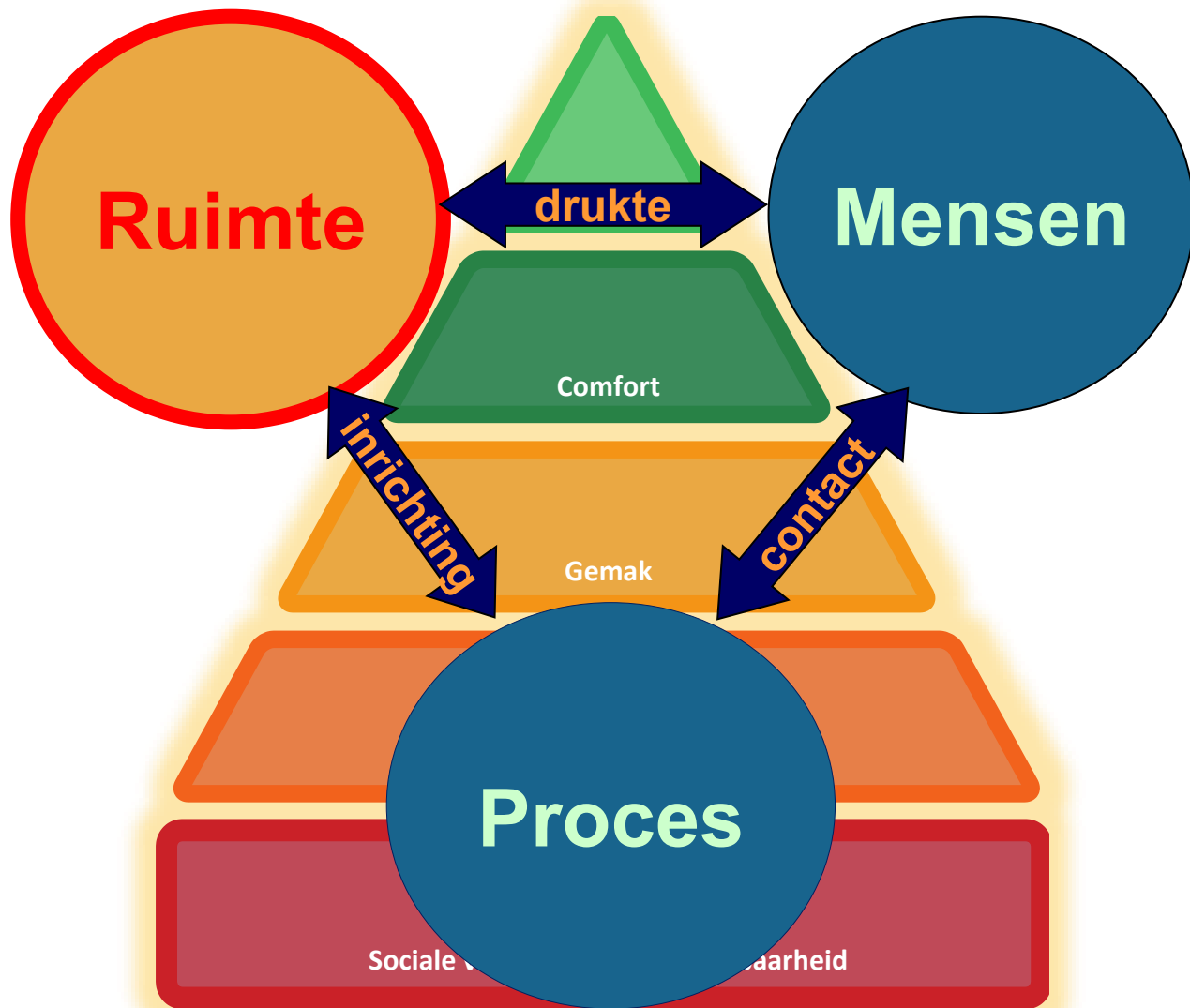
“De trein heeft 5 minuten vertraging”

Mensen → de warme omroep



- Warme omroep op de trein. Persoonlijker, authentiek en passend
- Resultaat: Stijging klantoordeel personeel met één vol rapportcijfer

Omgeving → modernisering station Rotterdam centraal

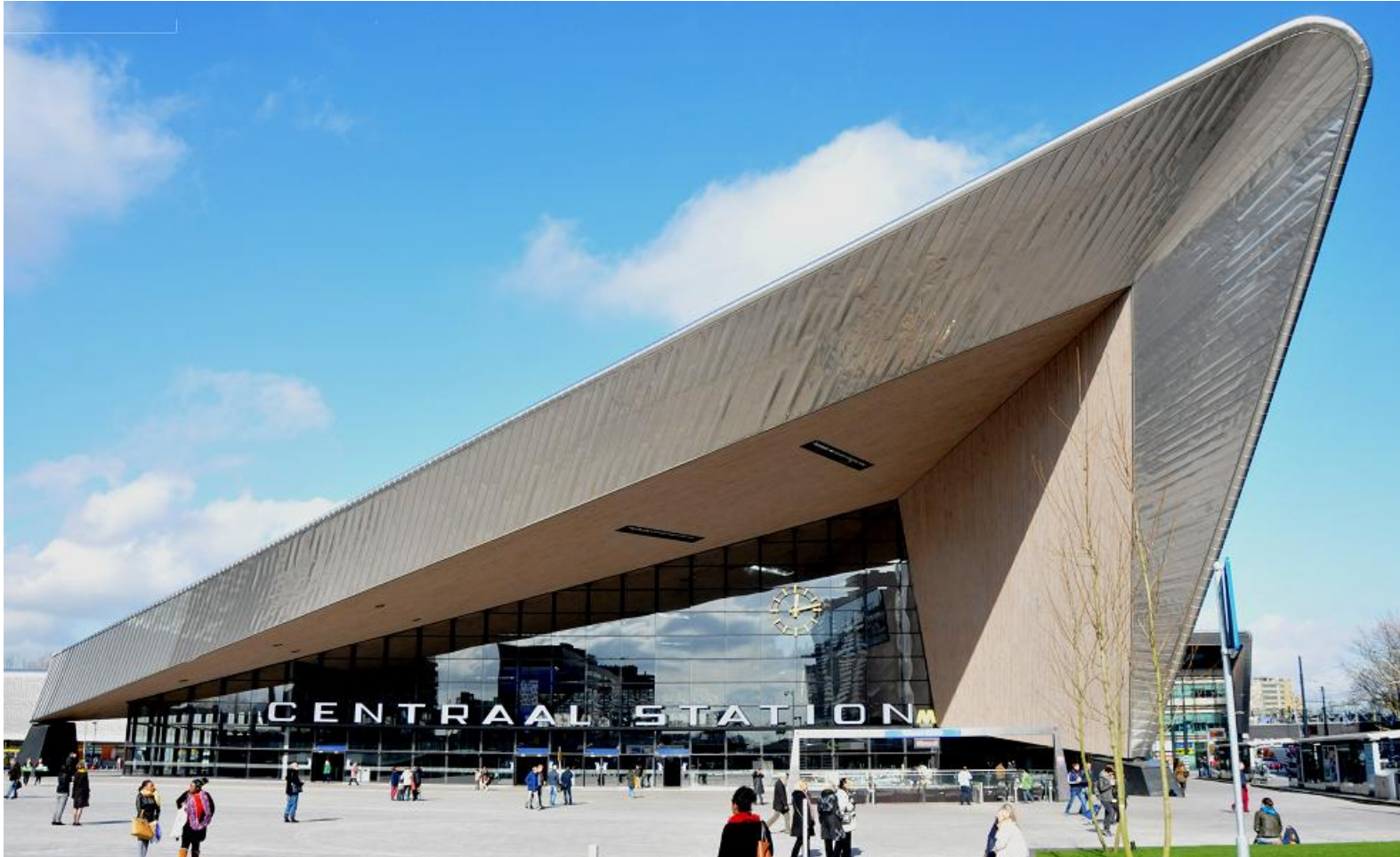


Omgeving → Merseyrail: Grijs of geel?

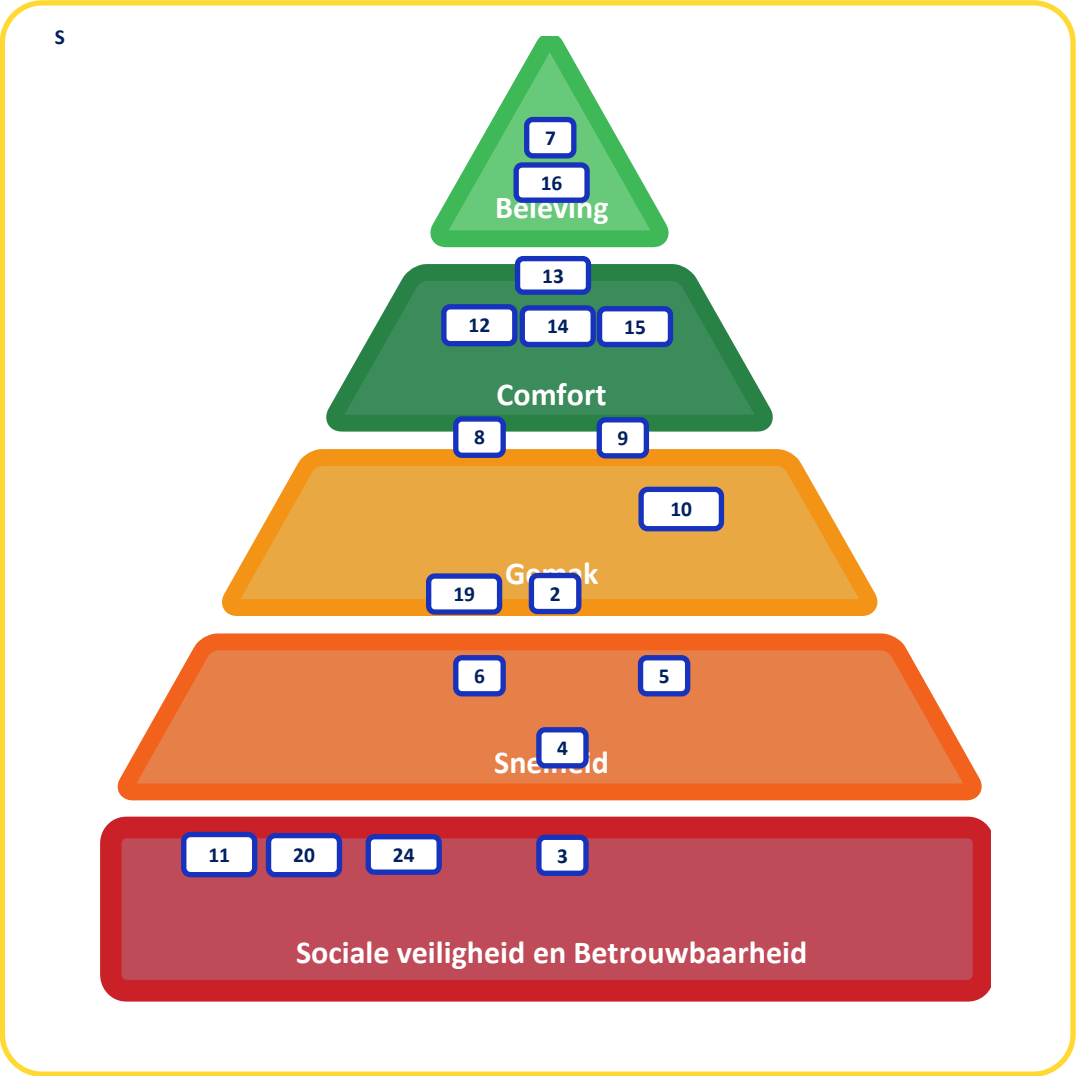


- Merseyrail bouwt treinen om van 'old' naar 'new format'
- Experimenten met buitenzijde trein bij 'new format': Ene zijde grijs en andere zijde geel.
- Effectmeting met Engelse versie TBM → **gele zijde scoort significant hoger dan de grijze!**

Stations- en Trein Belevingsmonitor.



Stations- en Trein Belevingsmonitor.



STATION EXPERIENCE MONITOR

For the researcher:
Date: _____
Time: _____
Platform: _____

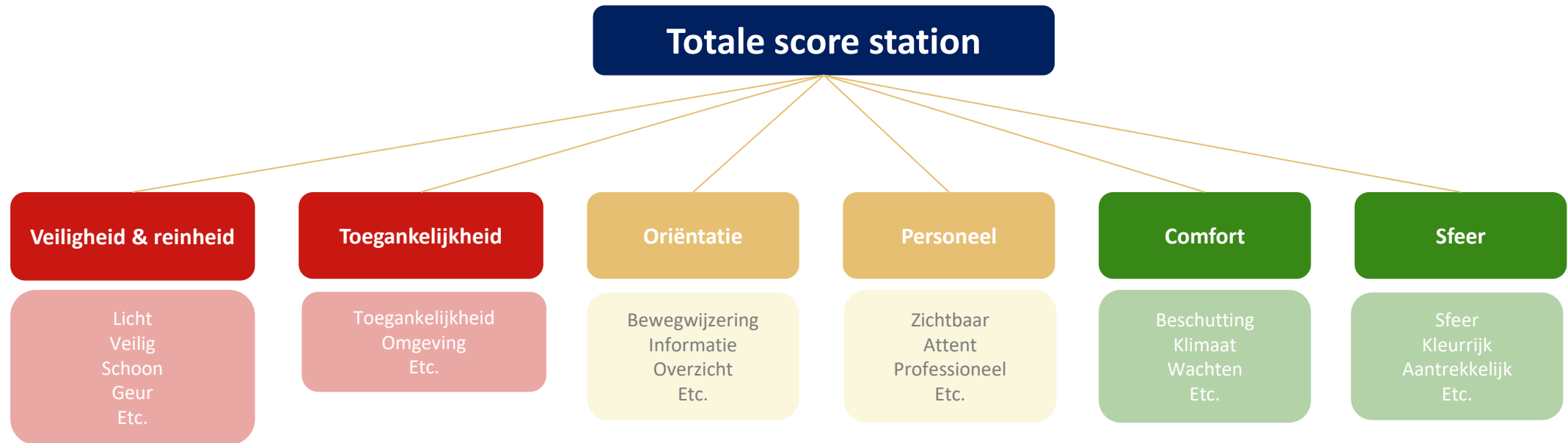
Marsijrail is constantly striving to improve your experience at our stations. Your opinion is of great value. Therefore, we would like to ask you to complete this questionnaire which will take approximately 5 minutes. Your answers will be handled anonymously.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
1	I can get to this station easily	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	In my opinion the surrounding area outside this station is pleasant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	In my opinion I can find my way around this station easily	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	In my opinion signage at this station is clear	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	I think the travel information displayed at this station is clear	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	I know where to find information at this station	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	I think staff are visible at this station	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	I think staff at this station are obliging	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	I think staff at this station are professional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	I feel safe at this station	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	I like the lighting at this station	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	I think this station is clean	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	I think this station smells pleasant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	I can spend my time in a pleasant way at this station	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	This shop(s) at this station is/are of high value for me	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	In my experience, waiting at this station is comfortable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	In my opinion there are enough shelter facilities at this station	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	In my opinion there is enough space at this station	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	I can easily access the platform at this station	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	I find it easy to get on the train	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	I feel pleasant at this station	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	I feel relaxed at this station	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Please continue on the back side

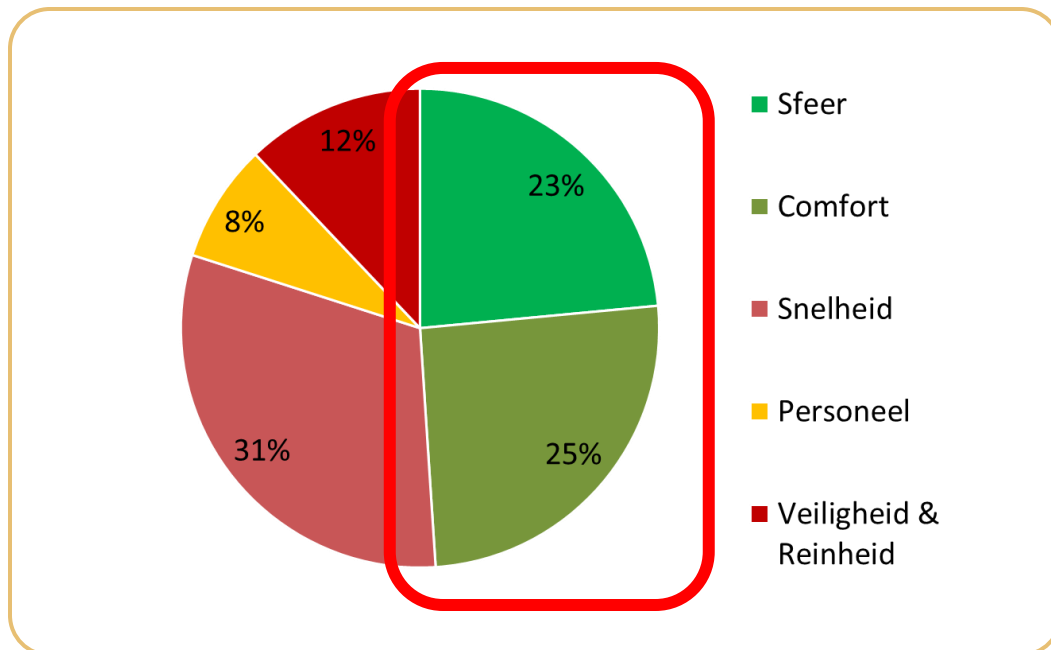


Architectuur Belevings Monitor

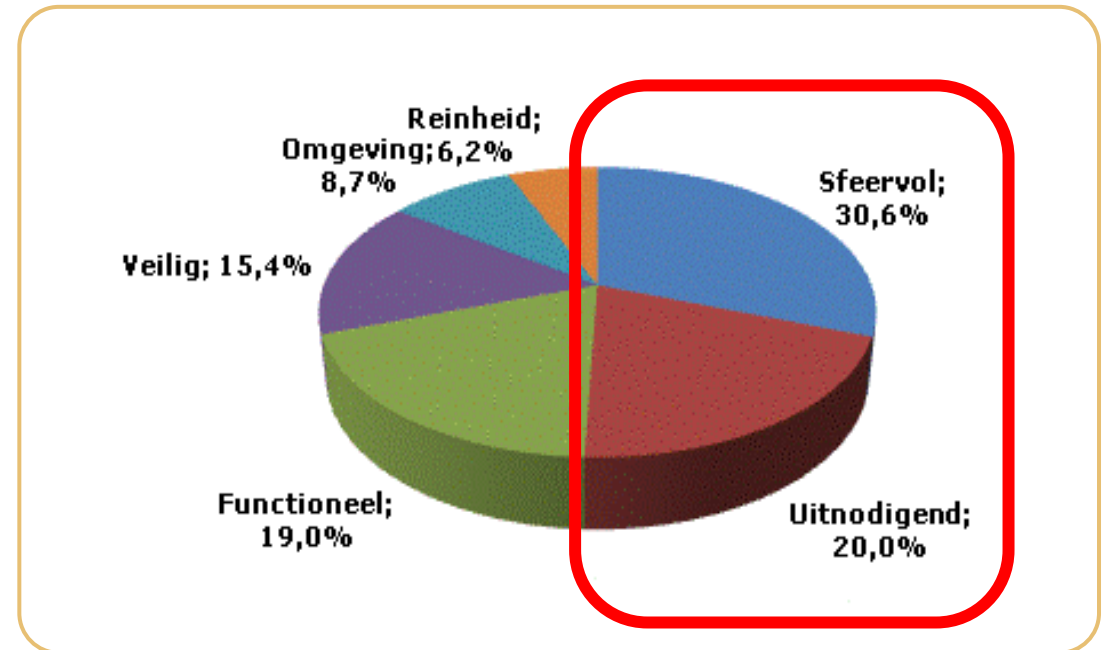


Top van de piramide bepaalt 50% van het klantoordeel

Trein



Station



Dat werkt
dus, maar...



Vierkante wielen

Toilet debacle

Fyra

Stakingen

De komeet van ellende



Doel midterm review concessie → eis 80% van de reizigers oordeel >7

Situatie 2010

- Blaadjes op het spoor, het trein-toilet drama, volle treinen, vertraging ...
- Roep om actie om 'de basis op orde' te krijgen!
- “We gaan het beter doen voor de klant. De reiziger komt op 1, 2 én 3!”
- Laten we op basis van de kennis die wij zelf hebben, onze metingen en feedback de klantwensen opschrijven...

Het resultaat ... *herkenbaar?*

Klantwensen als resultaat interne workshops		
	Service met glimlach	We staan u persoonlijk te woord. In elke trein. Op elk station.
	Op tijd	We doen er alles aan om op tijd te komen. Bij meer dan 15 minuten te laat krijgt u van ons een gratis kopje koffie. 30 minuten: upgrade naar 1e klasse. Uur: gratis dagkaart.
	Een zitplaats	We doen er alles aan om u een zitplaats aan te bieden. Zelfs in de spits streven we ernaar dat uw sta-tijd niet langer is dan 15 minuten.
	Drempelloze reis d2d	U heeft met één kaart eenvoudig toegang tot al het vervoer en voorzieningen voor uw hele reis.
	Actuele reisinformatie	We bieden u op elk moment actuele informatie over uw reis van deur tot deur
	Aangenaam verblijf op station	We bieden u op elk station een prettig verblijf. Zo zorgen wij op ieder station voor een beschutte wachtruimte met WIFI.

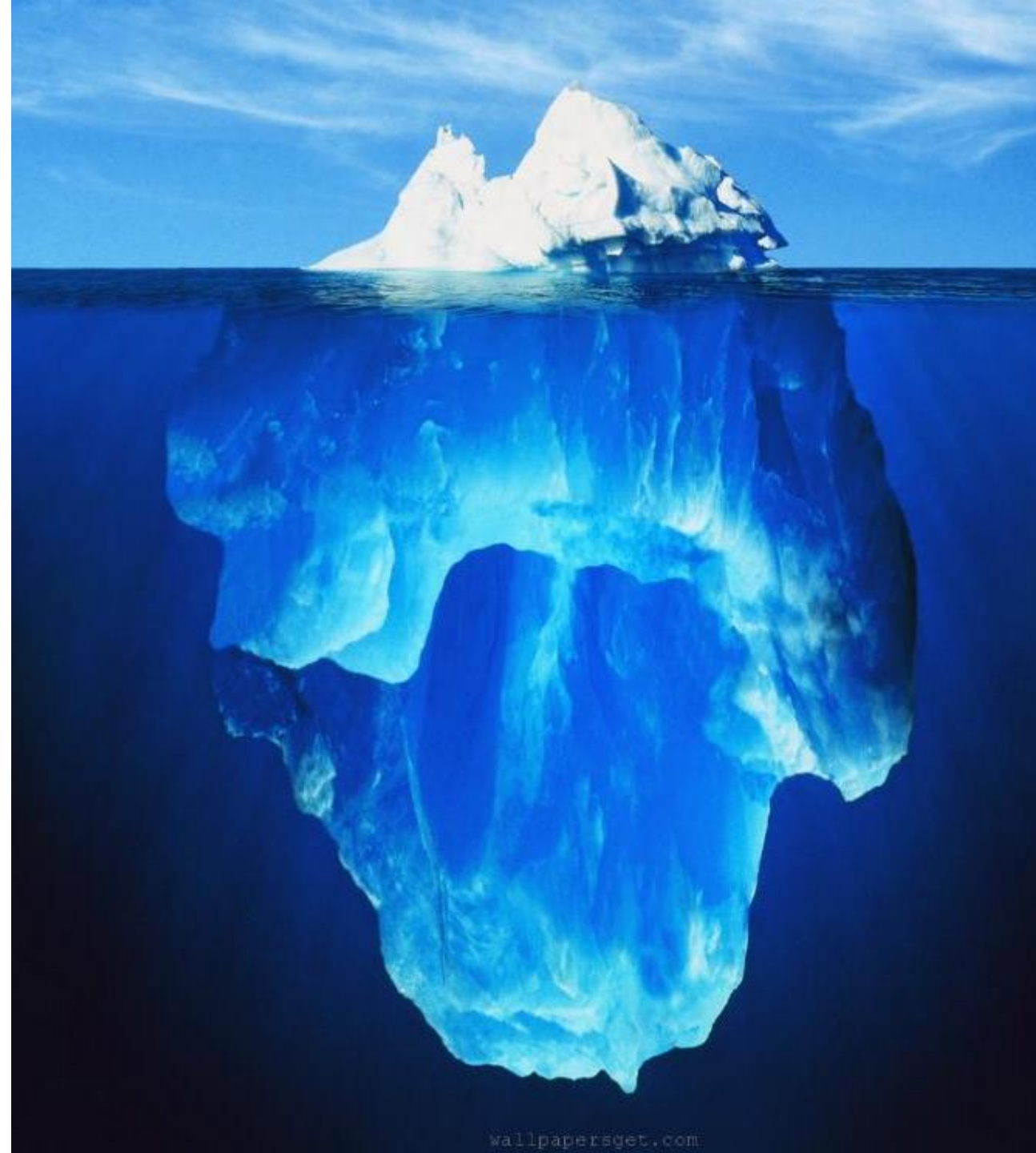


Hoe kan dat nou?

Op zoek naar het **onbewuste**

- **ZMET** Zaltman **M**ethaphor **E**liciting **T**echnique
- Kwalitatieve interview techniek ontwikkelt door Harvard Professor Gerald Zaltman om onbewuste behoeften en emoties bloot te leggen van klanten

Doel: verkennen van onbewuste behoeften, wensen en motieven



Kernbehoeften : onbewuste emoties die klanten tijdens hun reis willen ervaren



Belevingspiramide en gidsende principes

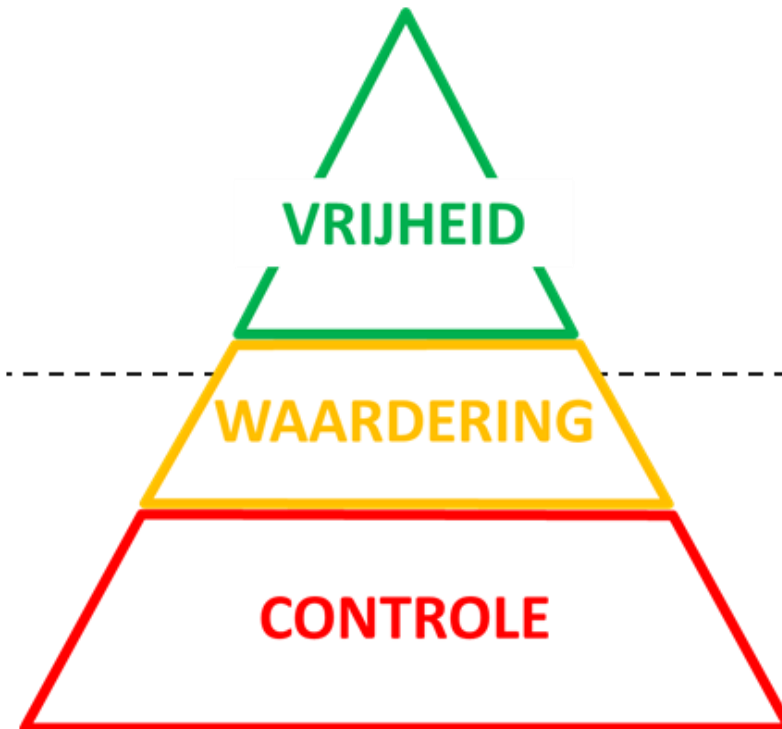
Kernbehoeften

Gewenste emotionele ervaring



Bron: Altuition 2015, Zaltman 1995

Belevingspiramide NS



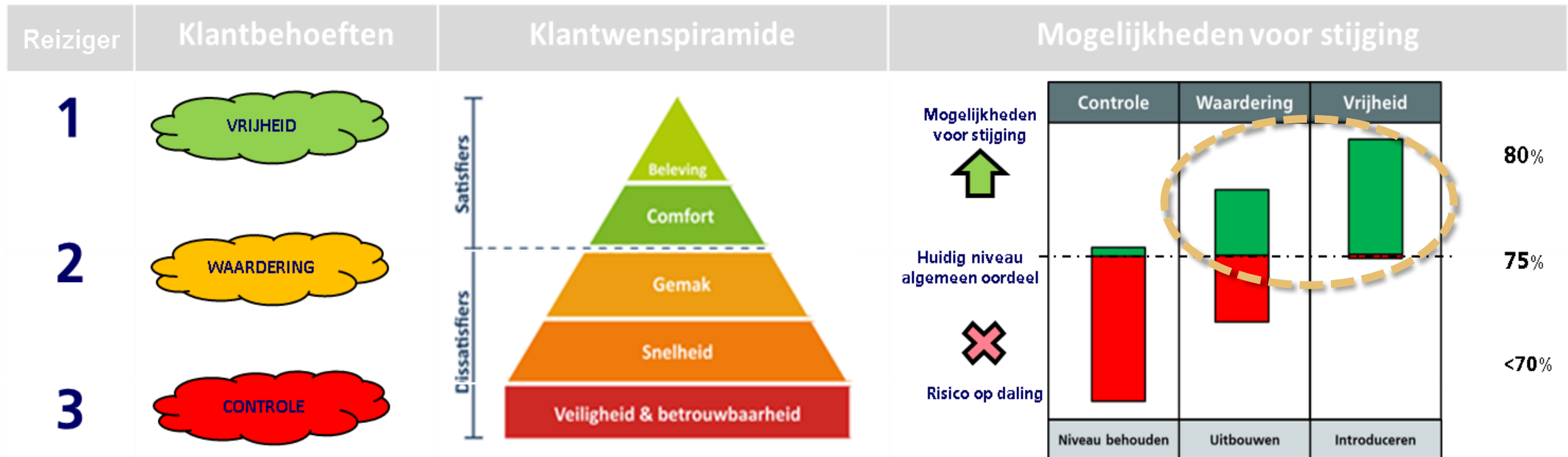
Bron: Altuition 2015, Van Hagen & Van der Made, 2017

Gidsende Principes NS

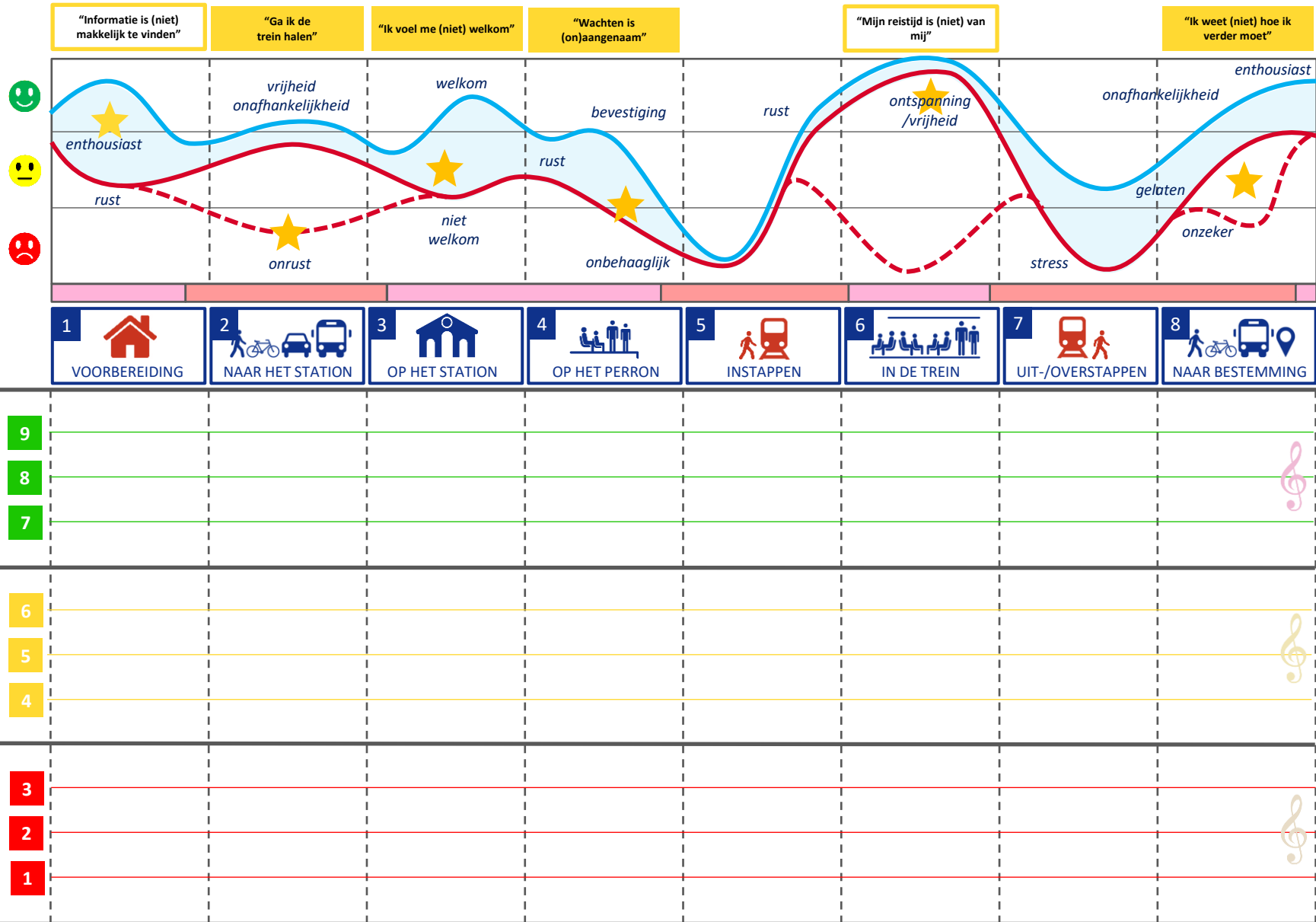


Bron: Van Hagen & Van der Made, 2017

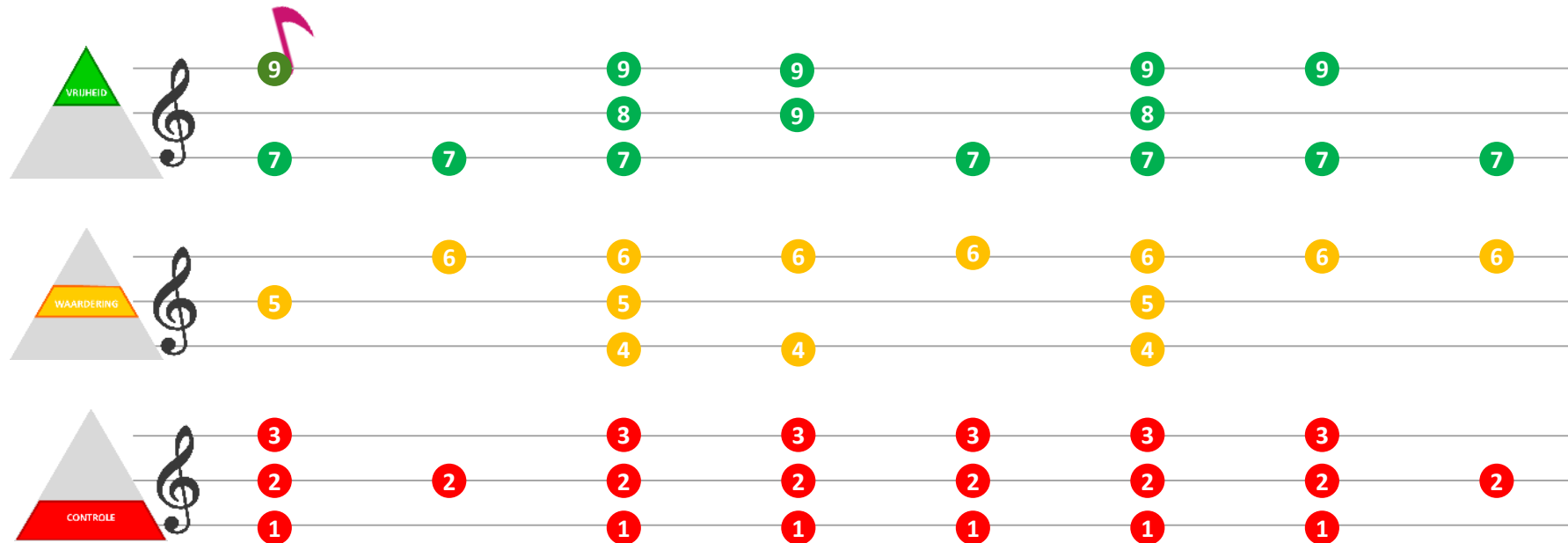
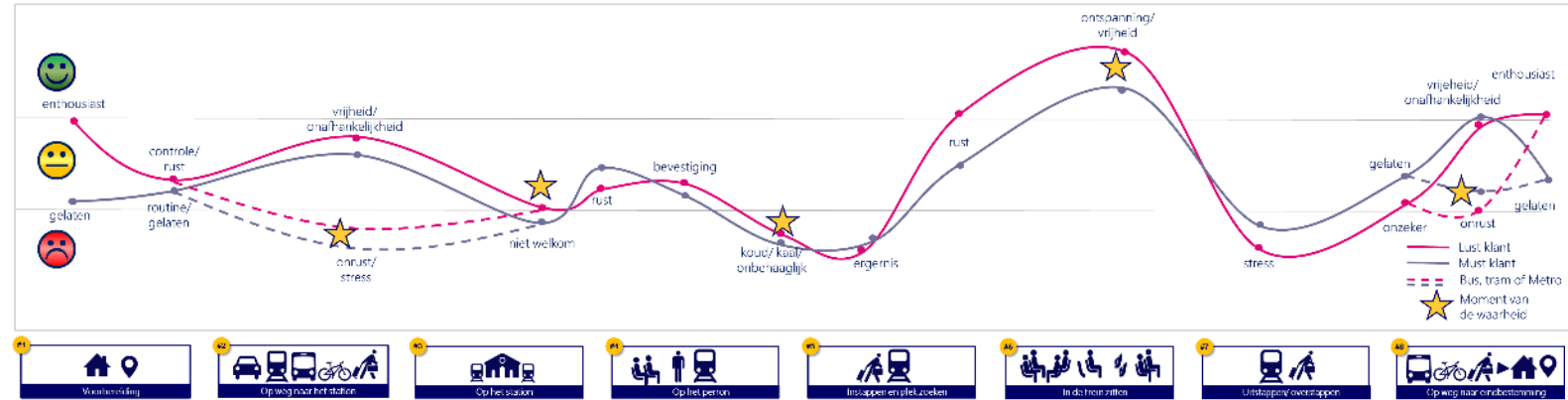
Impact 'Vrijheid' het hoogst



Innovatiekader



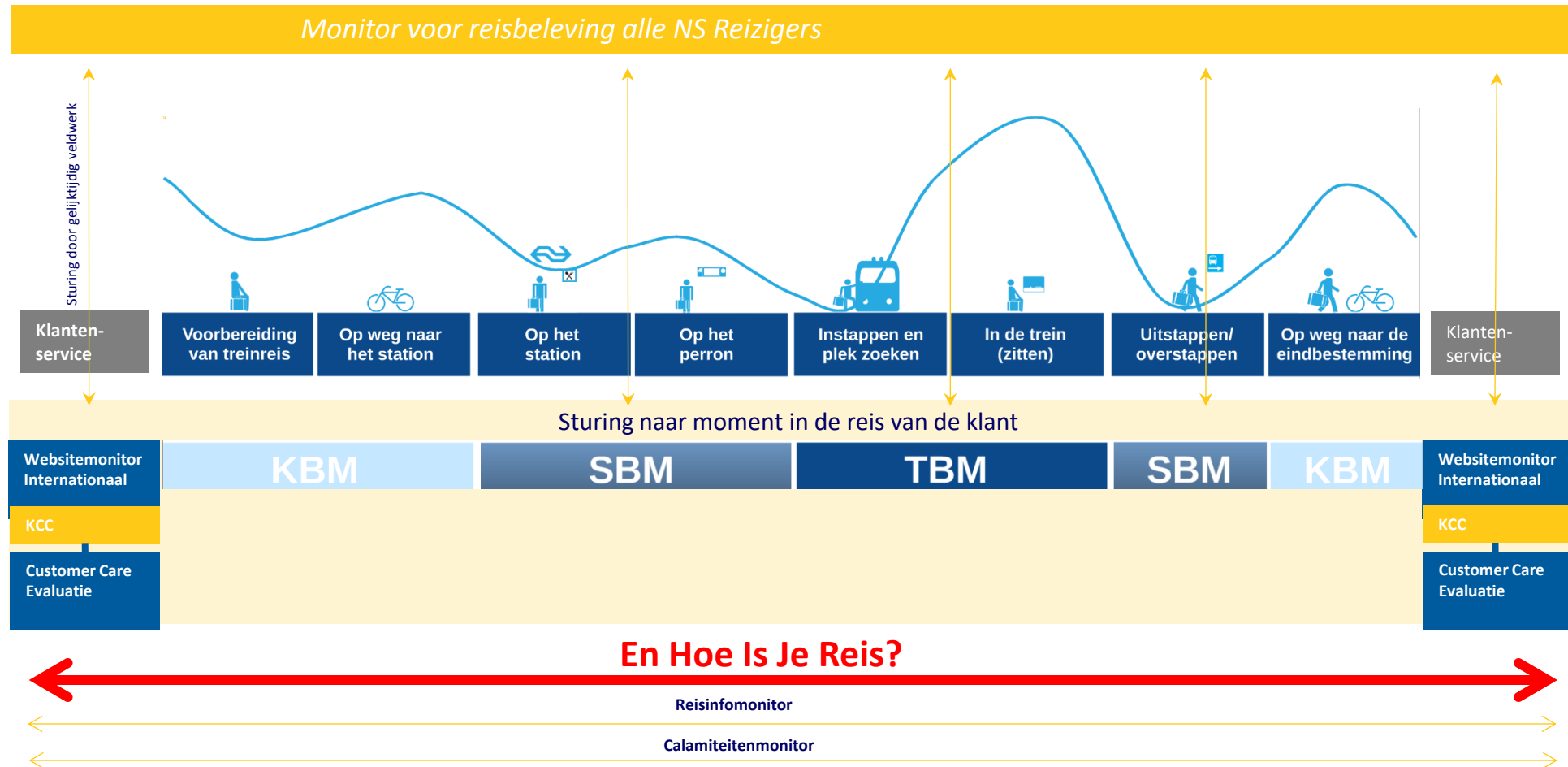
Exploreren is innoveren



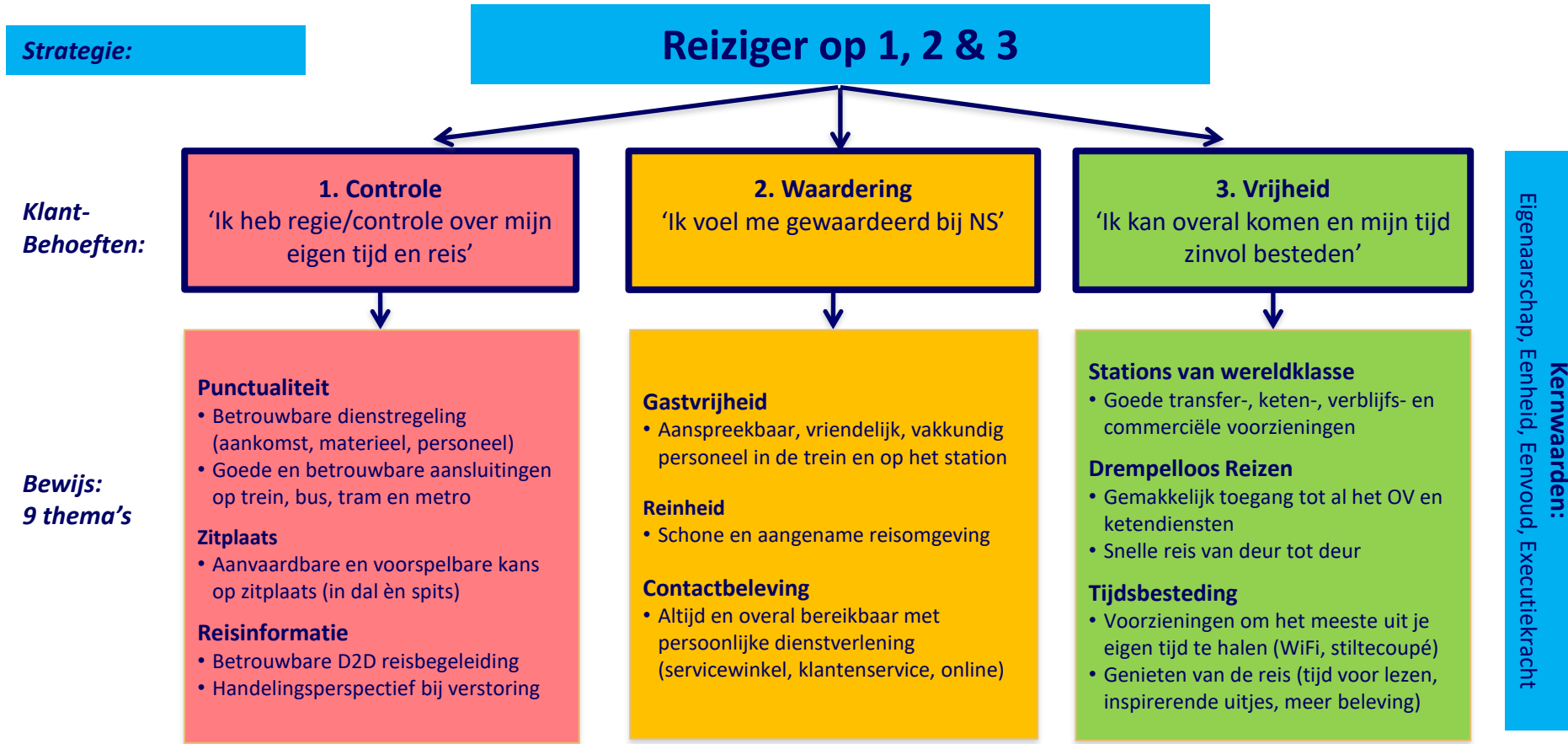
Ontwerpprincipes klantwensen: vooral meer doen in het groen!



Vertaling klantwensen naar bestuurbare thema's



En Hoe Is Je Reis? → oordeel over NS geven via de NS app



... 2019 midterm review alle KPI's gehaald en 89% klanten scoren een 7 of hoger



Eigen onderzoek

Waardering nog nooit zo hoog: bijna 9 op 10 treinreizigers tevreden over NS

18 januari 2019 10:14

Aangepast: 18 januari 2019 10:38



EN TOEN..

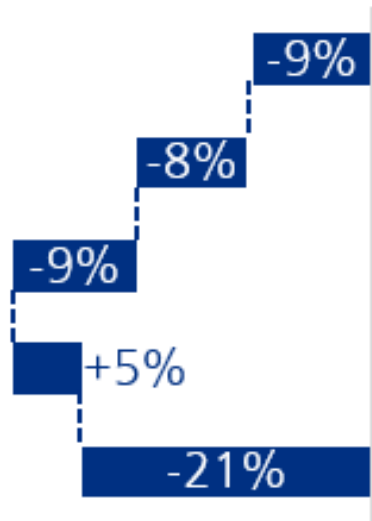


De komeet van ellende



21% daling t.o.v. 2019

Delta reizen t.o.v. pre corona



digitaal

digitaal+overig

overig

meer reizen

totaal effect



Weer opstaan en vooruit: Voorbeelden uit de praktijk





Nieuwe treinen
Dubbel Dek Nieuwe Generatie





Nieuwe treinen
Fijne tijdsbesteding

Merck
Alzheimercoupé

Een warm thuis



 zorggroep
Reinalda

www.zorggroepreinalda.nl

WAT ZIE JIJ ONDERWEG IN DE TREIN?

Twitteraar @Marjellav-Houdt tipte deze toffe truc van de NS. „Wat een leuke treinbezigheid voor kinderen bij @NS_online, sticker bingo; wat zie je onderweg. Bedankt conducteur!” Goed, wij zijn geen kinderen meer, maar stiekem vinden we dit bij Metro dus ook hartstikke leuk. En we weten heel zeker dat er nog veel meer volwassen treinreizigers zijn die dit best een keertje willen spelen. Aaaaah toe, conducteurs, willen jullie ons ook zo'n cool stickervel geven? Gewoon, voor een portie vrolijkheid in de trein. Dat kunnen we allemaal best gebruiken, zo in de ochtendspits!



Station

Windmolen
Zorgt dat de
trein 100%
op wind-
energie rijdt.



Conductrice
& Conducteur



Koe

Reiger
Vogel die alles
eet dat in onder-
water leeft



Sprinter - Stopt op ieder station



Stop bord



Intercity - Stopt alleen op de grote stations

Verrassing
Sticker Bingo

Stop bord

Intercity - Stopt alleen op de grote stations

INTERCITY DUBBELDEKKER



INTERCITY



Zichtbaar schoonmaken

© Marcel van den Bergh



Evenementen
Max Verstappen



Verbinding
Stationspiano



BOL
1500 PIANO'S & 150 VLEUGELS
www.bolpianos.nl

BESPEEL MIJ
PLAY ME

Play me /
Bespeel mij

BOL
1500 PIANO'S & 150 VLEUGELS
www.bolpianos.nl

BOL
1500 PIANO'S & 150 VLEUGELS
www.bolpianos.nl

DEEL JE TALENT

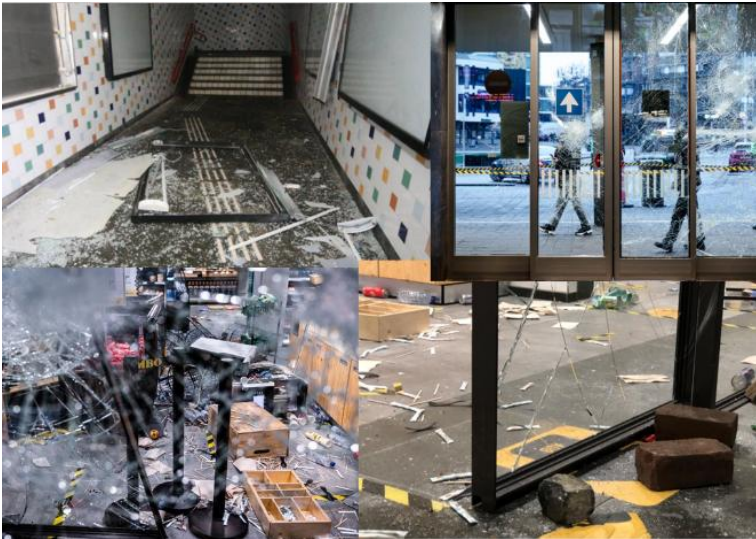
SHARE YOUR TALENT

@ns_stations

Impact van stationspiano



Rellen Eindhoven | 24 januari 2021

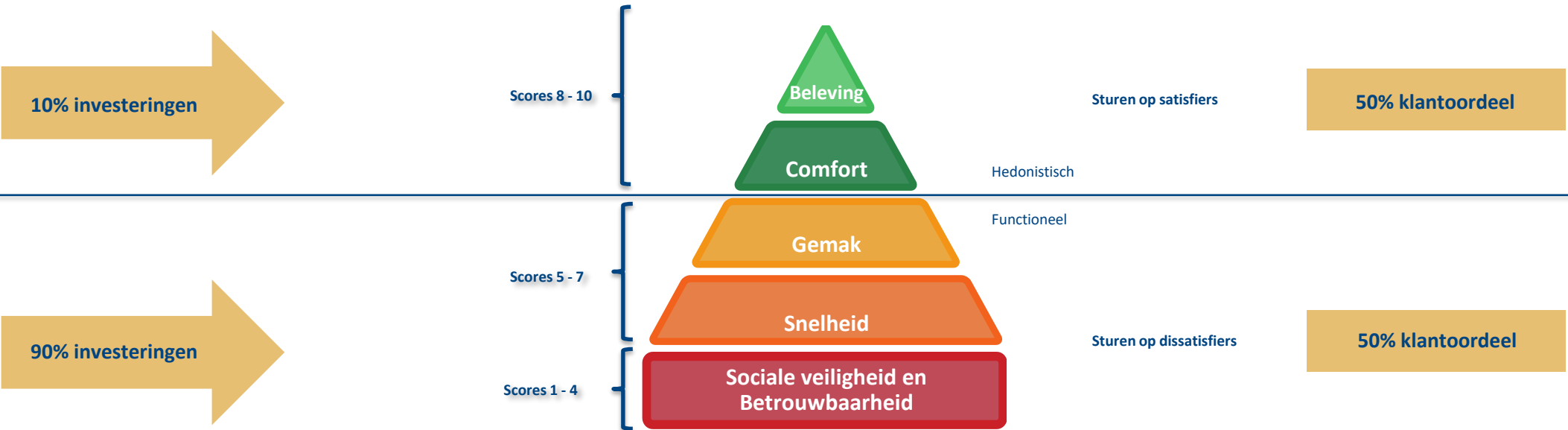


De schade

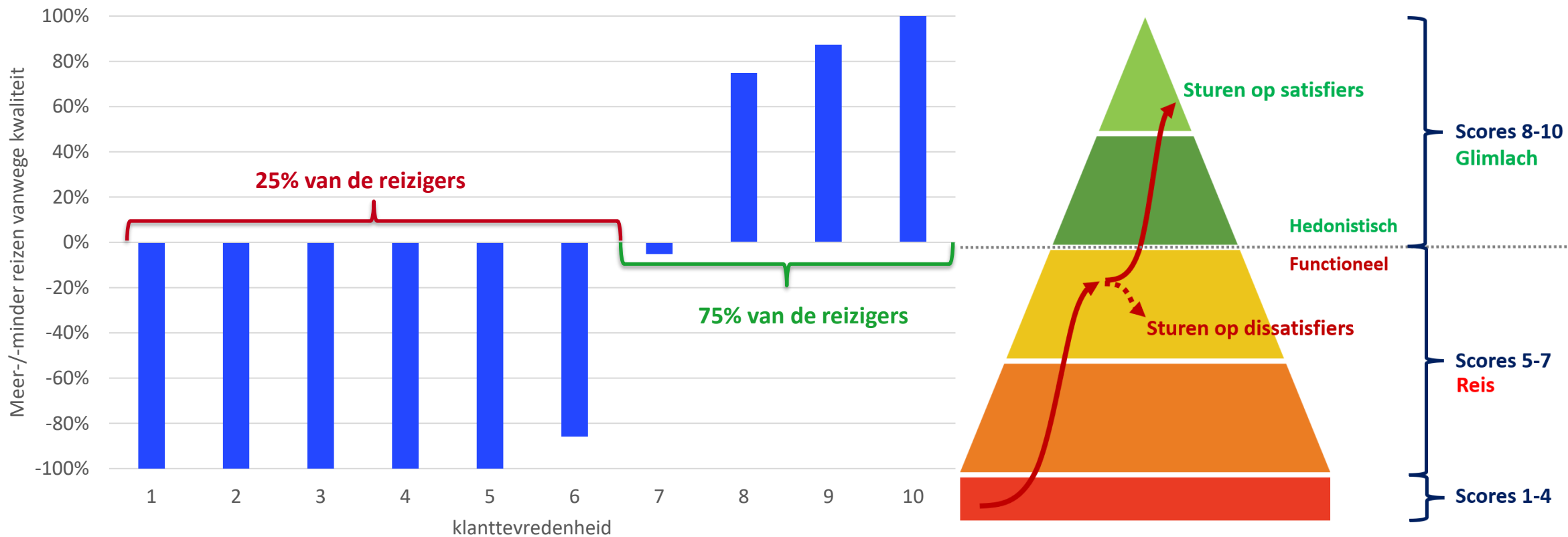


Symbool van het herstel

90% investeren in basis heeft 50% impact op klantoordeel, 10% investeren in top ook



Blijre reizigers reizen meer





That's all Folks!



Tenslotte... denk altijd aan: “De massa plus één!”

Bron: Ton van de Ven, voormalig creatief directeur van de Efteling

