

# de uitdaging aan de spoorwegen

## de Japanse steenhouwer

Lang, lang geleden reisde zenmeester Joji door de Kobe-vallei. Op een dag zag hij een man aan het werk in een steengroeve. Nieuwsgierig liep hij op de arbeider toe en vroeg hem wat hij aan het doen was. De man keek niet op en gromde: "Dat zie je toch, ik hak stenen ". De reiziger vervolgde zijn weg. Na enkele uren kwam hij opnieuw langs een steengroeve en zag ook daar een man aan het werk, omgeven door een grote bergstenen. Joji vroeg hem naar de aard van zijn arbeid. De man keek op, glimlachte en zei: "Ik hakstenen in deze steengroeve en daarmee voed ik mijzelf en mijn gezin." De reiziger bedankte hem en ging heen. Toen de zon op haar hoogste punt was aangekomen, zocht Joji de schaduw op van een derde steengroeve. Ook daar was een man aan het werk, omgeven door nog hogere stapels stenen en ook aan deze vroeg meester Joji wat hij aan het doen was. De man stond op, bood zijn gast een koele drank aan en zei: "Ik neem het gesteente uit deze groeve en vorm het om tot bouwstenen. Met het geld dat ik daarmee verdien voed ik mijzelf, mijn gezin en mijn schoonfamilie die bij mij is ingetrokken. Maar als u echt wilt weten wat ik doe moet u nog twee dagen verder reizen. Daar bouwen ze met mijn stenen een prachtige, heilige tempel."

## de uitdaging aan de spoorwegen

### een bedrijfsongeval

Drie van de vier Amerikanen werken in de dienstverlening. Daarmee is dienstverlening geen toekomst, de grootste groei in banen is al gerealiseerd. Op dit moment vindt de omzetting van producten in dienstverlening plaats. Je koopt geen Levy spijkerbroek maar een personal pair. In de winkel wordt jou elektronisch de maat genomen en honderden kilometers verderop wordt jouw broek gemaakt en de volgende dag per post thuis bezorgd. Nike maakt helemaal geen schoenen. Nike ontwerpt, distribueert en verkoopt. Nike is een dienstverlener. KPN is al lang niet meer een bolwerk van technisch kunnen zoals in de PTT tijd. In de laboratoria van de PTT wordt geëxperimenteerd met de toekomst en nieuwe diensten die daarin mogelijk zijn. KPN investeert niet meer in ontwikkeling van techniek maar in ontwikkeling van dienstverlening. Terwijl ieder succesvol bedrijf denkt vanuit dienstverlening, benoemt V&W een "directeur beter benutten spoorweginfrastructuur". Dat wil zeggen de enige grootaandeelhouder van één van Nederlands grootste dienstverleners gaat expliciet sturen op één aspect van één van de productiemiddelen. Met deze aanpak zal het openbaar vervoer zich tot in lengte van jaren beperken tot de technische aspecten en door verwaarlozing van haar klanten alleen de onderkant van de markt bedienen. Een chauffeur op een streekbus drukte het in NRC/Handelsblad als volgt uit: "wij vervoeren alleen kinderen, gekken en ouden van dagen". Als je op deze directiepost wordt benoemd dan is je toch een bedrijfsongeval overkomen.

### openbaar vervoer als way of life

De ambitie van de NS moet zijn het verlenen van diensten: zo veel mogelijk reizigers en verladers verleiden de trein te nemen, in plaats van de auto – met alle daaraan gekoppelde aanvullende diensten. Reizen met het openbaarvervoer moet een way of life worden.

Kijk naar andere dienstverleners. De filiaalhouder van Albert Heijn loopt een groot deel van de dag door de winkel, niet om de producten te keuren, daar heeft de fabrikant voor gezorgd, maar om te zien of zijn dienstverlening aan de klanten in orde is. Vergelijk dat eens met de spoorwegen. In de trein loopt geen servicemanager die controleert of het aanbod aan de reizigers keurig aan de beloften voldoet, of de toiletten schoon blijven, waterreservoirs gevuld en licht en verwarming brandt. In plaats daarvan loopt er een conducteur die controleert of de reiziger wel in de trein mag. Ga weg met die kaartjesknipper. Kom met een servicemanager die een kussentje en een plaid brengt.

Ga niet in discussie met eigen personeel over rondjes om de kerk. Bied ieder personeelslid gratis twee dagen Disneyland en bespreek na afloop ze wat zij daar hebben geleerd over dienstverlening. Kost minder dan stakingen en afkopen van personeelsonrust en je wint er enorm mee. Treinpersoneel hoort haar klanten te kennen en te weten wie een kussentje wil wie koffie en wie gewekt moet worden.

Met reclame is iedereen wel een enkele keer in de trein te krijgen voor bestemmingen als Schiphol, RAI of de Jaarbeurs. Of deze eenmalige passagier terug blijft komen hangt volstrekt af van de dienstverlening die hij op die reis ontmoet. Het hele proces is echter ingericht op controle.

Dat te veranderen is een geweldige opgave. Spoorwegen hebben regelmatig geprobeerd meer of betere diensten te leveren. Een aantal jaren geleden zijn telefoocellen

in de trein ingebouwd. Ze werden er in de kortste keren door “reizigers” uit gesloopt. In de ambiance van het reizen per spoor paste deze dienstverlening niet. Het OV is een ambiance van verpietering. Van jaren steeds verdere “opvoering van de effectiviteit”.

Op de nevenlijnen gaat materieel rijden zonder toilet. “Je zit er hooguit een uur in.” zegt de exploitant. Onzin, reizigers zijn uren onderweg, lopen, met de bus, de tram, de fiets, het wachthokje en zelfs de stationsrestauratie, allemaal zonder toilet. Iedere autofabrikant zorgt er voor dat zijn auto’s in de showroom naar leer ruiken. Reuk is een belangrijke verleider. Als je ‘s maandags om 07:00 uur in Rotterdam vanuit de metro de stationshal inloopt heb vaak de eerste overwinning van die dag behaald. De doorgang is vuil, te vaak stinkt het en als het echt tegenzit heb je ook nog over iemand heen moeten stappen. En hoe minder toiletten, op des te meer plaatsen gaat het stinken.

Binnenkort wordt Rotterdam CS verbouwd. Het wordt groot en modern. Is daarmee het probleem opgelost? Natuurlijk is er meer te maken van Rotterdam CS maar wat echt ontbreekt is dienstverlening. Zorg dat tegen de krokusvakantie, om maar wat te noemen, de stationshal de sfeer van de skipiste oproept. Verleid de dagelijkse reiziger voor zijn wintersportbestemming de trein te pakken. Kijk bij La Place of Disneyland hoe dat moet.

Voldoen aan de vraag is niet genoeg. Vraag moet gecreëerd worden. Meer verkopen aan bestaande klanten is dan altijd de meest aantrekkelijke optie. De stationshal is daarbij de beste plaats om het eigen product te promoten. Verknoei die niet aan het verkopen van veterdrop zoals nu gebeurt. Zorg dat het openbaar vervoer zich indringt in de persoonlijke levenssfeer, dan ontstaat er OV als een way of life. Reizigers moeten het gevoel krijgen bij het OV in goede handen te zijn.

Dat kan niet worden uitgevoerd door een treinen-heen-en-weer-sleep-bedrijf waar een marketingafdeling tegenaan geplakt is. Het hele bedrijf moet daarvoor marketingafdeling worden! Op deze opgave moet NSR zich volledig kunnen concentreren. Haal net als bij Nike, KPN en vele anderen het heen en weer slepen van bakken weg bij NSR. Besteed dat uit aan een (internationaal) consortium dat zich heeft gespecialiseerd in het slepen met bakken. Internationaal, zodat ontwikkelingen elders in Europa, bijvoorbeeld LightRail, ook zo snel mogelijk in ons land kan worden ingezet. Laat de directie van NSR niet afgeleid worden productieproblemen. Dat is een heel andere wereld.

Of doe het omgekeerd. Laat NSR slepen en laat een aantal commerciële bedrijven openbaar vervoerproducten op de markt brengen, niet van station naar station maar van deur tot deur.

Als NS een modern commercieel bedrijf is, vervult het onder de juiste randvoorwaarden tevens zijn maatschappelijke functie. Dan benut het de infrastructuur beter, zelfs zo goed mogelijk – infra is immers een duur productiemiddel – en levert het tevens door het volume van zijn dienstverlening een echte bijdrage aan de vervoerproblematiek. Het bepalen van die randvoorwaarden – structuur, financiering – dat is de echte taak van het beleid.

### **kostenreductie versus opportuniteiten**

Een vrachtwagen ouder dan vijf jaar is op de Nederlandse markt niet meer rendabel en verdwijnt naar Oost-Europa, voldoet niet meer aan de Nederlandse eisen. Na tien of vijftien jaar vind je deze vrachtwagen terug in Afrika. Just in time is daar geen eis en door lage lonen zijn reparaties er goedkoop.

Bij personenvervoer per spoor heeft de reiziger zich in Nederland aan te passen aan het aanbod. Op veel lijnen is het aanbod goed maar op andere lijnen worden personen vervoerd in materieel van 30 jaar en ouder. Soms uit het buitenland gehaald, waar het reeds buiten dienst was gesteld. Af en toe is er wat met dit oude spul, zoals midden in de winter onverwarmd, of de deuren gaan niet allemaal open - maar als iedereen een beetje meewerkt kom je best op je bestemming. De eerste klas zit wel eens voorin maar als het zo uitkomt achterin. Door een hardnekkige info-fobie bij spoorwegen ontdekken reizigers dat pas bij binnenkomst. Die moeten zich dan tijdens de rit, vaak met een laptop en bekertje koffie, door

pakweg 40 automatisch sluitende deuren worstelen. Er is één gunstige omstandigheid. Spookkoffie is niet zo sterk en vlekt daardoor weinig.

Materieel '54 stroomde in tussen '56 en '62 en heeft ruim 30 jaar de sneltrein- en de intercitydienst beheerst. Dertig jaar later werd het vervangen door ICM; Mat'54 werd om kosten te beperken aangehouden en gedegradeerd naar de stoptreindienst. Daarmee zat de stoptrein de commercieel aantrekkelijke intercity tweemaal in de weg. Eerst omdat verreweg de meeste reizigers slechts over korte trajecten reizen. Je hebt dus relatief veel mensen in deze verouderde stoptreinen. Die ontmoedig je daarmee om voor verre reizen de commercieel veel interessantere intercity te nemen. En ten tweede is Mat'54 niet ontworpen voor de stoptreindienst. Mat'54 is zowat het zwaarste materieel dat ooit in Europa is gebouwd. Dat duurt daarom even voor dit materieel op snelheid is. Het nieuwe materieel kan 160 km/uur rijden, maar als tussen twee intercity's een trage stoptrein zit dan rest de IC niet veel anders dan 120 of 130 km/uur te rijden.

Deze voorbeelden hebben iets gemeen: in de spoorwegsector wordt gedacht in kosten en kostenreductie, in plaats van in dienstverlening. Het denken in kosten verhindert de spoorwegen een riant positie te bereiken. Het verhindert ook een effectief gebruik van de infrastructuur. De goederendienst is daar het duidelijkste voorbeeld van.

Goederenmaterieel zwerft door heel Europa. De staat van onderhoud van dit materieel is moeilijk te garanderen. Er wordt 80 km/uur mee gereden. Natuurlijk zijn er goederenwagens voor hogere snelheid mogelijk. Echter goederenexploitanten zijn niet geïnteresseerd in hoge snelheden maar in lage kosten. Daarom worden oude goederenwagens zo lang mogelijk in dienst gehouden. Dat houdt de maximale snelheid van een goederentrein op 80 km/uur. Daarmee zit goederentrein de personendienst danig in de weg. Zowel in de piek als in geval van verstoringen worden die lastige goederentreinen aan de kant gezet. Voeg daar nog "de snelheid van stempelen" van de douane bij dan heeft de goederentrein een gemiddelde snelheid van 20 km/uur.

Daarmee is het voor goederenvervoer per spoor onmogelijk zich op de markt te begeven waarbij snelheid wel een vereiste is zoals levensmiddelen, bloemen, kostbare apparatuur, vervangingsonderdelen en "Just in time" leveringen. Dat is nu net het type goederen dat in het centrum van de agglomeraties gebracht moet worden. De trein is het enige vervoermiddel dat in de Randstad nog probleemloos binnen de agglomeraties kan komen.

Het goederenvervoer denkt echter niet in opportuniteiten maar in kosten. Het goedkoopste alternatief is het vragen om meer infrastructuur - die kost niets - en door te sukkelen met verouderd materieel.

Momenteel wordt 70% van het aantal vrachtwagenkilometer in Nederland in de stad verreden. Door het denken en handelen vanuit kostenoverwegingen verdwijnen dit soort proposities vanzelf uit beeld en zakt ook het goederenvervoer per spoor naar de onderkant van de markt. Gaat hiermee een bijdrage aan het oplossen van het fileprobleem die groter is dan de Betuwelijn verloren?

Maar er is nog meer. Het in stand houden van uiterst marginale goederendiensten is kennelijk zó belangrijk, dat het hinderen van het winstgevendende reizigers-intercityverkeer daarvoor wordt geaccepteerd. En dat terwijl in markten als stukgoed, pakketten en expresse zich lenen voor vervoer van intercitykwaliteit. In die markten is hogere opbrengst, de maatschappelijke functie is groter, en bovenal, vanuit oogpunt van benutten: er is een veelheid aan paden voor dit soort goederendiensten, in de schaduw van de intercity.

Dat goederenexploitanten vast zitten aan hun markten en torenhoog opkijken tegen marketing op totaal nieuwe gebieden, à là. Maar vanuit het beleid wordt geen enkele druk uitgeoefend in deze richting – in tegendeel, beleidsmakers die de kans krijgen houden het tegen "want op korte afstanden kan goederenexploitatie toch niet lonend zijn". Dat is een misvatting: net als bij personendiensten komt het erop aan hoeveel kilometers een rijtuig per dag kan afleggen, en met welke beladingsgraad. Er kunnen bij goede logistiek en adequate laad- en losprocessen uurdiensten worden onderhouden tussen stedelijke distributiecentra. Dit is de basis voor een winstgevendende exploitatie.

Zulke diensten hebben een kip/ei probleem. Als ze er morgen zouden zijn, zouden ze morgen klanten hebben, en niet de geringste. Maar vandaag bestaan ze niet en vandaag zijn er dus geen klanten. De sleutel ligt in het overheidsbeleid. Er zijn twee belangrijke poten: structuur en financiering.

### financiering

De wijze van financieren door de overheid moedigt creativiteit op geen enkele wijze aan. Door het cadeau doen van de infrastructuur is de producent verlost van verreweg de meeste vaste kosten en blijven er praktisch alleen variabele kosten over. Opkrikken van de bedrijfswinst is dan alleen nog te zoeken in kostenbesparing zoals te laat bestellen van voldoende materieel. Vreselijk: miljarden geïnvesteerd in infrastructuur, het volledige autoverkeer dagelijks uren ontwricht om reizigers de trein in te krijgen - en dan zijn er door een suboptimalisatie geen rijklijnen.

Iedere producent met vaste kosten gaat op de fles als hij te weinig klandizie heeft om deze kosten op te brengen en maakt riante winsten als hij boven dat criterium komt. Dit is een regel die ondernemers spits houdt en die regel wordt de spoorwegen onthouden.

Openbaar vervoer lijdt niet aan gebrek aan concurrentie, maar wordt door de overheid financieel dood geknuffeld. Laat de spoorwegen zelf de infrastructuur betalen en daag ze uit om echte winst te maken. Om een wezenlijke bijdrage te leveren aan de groeiende congestieproblemen zullen over een aantal jaren twee keer zoveel reizigers de trein moeten nemen. En een veelvoud van het huidige goederenvervoer over de rails moeten gaan.

De trein moet ook aantrekkelijk worden voor reizigers die wat meer willen besteden. Reserveren op Intercitylijnen, internetaansluitingen, vergaderruimte, mogelijk Businessclass en VIP-stops maar ook skeeler-compartimenten. Maar vooral zorg voor reizigers. Dat levert bij elkaar meer dan verdubbeling van de inkomsten. Als de exploitant de infrastructuur moet betalen wordt het aantrekkelijk om die met anderen te delen. Dan ontstaat ruimte voor LoversRail en LightRail op de spoorweginfrastructuur. Dan is specialisatie nodig en kan niet meer met iedere willekeurige snelheid gereden worden. Productieautomatisering wordt dan interessant, zoals onbemand rijden.

Laat de trein dus gewoon betalen voor het gebruik van de infra, conform het beleid vastgelegd in het NVVP. Dit staat overigens subsidiëring van lokale spoorlijnen niet in de weg.

### structuur

Het station Amersfoort ligt verkeerd. Het had in het centrum moeten liggen van de prestigieuze kantorenwijk die gepland is voor de oevers van de Eem, ongeveer waar het oude en nu in verval geraakte Waterstaat-station ligt. Op die plek had het de meeste toegevoegde waarde gecreëerd, zowel voor NS *Reizigers* als voor de stad Amersfoort. Maar NS (toen nog ongesplitst) wilde niet. De Dienst van Exploitatie wilde geen gekromde perrons. Daarom ligt één van de belangrijkste knooppunten van NS in een uithoek van de stad, zonder enig attractiepunt; bovendien moest daarom het oude station, het mooiste 'jonge monument' van Amersfoort, met Jugendstil-invloeden, worden gesloopt.

Reeds jaren is de bestaande tractiespanning, 1500 V, technisch verouderd. Het systeem kan de sterk gegroeide treinenloop alléén aan door onevenredig veel meer onderstations te bouwen; bovendien kan het hoge snelheden niet goed ondersteunen. Het ligt voor de hand, de beslissing tot ombouw te nemen op een moment dat veel nieuw materieel besteld moet worden: op dat moment zijn de transitiekosten het laagst. Dat moment deed zich voor in 1992. Maar de Dienst van Materieel en Werkplaatsen aarzelde en de Dienst van Exploitatie wilde niet veranderen. Zij kwamen niet tot overeenstemming met

de Dienst van Infrastructuur, en in deze patstelling wilde de Hoofddirectie geen ingrijpende besluiten nemen. Het bleef dus 1500 V. De eventuele omschakeling naar 25 kV valt daardoor altijd duurder uit dan noodzakelijk zou zijn geweest.

Beslissingen over nieuwe infrastructuur worden genomen op basis van een schets van een treindienst zoals die over tien tot twintig jaar zou kunnen rijden. Er worden computermodellen gemaakt die de belasting van baanvakken en perronsporen bij een gegeven dienstregeling uitrekenen. Er wordt gekeken naar betere benutting van sporen door nieuwe methoden van treinbeheersing en een andere opzet van de dienstregeling. Belangrijke benuttingsmaatregelen als een andere werkwijze bij het naderen en vertrek van stations, inclusief andere CAO-bepalingen, blijven voortdurend buiten beschouwing. De directie van NS*Reizigers* blijft buiten deze materie, om geen onnodige tegenstellingen met het personeel te kweken. Dat is tot daar aan toe: zij zijn direct verantwoordelijk voor eventuele onrust. V&W zou daar echter geen boodschap aan moeten hebben. Maar voortdurend – uit onwetendheid of angst voor het onbekende – laat óók V&W deze materie buiten beschouwing, waardoor de goedkoopste bron van betere benutting niet wordt gebruikt.

Deze verhalen hebben één ding gemeen. De besluitvorming is suboptimaal vanwege een verkeerde structuur: de schotten in het spoorwegbedrijf en een resulterend gebrek aan samenwerking. Binnen elk compartiment heerst een hoge mate van autonomie; tegenover de buitenwereld wordt echter een gezamenlijke verdedigingslinie opgetrokken met een beroep op de complexe materie van de techniek van het spoorwegbedrijf – ironisch genoeg juist vanwege de samenhang van alle onderdelen.

Samenwerking tussen de NS-diensten is altijd vrijblijvend geweest; samenwerking tussen de huidige bedrijfsonderdelen is niet eens meer een wens. In het 'oude' NS konden meningsverschillen tot in de Hoofddirectie worden voortgezet; in het 'nieuwe' NS tot aan V&W. Niet samenwerken is voordelig, want V&W kan de zaak niet echt beoordelen, en zal tenslotte beide partijen wel enigszins hun zin geven. V&W lapt wel bij, zo denkt men in de NS-organisatie over alle fronten, meestal vanuit slecht zicht op de positie van V&W in de rijksoverheid.

De structuurveranderingen van de afgelopen vijf jaar hebben de schotten binnen de spoorwegsector nog geaccentueerd. Collega's van weleer zijn nu elkaars tegenstanders geworden; de taakopvatting van elk bedrijfsonderdeel is uitdrukkelijk de optimalisering van het eigen compartiment. Het vervullen van elke beleidswens van minister of Kamer die strijdig is met deelbelangen wordt ernstig bemoeilijkt door de tekortschietende structuur.

## de keten

Jaren klagen wij al over de slechte aansluitingen in het openbaar vervoer. Het lukt maar niet om daar greep op te krijgen. Toenmalig minister Neelie Kroes zei al: "het openbaar vervoer laat met liefde de bus vertrekken een minuut voordat de trein aankomt". En met hoeveel sturing ook, het lukt niet om het probleem goed in de greep te krijgen.

Van meer recente datum stamt het beleid om de 'keten' te vergemakkelijken, en bedrijven te stimuleren die vervoerketens willen aanbieden. Dit beleid kan tot nu toe niet bogen op veel succes. Eén van de oorzaken daarvan ligt in de tegenwerking van NS.

NS heeft enkele jaren geleden een opvallende en moedige stap gedaan met het oprichten van Transvision, het eerste ketenbedrijf van Nederland. Het product 'Odessey', gericht op de zakelijke markt, zou de pionier zijn. Odessey is niet het verhoopte succes geworden. Naast tekortschietende marketing speelt hierbij een belangrijke rol dat Transvision steeds door de moeder kort is gehouden. Het zou denkbaar zijn geweest dat Odessey de sleutel was geworden van transformatie van het sleepbedrijf NSR tot multimodale aanbieder van vervoerdiensten. Hoger in de waardeketen, meer interessante markten, hogere marges. Maar in de praktijk werd Odessey gezien als generator van meer reizigerskilometers per trein, en uitsluitend op dat aspect beoordeeld. Een vreselijk gebrek

aan visie en durf. Maar bovendien werd het opereren van andere ketenaanbieders in de kiem gesmoord. In elke keten anders dan de auto speelt de trein immers een belangrijke rol. De medewerking van NSR is voor ketenbedrijven een must. NSR kan hen maken en breken. En het heeft deze positie gebruikt om hen te breken.

Eerlijk gezegd: er zijn ook andere oorzaken waarom ketenmobiliteit tot nu toe niet van de grond is gekomen. Maar dit is wel een belangrijke. Sturing van V&W heeft hier niets aan kunnen veranderen.

Aansluiting in het openbaar vervoer, ketenmobiliteit. Hier liggen wel problemen, maar in de eerste plaats in de hoofden van beleidsmakers. Bij aansluiting in het openbaar vervoer komt de onderliggende analyse niet verder dan 'botte koppen'. Dat klopt niet, en daarom ook niet de remedie 'harder sturen'. De bus die te vroeg vertrekt volgt een ijzeren logica: hij gaat op weg naar *zijn* klanten, de scholieren. Als hij tien minuten te laat bij de school aankomt, zijn deze gevlogen; daar weegt die éne overstapper niet tegenop. Trein noch bus hebben belang bij de keten; NSR heeft geen belang bij andere ketenaanbieders. Daarom gaat sturing tegen de bestaande belangen in.

### **bestemming klant**

'Bestemming klant' is een uitstekend plan van NS*Reizigers* met een aantal sterke punten. Ten eerste wordt personeel van achter de loketten vandaan gehaald, zodat het een meer dienstverlenende rol krijgt; de communicatie tussen personeel en reiziger wordt daardoor verbeterd. Ten tweede wordt personeel meer gebonden aan materieel, waardoor een belangrijke oorzaak van verstoringen en vertragingen wordt weggenomen.

Dit plan heeft vanaf het begin tot grote spanningen tussen directie en uitvoerend personeel geleid. Vermoedelijk zijn het juist de sterke punten van het plan waartegen verzet bestaat bij een deel van het personeel. De cultuur van een spraakmakend deel van het uitvoerend personeel – juist dat deel dat zich heeft gemanifesteerd in de zogenoemde personeelscollectieven – brengt met zich mee dat men geen verantwoordelijkheid wil nemen voor het product. Dat vereist anonimiteit van het personeel ten opzichte van de klant. En juist deze anonimiteit wordt door 'Bestemming klant' in gevaar gebracht.

Achtereenvolgende directies van NS hebben verzuimd het personeel mede verantwoordelijk te maken voor het product: personeel heeft in vele gevallen ook geen hulpmiddelen om die verantwoordelijkheid waar te maken. Goedwillendheid, daarop komt het bij het meest betrokken deel van het personeel op neer – omdat het de tools mist voor méér. Geen wonder dat de laatste resten van marxistisch-leninistische klassenstrijd worden uitgevochten bij een bedrijf dat het zo ver heeft laten komen. Er zijn geen mogelijkheden om verantwoordelijkheid te nemen, dus resteert onverschilligheid – en behoefte aan anonimiteit ten opzichte van de klant, tegenover wie het bedrijf, met als aanspreekpunt het rijdend personeel, steeds tekort schiet. Bevrediging in het werk wordt niet gevonden in het verzorgen van een tiptop product, maar in 'afwisseling', wat wordt vertaald in een groot bereden netwerk.

We kunnen het ook zo zien. NS heeft altijd schotten tussen de 'diensten' gekend. Het uitvoerend personeel heeft zichzelf in de loop der jaren eveneens tot 'dienst' omgevormd. Ook dat schot moet worden opgeruimd.

De huidige patstelling was niet ontstaan als er een normale communicatie tussen de leiding en het uitvoerend personeel was geweest. De directie wil op tijd rijden en als er op tijd gereden wordt dan resulteert het wisselen van trein door machinist of conducteur niet in het doorgeven van vertraging. Directie en personeel hebben volstrekt dezelfde belangen en horen te overleggen hoe zij hun idealen samen kunnen verwezenlijken.

De spoorwegen hebben de beginselen van de lerende organisatie, zoals dat bij voorbeeld beschreven is door Peter Senge in de vijfde discipline, nog niet onder de knie. Er wordt nog altijd beloond voor wat niet fout gaat, er wordt onvoldoende gekeken naar de ongeschreven regels die het spel bepalen.

## techniek

NS is net een computerprogramma dat ooit in Basic Assembler geschreven is, en dat in de loop der jaren is uitgegroeid tot kern van een wereldwijd communicatie- en betalingssysteem dat miljoenvoudig méér moet presteren dan waarvoor het oorspronkelijk bestemd was. Zij die de oude computertaal beheersten zijn inmiddels overleden of doorgeschoven naar zeer verantwoordelijke managementfuncties. Maar in de keuzen die heden ten dage gemaakt moeten worden spelen de ooit in Basic genomen beslissingen een hinderlijke rol mee.

Ooit komt het moment waarop het hart van het programma moet worden herschreven – en ooit komt het moment waarop een audit moet worden gehouden van de technische opmaak van het hart van het spoorwegbedrijf. Dat moment is altijd nu.

De onbevangen beschouwer van het spoorwegbedrijf kan zich eigenlijk alleen maar verbazen over de enorme complexiteit van het geheel. Alles hangt met alles samen, en wie aan één los uiteinde begint te trekken, merkt spoedig dat de hele kluwen begint uit te rollen. Daarom zijn er ook altijd zo veel argumenten waarom een verandering niét kan.

In de spoorwegsector is betrekkelijk weinig kennis van de techniek in andere

sectoren. Het argument is steeds dat de spoorwegtechniek zo complex en volstrekt uniek is – oplossingen uit andere branches komen daarom niet in aanmerking. Het is eenvoudig niet waar. Het wordt tijd voor een audit van de spoorwegsector, om deze op de ‘stand van de techniek’ te brengen.

Er zijn niet zo veel van de genoemde ‘onbevangen beschouwers’ van het spoorwegbedrijf. De meesten die zich zetten aan het ontrafelen van de kluwen, raken al werkende het zicht kwijt op het grotere geheel; ze raken op den duur net zo geobsedeerd door de details als velen binnen de spoorwegsector zelf. Dit zal ook met V&W gebeuren wanneer het blijft volharden in pogingen om de spoorwegen via het instrument van de middelen te sturen. De meeste nog zo goedwillende V&W ambtenaren zullen de sector ingezogen worden – het eindpunt van dit traject is dat ministers van hun *eigen* mensen zullen kunnen horen waarom bepaalde voorstellen *niet* kunnen.

Bij het ‘oude’ NS was de complexiteit van de techniek een machtig argument om de buitenwacht buiten de deur te houden – totdat deze er genoeg van had en zich met geweld binnendrong (de



“Kunt u mij misschien vertellen welke kant ik op moet?”  
“Dat hangt er heel erg van af waar je heen wil,” zei de Kat.  
“Dat kan me niet zoveel schelen-“, zei Alice.  
“Dan doet het er niet zoveel toe welke kant je opgaat”, zei de Kat.



verzelfstandiging van NS en het formuleren van een commerciële missie). Maar V&W praat *nog steeds* met NS in termen van techniek. De ontwikkelingsprogramma's waarvoor geld wordt gevoteerd, heten niet 'beter benutten', 'meer klanten', 'betere betrouwbaarheid', maar BB21, 25 kV, GSM-R en VPT+: stuk voor stuk technische programma's waarin het beleid als zodanig niet geïnteresseerd is.

Om de techniek echt op een ander plan te brengen is een heldere ondernemingvisie noodzakelijk. Zonder heldere visie is het niet mogelijk een ontwikkelingsproject te kiezen dat bijdraagt aan het realiseren van die visie. Als de visie ontbreekt is ieder project zinloos. In "Alice in Wonderland" is dat heel helder uitgelegd. Als het openbaar vervoer een grotere bijdrage moet leveren aan het leefbaar houden van onze samenleving dan zijn er heel wat projecten te bedenken die een aanzienlijk hogere prioriteit hebben dan 25 kV of ETCS. Om de bijdrage van een project aan het realiseren van de visie te beoordelen moet helder zijn wat dit project oplevert. Dit soort heldere projectdoelen zijn er niet voor de nu lopende (ontwikkelings)projecten. Interoperabiliteit is geen doel maar een middel om een doel te bereiken. Wat is dat doel? De nu lopende (ontwikkelings)projecten kunnen alleen maar *technisch* succes hebben, omdat er geen ondernemingsdoel is gedefinieerd. Vervolgens moet het project goed worden uitgevoerd en goed geïmplementeerd.

De kans op succes van innovatie kan beschreven als het product van vier kansfactoren:

1. de kans dat de ondernemingvisie de juiste is
2. de kans dat het gekozen innovatieproject bijdraagt deze visie tot leven te brengen
3. de kans dat het project goed wordt uitgevoerd
4. de kans dat het project goed wordt geïmplementeerd

Als één van deze succesfactoren nul is, bij voorbeeld de kans dat de ondernemingsstrategie juiste is, dan is de totale succeskans =  $P_1 \times P_2 \times P_3 \times P_4 = 0$ .

Voor het kiezen van succesvolle projecten in het kader van "Beter Benutten" zal er een heldere visie ontwikkeld moeten worden op wat beter benutten is. Het is aan de directeur BB om deze visie te ontwikkelen, samen met partijen die deze visie moeten realiseren. Het kiezen van projecten, realiseren en implementeren is een zaak voor betreffende partijen, niet voor V & W. Afrekenen op resultaat (evaluatie) is weer aan V & W.

De ontwikkelingen van de afgelopen jaren geven op vervoersgebied een volstrekt onthutsend beeld. Dit beeld is niet ontstaan door incompetentie van wie dan ook, maar door de turbulente omgeving waarin de plannen zijn gegroeid, door gebrek aan communicatie tussen de verschillende actoren en het loslaten van de aanvankelijke visie. Voor het reorganisatie geweld losbarste was verreweg het meest belovende plan Rail21 van prof. ir. Maurits van Witsen, hoofd van de Centrale Ontwikkelingskern van NS. Het plan droeg als ondertitel "een aanbod aan de maatschappij". Het werd buiten NS alom geroemd om visie, en haalde de troonrede. Rail21 zou het antwoord zijn op de vastlopende mobiliteit in Nederland. Binnen NS was het eerder grote schrik.

Rail21 had binnen de oude NS organisatie zijn plek nog lang niet gevonden toen Rob den Besten aantrad en de ontwikkelingsorganisatie afbrak. Daarmee verviel de mogelijkheid om in collegiaal overleg Rail21 verder uit te werken en gecontroleerd projecten aan te wijzen voor de invulling van Rail21. Allerlei plannen, met heel andere doelen werden onder Rail21 geschoven. Nergens werden de uitgangspunten van de visie Rail21 bewaakt. Er werd beton, zand en ijzer gestort als gold het een uit de hand gelopen kernreactor. Om de eerste gevaren van het groeiend aantal passagiers te bestrijden vond menigeen de uitvoering van het plan ProRail96 een must. Een heldere onderbouwing ontbrak maar er kwam geld voor. Toen ProRail96 nog in de planningsfase voor de zoveelste keer met een budget overschrijding kwam, zijn alternatieven onderzocht die nu onder de noemer beter benutten zouden vallen. Tijdens de uitvoering van deze studie bleek het niet erg helder wat onder ProRail96 verstaan moest worden:

- marketing dacht dat het een plan was om tot 15,5 mia reizigers.kilometer te komen en een eerste stap naar Rail21;
- exploitatie dacht dat het ging om de dienstregeling voor 1996 waarvoor een aantal uitbreidingen van de infrastructuur nodig was;

- de planningafdeling bij infrastructuur dacht dat het ging om de projecten waarvoor vóór 1996 geld uitgegeven moest worden maar niet noodzakelijk voor de dienstregeling van 1996 in dienst hoefden te zijn.

Ook de doelstelling van ProRail96 bleef onduidelijk.

- Het project was begonnen als een studie naar *kwaliteitsverbetering*. Met de publicatie van Rail21 werd *kwantiteit* op de voorgrond geschoven. En nog later werd ProRail96 een eerste stap naar Rail21 waarbij kwaliteit naar de achtergrond verschoof. Zonder dat de invulling van de projecten opnieuw werd gezien.
- De capaciteitsnood was uit te drukken in tientallen procenten terwijl viersporigheid honderden procenten capaciteitswinst levert doordat snel en langzaam verkeer uit elkaar gehaald kunnen worden. De projecten waren aangemeld onder de vlag reizigers maar leken nodig voor de combinatie met goederen.

Inmiddels zijn we een aantal jaren en vele miljarden verder. De aandacht is nog steeds intern gericht. Rail21 mag binnen NS niet meer genoemd worden want de oorspronkelijke doelen zijn niet meer te herkennen in het huidige aanbod van diensten. De norm '95% van de treinen rijdt op tijd' is gezakt tot '88% van de treinen rijdt op tijd' en nog steeds wordt deze niet gehaald. Er rijden wel wat meer treinen maar niet in verhouding tot de kosten die daarvoor gemaakt zijn.

De laatste jaren is de aandacht geheel verschoven naar HSL en Betuwelijn. De Betuwelijn is een project waar nog lang niet alle handen voor op elkaar gaan. Met de hogesnelheidslijn is het verschuiven van doelen in de versnelling geraakt. Deze lijn had tot doel de aansluiting met Europa niet te missen. Snelle verbinding met weinig stopplaatsen om de belangrijkste city's in Europa te verbinden. Een goed alternatief voor vliegen. Den Haag werd niet aangedaan. In deze vorm levert de HSL geen enkele bijdrage aan het oplossen van het fileprobleem, het gaat hier om een volstrekt nieuw doel. Langzamerhand is duidelijk geworden dat de HSL met slechts een aantal internationale treinen per dag ver onderbezet is. Een flink deel van het binnenlandse verkeer kan ook met hoge snelheid op deze lijn afgehandeld worden. Wat jammer dat gekozen is voor een tracé dat Den Haag niet aandoet.

Er zijn meer gevallen van jammer. Als de Maastunnel in aanbouw is breekt het inzicht door dat de brug bij Dordrecht in de "schaduw" van de Maasbrug draait. De Maastunnel levert daardoor niet de verwachte capaciteitswinst op het baanvak Dordrecht-Rotterdam. De nieuwe brug over de Gouwe ging van twee naar drie sporen. Bij de oplevering was reeds te horen wat jammer dat het geen vier sporen zijn want dan had de trein naar Alphen aan de Rijn enzovoort. Inmiddels is er over de Gouwe een enkelsporige brug bijgebouwd. Dordrecht heeft een nieuwe spoorbrug; die is hoger en gaat daardoor minder vaak open. Dat is maar goed ook, want hij opent en sluit zo traag dat de uitbreiding van twee naar vier sporen erdoor tenietgedaan wordt. De tunnel in Rotterdam, voor 1 miljard aangelegd om de dienstverlening te verbeteren, wordt gebruikt om treinen die in Rotterdam CS moeten keren naar Feijenoord door te laten rijden. Daar wordt dan gekeerd, op CS kost dat te veel tijd. Om te keren moet de machinist op CS over het vaak drukke perron van het ene eind van de trein naar het andere eind lopen en dat kost zeker zes minuten. Niemand komt op het idee om de conducteur bij binnenkomst op Rotterdam CS alvast in de achterste cabine te laten plaats nemen en als machinist de terugrit te rijden. Net als bij het verouderde materieel dat de spoorwegen uit het buitenland haalt, roept dit associaties met een ontwikkelingsland op. Als de ontwikkelingsmedewerkers met hun bevlogen idealen zijn vertrokken maken de autochtonen er het beste van.

### de vervoerfabriek

Op lange termijn (maar wel binnen twintig jaar, dat wil zeggen: NVVP termijn) kunnen al deze zaken sterk worden vereenvoudigd. Daarvoor is een technische ontvlechting van de bedrijfsonderdelen nodig. De grondslag daarvoor is gelegd in het door een van ons (De Haas) ontwikkelde concept van de *vervoerfabriek*.

De kern van de vervoerfabriek wordt gevormd door de padenmachine. Een 'pad' is een denkbeeldige ruimte, die zich met baanvaksnelheid over de vrije baan beweegt. In principe kan elk pad door een trein worden bezet. Technisch gesproken is het mogelijk, één pad per minuut ter beschikking te stellen (B. Schotanus heeft aangetoond dat technisch gesproken zelfs twee paden per minuut binnen de noodzakelijke veiligheidsmarges mogelijk zijn).

Een trein die zich met baanvaksnelheid beweegt, bezet één pad. Stop- en sneltreinen kunnen onafhankelijk van elkaar paden bezetten, wanneer bij elk stopstation uitvoegsporen beschikbaar zijn, zodat een uitvoegende stoptrein op tijd het volgende pad vrijgeeft voor de achteropkomende sneltrein. Treinen kunnen op deze wijze dus onafhankelijk van elkaar over de vrije baan rijden. De verknoping van treindiensten, reden om één exploitant voor het kernnet aan te wijzen, vervalt hiermee. Bij verwezenlijking van de vervoerfabriek wordt concurrentie op het spoor mogelijk.

De padenmachine leent zich ertoe dat paden worden geveild. Het marktmechanisme wordt ingezet om de opbrengst van de infra te maximaliseren. Beter benutten is dan een vanzelfsprekendheid. De exploitanten benutten de infra maximaal, omdat zij daarvoor een marktconforme prijs hebben moeten betalen. Goederen- en reizigersdiensten kunnen door elkaar heen worden afgewerkt, met als enige criterium dat de exploitant voldoende inkomsten genereert voor een winstgevende bedrijfsvoering. Het ligt voor de hand dat elke exploitant alleen treinen met baanvaksnelheid wil laten rijden, omdat te langzame of te snelle treinen meerdere paden bezetten en de exploitant daarvoor een hogere prijs moet betalen. Hierdoor zijn verouderde langzame treinen economisch niet meer interessant en vertrekken naar een ontwikkelingsland.

De vervoerfabriek is alleen onder randvoorwaarden uitvoerbaar. De randvoorwaarde *veiligheid* is al verwerkt in het concept van het pad. Seinstelsel en treinbeheersing dienen op het concept van het pad te zijn toegesneden. Technisch is dit geen probleem; in de huidige ontwikkelingsprojecten wordt echter niet aan alle voorwaarden van het 'paden'-concept voldaan.

Een tweede randvoorwaarde wordt gevormd door de ontwerpeisen van het verhelpen van verstoringen. Niet alle zestig paden per uur kunnen worden bezet met treinen, omdat dit geen ruimte laat voor het verhelpen van verstoringen. De Haas heeft aangetoond dat twintig tot dertig paden per uur kunnen worden toegestaan, mits voldoende capaciteit beschikbaar is om een gestrande trein binnen een beperkte tijd weg te slepen.

De derde randvoorwaarde wordt gevormd door capaciteit, lay-out en bediening van de knooppuntstations, waar alle treinen halteren. Het ideale knooppuntstation is het 'doorstroomstation', zo gedoopt door B. Schotanus in zijn gelijknamige studie. Hierin worden sporen dynamisch toegewezen (met andere woorden: al naar gelang de vereisten van het moment). Dit brengt met zich mee dat reizigers zich niet verzamelen op de perrons maar in de centrale hal; slechts ca. tien minuten voor aankomst van de trein wordt bekend gemaakt vanaf welk perron deze zal vertrekken.

Van belang is de technische ontvlechting van bedrijfsprocessen die in de vervoerfabriek plaats vindt. Deze vereenvoudiging is de basis voor het ontvlechten van het organisatieproces, waarmee de basis wordt gelegd voor transparante verhoudingen. Met name, zoals gesignaleerd, wordt de verknoping van treinen in de dienstregeling ongedaan gemaakt. Treinen kunnen onafhankelijk van elkaar de vrije baan kiezen, net zoals op de weg. Daarmee wordt de voorwaarde geschapen voor concurrerende bedrijven op dezelfde infrastructuur – net zoals op de weg.

Voor verdere details van de vervoerfabriek verwijzen wij naar de studies van De Haas en Schotanus.

## huidige ontwikkelingsprojecten

Doordat een heldere visie op het vervoer per spoor en vertaling in concrete doelen ontbreekt, kunnen de huidige ontwikkelingsprojecten alleen technisch succes hebben. Interoperabiliteit is zo'n mogelijk succes, maar ook dat is een middel, geen doel. Het blijft bij de huidige structuur afwachten of de doelen van V&W (hogere betrouwbaarheid, beter benutten) door de nieuwe systemen zullen worden gerealiseerd. Niemand die zich daar tot nu toe op heeft vastgelegd.

Het is zelfs mogelijk dat de huidige projecten zich tegen deze doelen zullen keren. 25 kV en ETCS kunnen wel eens een handicap zijn voor het samen gebruik van LightRail en HeavyRail: gewoon te duur. De nieuwe systemen zijn interoperabel met Europa, maar onvoldoende interoperabel met de bestaande Nederlandse systemen waardoor ze over een lange reeks van jaren problemen zullen leveren.

Japan rijdt op een tweesporig baanvak een groter aantal treinen in een gemengde dienst dan Nederland op een viersporig baanvak durft te plannen. Niet dankzij ETCS of iets van dien aard maar omdat ze akelig op tijd rijden. Je kunt bedenken aan Beter Benutten wat je wil, als er meer treinen rijden is er minder ruimte voor marges. Het vermorsen van tijd bij het uitvoeren van de dienst reduceert de capaciteit en vergroot de kans op ongelukken doordat treinen zich bevinden op plaatsen waar ze niet horen te zijn. Japanners zijn zich dat zeer bewust en op tijd rijden is onderdeel van hun veiligheidsfilosofie. Als je meer treinen volgens dienstregeling wilt rijden dan kun je bedenken aan elektronische hulpmiddelen wat je wil, alles wat effect heeft zorgt er voor dat treinen beter op tijd rijden. Ga dan direct op tijd rijden, dan zitten treinen elkaar niet meer in de weg en is geen elektronica voor beter benutten nodig. Homogeniseren en de machinist en conducteur bepalen hoeveel capaciteitswinst behaald kan worden. Dat is het probleem van NSR. Lastig op te lossen, voor je het weet heb je een "heilige oorlog". Maar aan elektronische schijnoplossingen heeft het personeel niks.

Wat te doen? Enkele conclusies uit ons recente onderzoek.

Maak een nieuwe start. Zorg er voor dat RIB in samenspraak met betrokkenen – waaronder met name ook de projectgroepen HSL en Betuwelijn – helder definieert wat er af is als deze ontwikkelingen af zijn. Wanneer dat is en tegen welke kosten en welke nazorg geleverd wordt. Zorg er verder voor dat RIB de overdracht regelt van de nieuwe producten van RIB aan de projectgroepen die deze nieuwe producten gaan toepassen en aan gebruikers. Dit mag niet een klus zijn die de projectleider ontwikkeling er even bij pakt, maar moet binnen RIB door bij voorbeeld een onafhankelijke kwaliteitsfunctionaris geregeld worden.

Meer in het algemeen: zorg ervoor dat iedereen hetzelfde beeld heeft van wat er gaat komen en organiseer de nazorg. Rol vooral niet meer nieuwe techniek uit dan op basis van bestaande verplichtingen strikt nodig is.

Start een nieuw project Beter Benutten. In dat project moet duidelijk worden wat de gezamenlijke doelen zijn en welke rol ETCS en 25 kV daarin kunnen spelen. Bij dat nieuwe project zullen alle partijen betrokken moeten zijn, met name ook die partijen die zich bij de huidige, sterk technisch georiënteerde projecten in het verdomhoekje voelen zitten: de vervoerders en met name NS Verkeersleiding.

De meeste aandacht zal besteed moeten worden aan het opnieuw ontwikkelen van VPT, een probleem van de eerste orde. VPT gaat over het rijden met treinen, het geeft de kans alles te weten te komen over het proces. Alle bedrijfsonderdelen zullen er voor bij elkaar moeten komen. Zorg er voor dat alle kennis die daarbij boven tafel komt en alle keuzen die daar worden gemaakt compleet met argumenten worden gedocumenteerd. Die kennis mag niet verdampen. NS Verkeersleiding is als probleemeigenaar de juiste partij om deze klus trekken.

Laat het geheel overkoepelen door doelstellingen waarin V&W echt geïnteresseerd is.

## concurrentie

NS heeft concurrentie nodig, het bedrijf presteert te weinig doordat het niet door echte klanten maar alleen door de 'papierene tijger' V&W wordt uitgedaagd. Het heeft het feitelijke monopolie op lange-afstand openbaar reizigersvervoer, en wordt daarin steeds weer door politiek en departement bevestigd. NSR weet heel goed dat de klanten captives zijn!

Het komt opnieuw aan op structuur. Concurrentie kan intern en extern worden gestructureerd. Intern door het toewerken naar concurrentie op het spoor. Extern door een tweede openbaar vervoernet in het leven te roepen.

Hoewel wij de gedachte nergens expliciet zijn tegengekomen, ligt het zeer voor de hand dat de hoge ogen die worden gegooid door het 'Rondje Randstad' per magneetzweefbaan, deels worden gemotiveerd door de wens om een concurrerend systeem naast een onder de maat presterend NS te zetten. De gedachte is goed, maar het middel lijkt op het spreekwoordelijke kanon op de mug.

De bus is een ondergewaardeerd vervoermiddel. Bussen lijden onder hetzelfde euvel als treinen: ze worden geëxploiteerd door ondermaats presterende bedrijven. Maar wat zou de bus kunnen presteren wanneer deze een geheel vrije infrastructuur zou krijgen, vergelijkbaar met de trein, geëxploiteerd door bedrijven in concurrentie?

De bus is geen concurrent voor de trein op trajecten als Amsterdam-Maastricht; verreweg de meeste verplaatsingen met het openbaar vervoer vinden echter plaats op afstanden binnen 30 kilometer. Een snelbussysteem is heel goed in staat om zulke relaties adequaat te bedienen.

We denken ons een net van vrije busbanen langs de autosnelwegen in, om te beginnen tussen de grote steden in de Randstad. Op de busbanen gelden de wetten van de vervoerfabriek: vaste snelheden om de capaciteit te maximaliseren; uitvoegstroken voor bussen die willen halteren; veiling van capaciteit aan ieder bedrijf dat binnen de randvoorwaarde van collectief vervoer producten op deze infra wil aanbieden. Op vele kruisingen van deze vrije busbanen met een spoorlijn is een transferium. Wat zouden de effecten daarvan zijn?

Om te beginnen een enorme uitbreiding van capaciteit. Eén vrije busbaan heeft de capaciteit van een autosnelweg met drie rijstroken. Verder een sterke verbetering van reistijden met het openbaar vervoer. De lange reistijden in het openbaar vervoer worden niet veroorzaakt door in snelheid tekort schietende treinen; maar het station vanwaar de snelle trein vertrekt is veelal zo'n onmogelijk eind weg, véél verder weg dan de dichtstbijzijnde oprit naar de snelweg. Er komen in ons gedachtenexperiment veel meer van deze 'aantakingspunten op snel openbaar vervoer', en alleen daarom al komen ze veel dicht bij vele herkomsten en bestemmingen te liggen.

De bus heeft ook iets dat treinen en magneetzweefbanen missen: flexibiliteit. De bus is niet gebonden aan zijn vrije baan, hij maakt gebruik van een universele infrastructuur en kan dus zijn eigen voor- en natransport verzorgen. Een bus die een Rondje Randstad rijdt, kan bijvoorbeeld op één of twee plaatsen afbuigen en een binnenstad binnen rijden. Dat vermindert het aantal overstappen, en de organisatie van aparte vervoerdiensten ter bediening van op onhandige plaatsen gelegen 'stations'. Met andere woorden: de bus rijdt niet alleen van het éne stadscentrum naar het andere (de intercity), of van de éne wei naar de andere (de magneetzweefbaan), maar kan deze onderling ook nog verbinden. De kosten van *aanvullend* openbaar vervoer (infra, exploitatietekorten) worden bij veel schone plannenmakerij van 'snelle verbindingen' doorgaans vergeten!

Zo'n net van snelle busbanen voegt verder een ontbrekende schakel toe aan de redundantie (storingsbestendigheid) van het gehele vervoerssysteem. Momenteel ligt het verkeer in de Randstad plat als óf de railinfra, óf de weginfra geblokkeerd is. Geen van beide is in staat, om verschillende redenen, om elkaars blokkades op te vangen. Zowel automobilisten als treinreizigers lopen daardoor in een fuik als de 'eigen' infra geblokkeerd is. Wanneer een derde systeem beschikbaar is, met voldoende capaciteit én met vele overstapgelegenheden, dan voegt dit een wezenlijk element toe aan de storingsbestendigheid van het randstedelijke verkeer.

En tenslotte: NS krijgt concurrentie. Is het nog nodig, daarover uit te weiden?

### **conclusie: structuur**

Bij een normale commerciële bedrijfsvoering zullen exploitanten van het spoorwagennet vanuit hun eigen belang de doeleinden van het beleid dienen, waaronder momenteel vooral hogere betrouwbaarheid van de treindienst en betere benutting van de infra; *mits* de structuur waarin zij werken hen in deze richting leidt. Op structuur komt het dus aan.

- Structuur in de spoorwagensector, waardoor contracten over te behalen prestaties gesloten kunnen worden met de sector als geheel.
- Structuur in de aansturing van de sector: heldere, gekwantificeerde doeleinden op terreinen die voor het beleid van belang zijn; daaraan gekoppelde budgetten; contracten met bonus/malus bepalingen zodat men in de puree komt als de doeleinden niet worden gehaald. Geen bemoeienis van V&W met de wijze waarop doeleinden worden bereikt.
- Toegepast op Beter Benutten: ontwikkeling van een maat voor 'benutting'; afsluiten van contracten voor stapsgewijze verhoging van deze benuttingsgraad, met daaraan gekoppelde budgetten; invaren van de nog lopende verplichtingen in deze structuur.
- Concurrentie voor NSR: op korte termijn extern in de vorm van een snelbusnet; op langere termijn in de vorm van concurrentie op het spoor, gebruik makend van de mogelijkheden van de vervoerfabriek.
- Nadenken over een structuur waarin ketenbedrijven de overhand hebben boven sleepbedrijven.
- Gewoon (laten) betalen voor gebruik van infrastructuur.