

# Geprivatiseerde centrale planning in het OV

Na jarenlange discussies is het aanbesteden in het Nederlandse openbaar vervoer nu echt ingevoerd. De bedoeling hiervan was onder andere de vervoerder meer ruimte te geven om het product vorm te geven, maar overheden blijken in de praktijk vaak in detail te bepalen wat de vervoerder moet rijden. De vraag is of deze marktwerkingsvorm wel de juiste is voor deze markt.

**H**et beleid van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat aan het begin van de jaren negentig – zoals neergelegd in het Structuurschema Verkeer & Vervoer II (Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 1991) – probeerde een oplossing te vinden voor de mobiliteitsproblemen in Nederland. In dat kader ontstond de wens om het openbaar vervoer een grotere rol te laten spelen in de mobiliteit van de Nederlandse bevolking. Tegelijkertijd was het besef gezeten dat er in het bestaande openbaar vervoer efficiëntieproblemen waren. De subsidiëring die de sector nodig had om in stand te blijven was, sinds het ontstaan van deze subsidiëring in de jaren zestig, aanzienlijk gegroeid zonder dat de prestatie van de sector in termen van reizigerskilometers noemenswaardig was gegroeid. Erger, het marktaandeel was door de onstuimige groei van de automobilitieit in diezelfde periode gekelderd van 35 procent in 1960 tot tien procent in 1994. Naar goed Nederlands gebruik werd begin jaren negentig door de Minister een Commissie in het leven geroepen: de Commissie Brox – Openbaar Vervoer, met als opdracht om de Minister te adviseren over de te volgen weg. Deze Commissie was in eerste instantie samengesteld uit leden van de gevestigde belangen (overheden en publieke ver-

voerbedrijven), zij hadden immers de kennis. Later zijn vertegenwoordigers van de private sector toegevoegd.

De tijdgeest in het begin van de jaren negentig was voor marktwerking. Er was een objectief efficiëntieprobleem bij de vervoerders. Daarbij was er een budgetair probleem aan de kant van de overheden en ook een voornemen tot decentralisatie van bevoegdheden. Deze ingrediënten leidden als gauw tot een pragmatisch compromis: regionale overheden zouden voortaan het openbaar vervoer aanbesteden. De kern van de boodschap van de Commissie Brox (Commissie Brox Openbaar Vervoer, 1995), was dat ‘aanbestedingen’ de oplossing voor het Nederlands openbaar vervoer zou brengen als dit tenminste gepaard ging met een ontvlechting tussen overheden en vervoerders, een verzakelijking van de relaties in heldere contracten en een decentralisatie van bevoegdheden naar een terzake doende regionaal niveau.

Alternatieven voor ‘het aanbesteden’ zijn niet of amper onderzocht hoewel, komende van de toen bestaande wetgeving (Wet Personenvervoer 1988), deregulering een goede optie was geweest. Deze wetgeving, net zoals de voormalige Wet Autovervoer Personen uit de jaren dertig, kende immers het primaat toe aan de vervoerders waardoor het initiatief tot het oprichten van vervoerdiensten juridisch gezien in de markt lag en niet bij de overheid. (De overheid had in deze wetgeving het vergunningsinstrument als middel om het functioneren van dit particulier initiatief te reguleren. Evenwel waren er in de praktijk vrijwel uitsluitend overheidsbedrijven op deze markt overgebleven, zeker sinds de jaren 60 met het ontstaan van de tekorten en de groei van de subsidiebehoefte. De wetgeving was overigens niet op deze subsidiëringsbehoefte voorbereid.

**DIDIER VAN DE VELDE**

Onderzoeker bij de faculteit Techniek, Bestuur en Management, TU Delft

Voorts ontstonden met de subsidiëring nieuwe problemen. Doordat het door achteraf aanvullen van de tekorten, waren er weinig tot geen prikkel tot efficiëntiebehoud. Dit leidde tot een exponentiële groei van de subsidiebehoefte die pas in de jaren tachtig tot stilstand kwam met de overstap naar lump-sum subsidiëring vooraf. Een volledige regeling van de subsidiëring werd pas met de wetwijziging van 1988 gerealiseerd.)

Met een deregulering had deze bestaande wetgeving goeddeels intact kunnen blijven. De strakke reguleringsteksten die in de loop der jaren om de bestaande wetgeving heen waren gegroeid hadden kunnen worden opgeheven, de subsidiëring had op een meer prikkelende en klantgerichte manier kunnen worden ingericht, en autonoom marktinitiatief door efficiëntere vrije ondernemers had kunnen worden gestimuleerd. Dit had ook goed gepast bij de psychologie van de vervoerders die in die tijd eigenlijk verlost wilden worden van de hete adem van politici en ambtenaren die over hun schouders toch telkens wilden dicteren wat er geproduceerd moest worden. Het had op zich ook gepast bij de toenmalige lokalisatie van de marktkennis in de sector. De vervoerders waren van oudsher verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de diensten en de hele marketing. De overheden (het ministerie en een aantal grotere steden) hadden eigenlijk weinig kennis van de markt. De provincies die later in het kader van de decentralisatie de bevoegdheid over het openbaar vervoer zouden krijgen hadden helemaal geen kennis van deze sector.

Een voorbeeld van een deregulering van deze sector bestond, maar helaas was deze ongelukkig ingevoerd. De busdiensten waren namelijk een paar jaren eerder (in 1986) in Groot-Brittannië buiten Londen gedereguleerd: busbedrijven werden geprivatiseerd, vrijgesteld van regulering en mochten voortaan zelf bepalen waar, wanneer en tegen welke tarieven ze diensten zouden aanbieden. Of er iemand reed of niet, was geen thema: de markt werd gewoon vrijgelaten. De regionale overheden mochten kortingen voor bepaalde (sociale) doelgroepen blijven toekennen, tot en met gratis vervoer toe, via klantenbudgetten of via de vervoerders. En ze kregen het recht om

door middel van aanbestedingen additionele niet-commercieel rendabele busdiensten te bestellen.

De Commissie Brokx was daar ook gaan kijken. Maar de nogal dogmatische manier waarop Margaret Thatcher dit had ingevoerd schrok de meesten af, en zeker de overheidsvervoerders van de Commissie. Zo waren tariefintegratie en coördinatie van dienstregelingen voor Thatcher tekenen van inperking van de vrije markt. Dergelijke 'marktafspraken' konden voor de klant niet goed zijn en dienden voorkomen te worden. Dat mede hierdoor de deregulering in veel gevallen weinig succes zou boeken, werd toen niet gezien. Het resultaat werd nog verergerd door Thatcher's afrekening met de linkse stadsgewestelijke regeringen van Engeland. Door het opleggen van fikse subsidiekortingen werd hun lagetarievenbeleid getorpedeerd en daalde de klandizie nog meer. Hierdoor kreeg 'deregulering' op zich een slechte reputatie op het continent. Dat tegelijkertijd zeer substantiële efficiëntieverbeteringen werden bereikt, werd niet meer gezien.

Nederland is een land van consensus. De Britse deregulering was nogal extreem en gaf, door haar specifieke implementatie, een chaotisch beeld dat de heilige huisjes van de vervoerders – met name de 'integratie' – omver schopte. Hierdoor was 'deregulering' te extreem voor een compromisgerichte samenleving, en derhalve geen aanvaardbare optie. Dat er andere – meer Rijnlandse – manieren waren geweest om deregulering in te voeren, werd toen niet ingezien. Edoch, de tijdgeest sprak voor concurrentie. De Commissie vond het compromis in 'aangebestedingen', die werden gezien als een zeer 'beheerste' vorm van marktwerking en dus beter passend bij Nederland.

In dezelfde periode had een aantal andere landen en gebieden aanbestedingen ingevoerd in het openbaar vervoer. Dit onderbouwde het advies van de Commissie. Het voornaamste voorbeeld was Scandinavië, en met name Kopenhagen (later ook de rest van Denemarken, Stockholm en de rest van Zweden). Dit regime was overigens van Londen gekopieerd, die reeds in 1984 besloten had om de uitvoering van de bekende rode busdiensten aan private bedrijven uit te besteden door middel van aanbestedingen. In al deze voorbeelden bleven de stedelijke of regionale publieke vervoerbedrijven overigens verantwoordelijk voor de hele marketing en planning van diensten en tarieven. Alleen, hun uitvoeringsdiensten werden gradueel afgebouwd en/of geprivatiseerd totdat deze ex-vervoerders uitsluitend nog centrale planningsinstanties en aanbesteders waren geworden. Dit regime was bijzonder succesvol gebleken om de productiekosten te drukken. De aanbestedingen op zich leidden niet rechtstreeks tot betere diensten: de concurrentie richtte zich immers op de productiekosten en niet op het ontwerpen van betere diensten. Indirect hadden de aanbestedingen wel effect op het product: de planningsafdelingen konden zich voortaan uitsluitend naar de klanten richten, zonder rekening te hoeven houden met de interne wensen van het rijdend personeel.

Het alternatief hierop was Frankrijk, waar het management op hele stedelijke netwerken door stedelijke overheden werd aanbesteed. Dit gaf de vervoerders meer mogelijkheden om de diensten aan de behoeften van de klanten aan te passen, maar de Franse vrije onderhandelingen,

die hiermee tussen burgemeester en kandidaat-vervoerders gepaard gingen, waren niet naar de Nederlandse smaak. Zo werd het instrument 'aanbesteden' de Minister aanbevolen, en eigenlijk meer in de Franse dan in de Scandinavische wijze want het paste niet in de Nederlandse visie dat de Gemeentelijke Vervoerbedrijven (GVB's) zélf de aanbesteders zouden worden. Immers: de perceptie in Nederland was dat het probleem juist daar lag, dat hun aanbod niet voldeed. Dit in tegenstelling tot Scandinavië waar de productieve inefficiëntie het probleem was, en niet de kwaliteit van het door de GVB's geplande aanbod.

## De invoering van aanbestedingen in het openbaar vervoer

Het advies van de Commissie ging de verdere politiek-ambtelijke molens in (ministerie van Verkeer en Waterstaat, 1996). Dit leidde tot langdurig verzet en discussies. Het duurde tot 2001 voor de nieuwe Wet Personenvervoer eindelijk van kracht werd. Onder deze wetgeving is het aanbieden van openbaar vervoerdiensten verbonden aan het verkrijgen van een 'concessie'. Voor het stads- en streekvervoer worden deze concessies door daartoe aangewezen overheden toegekend. Dit zijn de provincies en de zogenaamde 'kaderwetgebieden' in de grotere stedelijke agglomeraties (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht, Eindhoven en Arnhem-Nijmegen). De wet schrijft voor dat deze overheden (openbaar) vervoerbeleid opstellen, concessiegebieden definiëren en, door middel van aanbestedingsprocedures, vervoerders selecteren voor de uitvoering van deze concessies. (De regionale spoorlijnen vallen hier ook gradueel onder. Voor het zogenaamde hoofdlijnnet (voor het gemak is dat het netwerk waarop NS intercitydiensten aanbiedt) geldt thans geen aanbestedingsplicht. Dit artikel concentreert zich op het stads- en streekvervoer en laat de hervorming van de spoorwegen buiten beschouwing.)

Met deze wetgeving hebben deze regionale overheden het monopolie verkregen op het aanbieden van openbaar vervoerdiensten binnen hun territorium. Hoewel de wetgever hen verplicht deze diensten aan anderen te delegeren, verandert dit niets aan het feit dat, onder deze wetgeving, niemand anders dan deze overheden het recht heeft om openbaar vervoerdiensten te laten ontstaan. Hiermee is het eerdere principe van autonoom marktinitiatief door de vervoerders afgeschaft en werd marktwerking in de strikte betekenis (zelf, als ondernemer, en tegen andere ondernemers in, op eigen risico op zoek gaan naar klanten) onmogelijk. Volledigheidshalve moet worden gemeld dat ook de nieuwe wetgeving van 2001 een kleine mogelijkheid biedt vervoerders het recht te geven om zonder concessie openbaar vervoerdiensten te verrichten, voorzover deze diensten niet een zodanige gelijkenis vertonen met openbaar vervoer waarvoor een concessie is verleend dat daarmee een onevenredige afbreuk zou worden gedaan aan de exploitatie van die concessie. Van deze moeilijk hanteerbare mogelijkheid wordt overigens tot op heden weinig tot geen gebruik gemaakt.

Voor de invoering van de aanbestedingsystematiek in het openbaar vervoer heeft de wetgever een transitieperiode voorzien. In de eerste

jaren van toepassing van de nieuwe wet moest ongeveer eenderde van het stads- en streekvervoer aan aanbestedingen worden onderworpen. Twijfels in de Tweede Kamer over de wenselijkheid en effecten van aanbestedingen lagen hieraan ten grondslag. Een officiële studie zou dan worden verricht waarna de Tweede Kamer een beslissing zou nemen over het algemeen verplicht stellen van het aanbestedingsinstrument voor alle concessies in het stads- en streekvervoer. In het kader van de transitie kreeg het openbaar vervoer in de grote steden meer respijt, welk zelfs nog tot twee keer toe werd verlengd met ingewikkelde uitstelregelingen. Hierdoor is tot op heden nog geen stadsvervoer in het centrum van Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht aan aanbestedingen onderworpen. Objectieve transitieproblemen in deze steden (tram, metro) waar het openbaar vervoer door gemeentelijke vervoerbedrijven wordt verricht, maar ook een sterkere lobby, liggen hieraan ten grondslag.

De officiële evaluatiestudie (ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2004) heeft intussen laten zien dat het aanbesteden van openbaar vervoerconcessies geleid heeft tot meer waar voor hetzelfde geld, met andere woorden meer efficiëntie in de productie van de diensten. Helaas konden de bestudeerde voorbeelden geen duidelijke en herleidbare stijging van het aantal reizigers laten zien. Dit roept de vraag op of het gekozen instrument wel tot meer effectiviteit leidt. Overigens leert de studie ook dat de 'sociale functie' van het openbaar vervoer op geen enkele wijze door de aanbestedingsystematiek in het gedrang komt. (Met de sociale functie wordt in het algemeen bedoeld het aanbieden van de minst renderende diensten voor specifieke doelgroepen (ouderen, scholieren, gehandicapten en mensen met een mobiliteitsbeperking, enz.) en op specifieke tijdstippen (dal, avond, zondag, enzovoorts))

Voor de economen is dit natuurlijk geen verrassing; de aanbestedende overheid heeft immers met het aanbestedingsinstrument alle middelen in handen om exact te specificeren wat er tenminste moet rijden, waardoor de sociale functie makkelijk is te borgen. Toch was het één van de, onterechte, zorgen van de



Tweede Kamer dat het aanbesteden tot een kaalslag op dit soort diensten zou leiden. Wat het beeld over de gevolgen van het aanbesteden in het openbaar vervoer verwt, is het feit dat rijksbezuinigingen de decentrale overheden ertoe gedwongen hebben óf minder dan voorheen te bestellen óf minderwerkclausules te gebruiken in het kader van reeds gegunde concessies. Hierdoor is deels het beeld ontstaan dat 'marktwerking' – maar eigenlijk gaat het om aanbestedingen, niet om marktwerking – tot een verslechtering van het aanbod heeft geleid, terwijl de oorzaak ergens anders lag. Rekening houdend met de resultaten van de evaluatiestudie, heeft de wetgever intussen beslist voor algemene toepassing van het aanbestedingsplicht, ook in de grote steden. Het zou overigens geen recht doen aan de werkelijkheid als hiermee het beeld ontstond dat aanbestedingen niet tot meer reizigers kunnen leiden. Latere voorbeelden, die niet meer in de evaluatiestudie meegenomen konden worden, bijvoorbeeld Almere, laten zien dat er wel degelijk substantiële groei van het aantal reizigerskilometers kan plaatsvinden. Waar het allemaal om gaat is de manier waarop de zogenaamde 'ontwikkelingsfunctie' tussen bestellende overheid en vervoerder wordt verdeeld. De ontwikkelingsfunctie is, in de kern, het ontwerpen van de diensten: van het achterhalen van de marktvaag, tot het ontwerpen van een lijnennet, dienstregeling, tarieven en andere zachtere kenmerken van de dienst (imago, uitstraling, enzovoorts). Een van de bijzonderheden van het Nederlandse regime is het aanbesteden op basis van vaste budgetten en de daaruit voortvloeiende selectie van vervoerders op basis van aanbodmaximering. Dit is het resultaat van de wijze waarop openbaarvervoersubsidies in Nederland worden betaald. Lokale overheden hebben in Nederland weinig eigen fiscale bronnen en, in tegenstelling tot andere landen, de decentralisatie van bevoegdheden over het openbaar vervoer van het Rijk naar de Provincies en Kaderwetgebieden ging niet gepaard met een echte decentralisatie van de bekostiging. De Rijkssubsidies aan het openbaar vervoer zijn vervangen door geormerkte budgetten, afkomstig van het Rijk, die decentrale

overheden aan het openbaar vervoer 'moeten' spenderen. Een gevolg hiervan is dat ze tot nu toe geen prikkel hadden om uitgaven te minimaliseren. Het budget moest worden uitgegeven en aanbestedingen werden gebruikt als instrument om het aanbod (en de kwaliteit) van diensten te maximaleren. De sterke focus op kostenvermindering, die in Scandinavië kon worden waargenomen, bleef daardoor uit. Aanbodmaximering is op zichzelf geen garantie voor welvaartsoptimalisatie, maar het geeft echter wel de mogelijkheid om, onder een strikte definitie van de sociale functie door de aanbestedende overheid, de vervoerder te prikkelen om zich op het commerciële aanbod van diensten te concentreren zonder dat de overheid zich met de details van de netwerkplanning hoeft te bemoeien. En dat is gunstig voor de aantrekkelijkheid van het openbaar vervoer. Overigens zullen recente wijzigingen in de bekostiging van de decentrale overheden er vermoedelijk voor zorgen dat aanbodmaximalisatie aan belang zal inboeten. Voortaan betaalt het Rijk de decentrale overheden een 'brede doeluitkering', waarin fondsen voor wegaanleg en –onderhoud en voor openbaar vervoer gebundeld zijn. Deze fondsen kunnen dan vrijelijk aan deze doelen worden besteed. Besparingen op het openbaar vervoer kunnen nu dus wel andere toepassingen krijgen. Maar het is nog te vroeg om de gevolgen hiervan te doorzien.

Hoewel het de bedoeling van de Commissie Brox en van de daaropvolgende hervorming was om de vervoerder hiervoor verantwoordelijk te maken, en het aanbestedingsinstrument te gebruiken als selectiemechanisme voor 'het beste ontwerp', laat de praktijk in Nederland zien dat dit vaak moeizaam van de grond komt (van de Velde and Pruijboom, 2005; van de Velde et al., 2006). Hiervoor zijn meerdere redenen te noemen. Van feitelijke procedurele redenen, zoals de gekozen aanbestedingsprocedure, via kennisproblemen, zoals de onervarenheid van de regionale overheden met de mogelijkheden van het instrument aanbesteden, tot redenen die meer te maken hebben met de psychologie van de lokale overheid, namelijk dat men omwille van politieke redenen liever volledig gespecificeerde diensten bestelt in plaats van zich te wagen aan complexe beoordelingsprocedures en mooie beloftes van potentiële vervoerders. Eventuele slechte ervaringen uit het verleden versterken dit gedrag alleen maar, zoals intussen ook zichtbaar is op meerdere plaatsen in het land. Met andere woorden, ondanks de mooie droom van de wetgever om de ontwikkelingsfunctie in het kader van aanbestedingen bij de vervoerder neer te leggen, moeten we in de praktijk constateren dat de ontwikkelingsfunctie toch vaak grotendeels en soms zelfs helemaal door de overheid voorafgaand aan de aanbesteding wordt bepaald. Voorts ontstaat er een sterke behoefte aan monitoring. Vanuit de economische theorie bekeken is dit niet geheel verrassend. Het instrument aanbesteding, toegepast met de hier geformuleerde doelstellingen, benadert uiteindelijk gewoon een rechtstreekse vorm van regulering.

### Behoeftte aan concurrentie in de toekomst

Samenvattend kan worden gesteld dat aanbestedingen een plaats hebben verworven in het Europese openbaar vervoer. Als instrument om kostenefficiëntie te bevorderen, zijn ze bijzonder succesvol gebleken.

Als instrument om de marktvraag te reveleren, lijken zij daarentegen minder geschikt, hoewel ook hier successen te melden zijn. Maar als het gaat om het stimuleren van ondernemerschap in de markt voor personenvervoerdiensten, zijn aanbestedingen eigenlijk het verkeerde instrument. Er kunnen twee redenen hiervoor worden genoemd. Ten eerste, met aanbestedingen worden tijdelijke monopolierechten vergeven, waardoor de continue dreiging van toetreding uitgeschakeld wordt; marktinitiatief is dus onmogelijk. Ten tweede, de aanbestedende overheid bepaalt in sterke mate wat er besteld wordt. En daar ligt de kern van het ondernemerschap, namelijk het definiëren van de markt waarop toetreding plaatsvindt.

Toch zijn aanbestedingen in het Nederlandse openbaar vervoer ingevoerd juist om dit ondernemerschap te stimuleren. Hier ligt een paradox. Hoe kan een overheid eerst zeggen dat zij gefaald heeft in het reguleren van de markt, dat de vervoerders dichterbij de klant zitten en dat zij de diensten moeten ontwerpen die aan de marktvraag voldoen. En vervolgens ook zeggen dat zij offertes van vervoerders zal vragen om hieruit te kiezen welke offerte het beste voldoet aan de marktvraag? Andere redenen om voor een andere toekomstige regulering van het openbaar vervoer te pleiten liggen in de ontwikkelingen die in het personenvervoer waar te nemen zijn. Technische en marktontwikkelingen leiden hier tot een vervaging van de voorheen duidelijke grenzen tussen modaliteiten, technieken en aanbestedingsvormen. Laten we een paar voorbeelden noemen. Tussen de auto en de taxi is intussen de deel-auto ontstaan. Het is een auto, maar op straat beschikbaar zoals het openbaar vervoer. Hetzelfde bestaat intussen ook voor de OV-fiets. Tussen de taxi en het openbaar vervoer is de deel-taxi ontstaan (bijvoorbeeld de treintaxi van NS). Het is nog steeds een taxi, maar heeft het collectieve karakter van het openbaar vervoer. Daarnaast ontstaan er de laatste tijd ook, mede dankzij de mogelijkheden van ICT en internet, zogenaamde mobiliteitsproviders die verschillende modaliteiten (auto, taxi, trein, OV) aan elkaar koppelen. Delen hiervan worden aangeboden door autoleasebedrijven. Op het technische vlak zijn nog meer ontwikkelingen te verwachten. Auto's zouden in de toekomst wel eens meer op geleide stelsels kunnen gaan lijken (automatische geleiding van auto's op snelwegen) waardoor ze meer op het treinsysteem, met bijbehorende infrastructuurpaden, gaan lijken. Daarentegen zien we bij trein- en tramsystemen een omgekeerde neiging. Wat oorspronkelijk een techniek was met uitsluitend gekoppelde voertuigen, zou zich kunnen ontwikkelen in de richting van loskoppelbare eenheden die los van hoofdassen hun weg zelfstandig voortzetten. Dit is deels toekomstmuziek, maar het zijn belangrijke tendensen.

Als we kijken naar veel van deze personenvervoersectoren, constateren we dat er de afgelopen jaren of decennia vooral sprake geweest is van deregulering. Dit is het geval bij het besloten vervoer, de taxi, de luchtvaart, deels ook bij de spoorwegen (althans in het buitenland). Dit staat haaks op wat er in het openbaar vervoer is gebeurd. Hier is geen sprake van deregulering, er is geen mogelijkheid meer voor de vervoerders om zelfstandig, ook met een langetermijnperspectief, marktkansen te verkennen en aan te boren. Zij lopen nu aan de leiband van een bestel-

lende overheid, en hebben een perspectief van gemiddeld zes tot acht jaar (de duur van een concessie-periode).

De vraag is of deze sterk centraalgeleide wijze waarmee het openbaar vervoer in Nederland thans wordt 'gecreëerd' op den duur wel past bij alle nieuwe initiatieven die uit de markt ontstaan en waarvan een deel hierboven zijn gepresenteerd. Wij pleiten met de hierboven gepresenteerde argumenten voor een andere vorm van concurrentie, namelijk één die gebaseerd is op zelfstandige markttoetreding, en die congruent is met de regulering van de andere personenvervoersectoren waar het openbaar vervoer steeds meer mee te maken heeft. Alleen dan kan er een langetermijnperspectief ontstaan aan de kant van de vervoerders waarbij niet het winnen van een contract met een overheid het hoofddoel is, maar het verzinnen van nieuwe combinaties tussen bestaande, nieuwe en nog niet bestaande vormen van collectieve en individuele mobiliteit.

#### LITERATUUR

- Commissie Brokx Openbaar Vervoer (1995) *Marktwerking in het openbaar vervoer*. Projectteam Openbaar Vervoer, Utrecht.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (1991) *Tweede Structuurschema Verkeer & Vervoer*. Ministerie van Verkeer & Waterstaat, Den Haag.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (1996) *Marktwerking in het regionaal openbaar vervoer: implementatienota*. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Den Haag, blz. 255.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2004) *Kabinetsstandpunt aanbestedingen stads- en streekvervoer*. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Den Haag, blz. 75.
- Velde, D.M. van de & E.A.M. Pruijboom (2005) *First experiences with tendering at the tactical level (service design) in Dutch public transport*, In: *Competition and Ownership in Land Passenger Transport* (Ed.: Hensher, D.A.), 213-237, Elsevier, Amsterdam.
- Velde, D.M. van de, W.W. Veeneman & L. Lutje Schipholt (2006) *Service design in competitive tendering in the Netherlands: shifts between authorities and operators*. *European Transport Conference*, Strasbourg, 18-20 September 2006.

