

Openbaar vervoer vraagt sterke bedrijven

Dat het openbaar vervoer voor een uitdaging staat is zo langzamerhand een open deur. Dat dit een slagvaardige organisatie vergt zal ook niemand verbazen.

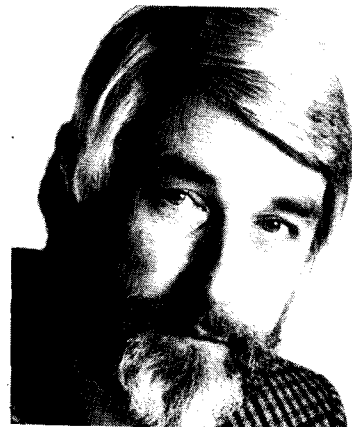
Stel dat je deze organisatie voor het hele land opnieuw zou mogen ontwerpen, hoe zou je dat dan doen? De eisen die aan het OV worden gesteld, zijn niet mals: het moet snel, punctueel, met hoge kwaliteit en voor een snel groeiend reizigersvolume. Het reizigersgedrag regionaliseert zich steeds anders en de complexiteit van het OV neemt almaar toe. Dit alles valt niet meer centraal te regelen en je zou dus kiezen voor een decentrale structuur: 'unit management'.

Om concurrentie tussen de verschillende technieken (bus, tram, enz.) te voorkomen zou je kiezen voor regionale units waarin alle technieken zijn ondergebracht. Een transregionale unit, tevens verantwoordelijk voor de aansluitingen op het buitenland, en een holding voor personeelsbeleid, financiële zaken en milieu- en veiligheidseisen, zouden het plaatje completeren. De regionale units zouden zijn afgebakend door de natuurlijke 'waterscheidingen' in het verkeer. Deze grenzen zouden periodiek door vervoersdeskundigen kunnen worden vastgesteld. Aan de extreem hoge eisen kan alleen worden voldaan door sterke ondernemingen. Geheel overeenkomstig de filosofie van unit management¹ zou je dan ook alle primaire functies (bij een OV-bedrijf zijn dat: marketing, vervoerontwikkeling, vervoerplanning en exploitatie) in regionale units brengen. Aangezien OV-ondernemingen om sociale redenen niet vrij zijn in de contractrelaties met hun afnemers, de reizigers, zijn overheden eveneens contractpartij. Nu heeft elke OV-onderneming met verschillende overheden te maken wat nogal eens leidt tot afstemmingsproblemen. Je zou dus krachtige, eenduidige bestuurslichamen bedenken die een één-op-één-relatie hebben met de corresponderende regionale units.

Met dit laatste zou je terecht komen in een bestuurlijke uitdaging – vroeger zeiden we probleem – want die 'lichamen' zouden bestaande overheden moeten kunnen 'overrulen'. Dat is niet zo eenvoudig: Thorbecke zou moeten worden omgedraaid. Het is een goede zaak naar dergelijke lichamen te streven en tegelijk te accepteren dat voorlopig met andere oplossingen moet worden gewerkt. Bij voorbeeld door de OV-ondernemingen met elkaar en 'hun' overheden te laten onderhandelen over het vervoerscontract. De relatie tussen de OV-bedrijven en de overheden zou beperkt kunnen worden tot deze contracten want de rol van aandeelhouder/toezicht-houder kan beter door professionele commissarissen geschieden en buiten de politiek worden gehouden: klanten moeten geen aandeelhouder zijn. Recent heeft het bureau McKinsey een opdracht mogen uitvoeren als boven aangegeven². Het rapport

volgt een heel eind de bovenstaande redenering: regionale OV-bedrijven tegenover zogenoemde 'harde vervoerregio's', met taken als boven omschreven. Ook in dit rapport de erkenning dat zulke lichamen voorlopig niet haalbaar zijn. Maar dan drie vreemde dingen. Gepleit wordt voor regionale integratie van OV-bedrijven *met een zelfde techniek* met de kanttekening dat integratie tussen technieken additionele voordelen kan brengen. Maar: zonder dat laatste houd je concurrentie tussen de technieken en daar willen we nu juist van af!

Integratie van technieken is een must. Verder een keus – zolang de harde regio's er nog niet zijn – voor regionale planningorganen (rpo's) die moeten zorgen voor de afstemming tussen overheden in een regio onderling, tussen de uitvoerende bedrijven onderling (want de fusies en herverkalvelingen tussen de bedrijven lopen niet zo hard) en tussen de overheden en de bedrijven. Dat is veel afstemming voor een lichaam zonder macht. Bovendien – ten derde – wordt de planning uit de OV-bedrijven gehaald waardoor die worden teruggebracht tot puur uitvoerende ondernemingen. Het bureau wil de planningstaak ook later in de harde vervoerregio's laten. Ik zou liever kiezen voor sterke bedrijven inclusief planning die per regio alle technieken omvatten. Verder zou ik willen pleiten voor het geven van prioriteit aan de totstandkoming van regionale OV-bedrijven. Door wat trekken en duwen en met begrip voor de cultuurverschillen tussen stads- en streekvervoerbedrijven valt hier sneller te scoren dan bij het opzetten en operationaliseren van rpo's. Tegelijkertijd kunnen de dubbele bindingen tussen overheden en OV-bedrijven (eigenaar en contractpartij) tot enkelvoudige contractrelaties worden teruggebracht (geld en ruimtelijke en andere faciliteiten tegen een vervoerprestatie). Als overbruggingsoplossing tot de instelling van de harde regio's kunnen overheden en OV-bedrijven gewoon doorgaan met onderhandelen. Laat het marktmechanisme zijn werk doen! Dat is beter dan jaren-zeventig-oplossingen met platforms, overlegorganen en gemeenschappelijke staven die je bovendien zo moeilijk weer weg krijgt: het openbaar vervoer verdient beter.



J.G. Wissema

1. J.G. Wissema, *Unit management: het decentraliseren van ondernemerschap*, Van Gorcum, 1989, 3e druk.
2. McKinsey & Company, *Openbaar vervoer: naar een geïntegreerde regionale opzet*, september 1990.