

Randstedelijk openbaar vervoer anders beheerd

ir. A. (Alwin) Pot
DHV, Rail & Stations
alwin.pot@dhv.com

dr.ir. J.H. (John) Baggen
Technische Universiteit Delft
j.h.baggen@tudelft.nl

**Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk
24 en 25 november 2011, Antwerpen**

Samenvatting

Randstedelijk openbaar vervoer anders beheerd

In dit paper volgt uit een inventarisatie van de huidige beheer- en aansturingsvormen van het Randstedelijk openbaar vervoer en een blik op een aantal (mogelijke) ontwikkelingen de vraag hoe het Randstedelijk OV anders beheerd zou kunnen gaan worden.

Er blijkt een grote verscheidenheid in looptijden van concessies te bestaan, alsmede in de omvang en navenante financiële bijdragen. Desondanks is de kwaliteit van het OV in de Randstad overal voldoende, maar op onderdelen bestaan er wel grote verschillen. Er kan vooral worden geleerd van de successen die behaald zijn met recente aanbestedingen en de kleine trein- en veerconcessies.

Thans zijn er nog drie aansturingsvormen van OV: door het Rijk voor het landelijk spoorwegnet, door de provincies voor regionaal vervoer en door WGR⁺-regio's voor het vervoer in en om de grote steden. Ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op beheer en aansturing zijn: de ombouw van een deel van de regionale lijnen tot een integraal RandstadNet, aanstaande bezuinigingen in het grootstedelijk vervoer, het mogelijk verdwijnen van de WGR⁺-regio's en op lange termijn het mogelijk opknippen van het landelijk spoorwegnet.

Vervolgens worden de verschillende variabelen van OV-aansturing en -beheer beschouwd. Voor concessies blijkt de middelgrote netwerkform ideaal, want bij een andere vorm of omvang zijn o.a. in de afstemming grotere schaalnadelen te verwachten. Wat betreft het type aanbesteding ligt voor de hand om vooral functionele aanbestedingen uit te schrijven om hiermee de expertise van de vervoerder te benutten om goed OV aan te bieden. Voor de busconcessieduur ligt een termijn van 5 tot 7 jaar voor de hand om de huidige vervoerder scherp te houden en zodat rekening wordt gehouden met de levensduur van de voertuigen. De overgangsdatum ligt bij voorkeur op die van de spoorwegdienstregeling, maar er kan ook rekening worden gehouden met de voertuigleveringen of omliggende concessies.

Om tot minder grenzen van beheergebieden te komen en efficiënter te kunnen aanbesteden wordt voor het stedelijk gebied in de Randstad voorgesteld twee OV-bureaus in te richten en de bevoegdheden van de OV-autoriteiten hieraan over te dragen. Het gaat hierbij om een Metropoolregio Amsterdam Almere Utrecht in de noordvleugel en om een Metropoolregio Rotterdam Den Haag in de zuidvleugel van de Randstad, ruimtelijk conform de Structuurvisie Randstad 2040. Door de gelijkwaardigheid van beide Randstadautoriteiten blijft er binnen Nederland een mogelijkheid tot benchmarking bestaan. Op langere termijn is eventueel samenvoeging tot één autoriteit mogelijk om een Sprinterconcessie voor de hele Randstad te kunnen uitgeven, maar hiermee gaat wel de mogelijkheid tot benchmarking verloren. Voor het stadsvervoer wordt voorgesteld de managementconcessie te onderzoeken als tussenvorm tussen een reguliere aanbesteding en een inbesteding.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Uit onderzoek [1] blijkt dat het Nederlandse openbaar vervoer als redelijk goed ervaren wordt, maar dat het op onderdelen nog verbetering behoeft. Het OV-gebruik blijkt in vergelijking met andere verstedelijkte regio's in Europa laag. [2] Daarvoor kan een aantal redenen benoemd worden: de betrouwbaarheid bij verstoringen wordt als laag ervaren, doordat delen van de infrastructuur zeer hoog belast worden. Tevens ontbreekt het aan afstemming tussen de diverse overheden en vervoerders over de te leveren diensten en betaalsystemen, waardoor het OV als onpraktisch kan worden ervaren.

In het gebied van de Randstad is sinds het najaar van 2009 het zogenoemde OV-bureau Randstad actief. Hieraan hebben zich de tot de Randstad behorende vier provincies, vier WGR⁺-regio's en het Rijk zich geconformeerd met als doel om tot een gezamenlijke ontwikkeling van OV-beleid te komen. Echter, elke OV-autoriteit heeft het volledige mandaat voor haar eigen concessies en implementatie van beleid behouden. Het bureau houdt na 31 maart 2012 op te bestaan. Gelet op ontwikkelingen op het gebied van Nederlands bestuur, de OV-markt en niet in de laatste plaats resultaten van de samenwerking binnen het OV-bureau, dient zich de vraag aan hoe het Randstedelijk OV op middellange termijn aangestuurd en beheerd zou kunnen gaan worden. Op deze vraag is ingegaan door Pot. [3] Dit paper biedt een actualisering en aanvulling daarop.

1.2. Doel- en vraagstelling

Dit paper geeft een handreiking aan bestuurders en beleidsmakers over hoe het Randstedelijk openbaar vervoer binnen enkele jaren effectiever en efficiënter aangestuurd en beheerd kan worden. Als tussenstap is dan een verkenning van mogelijkheden en effecten noodzakelijk. Hiervoor dienen de volgende vragen zich aan: *Hoe kan het te ontwerpen Randstedelijk OV-systeem het beste worden aangestuurd en beheerd?* en meer i.h.b.: binnen welk kader vanuit de betrokken actoren en het vigerende beleid dient de organisatie vormgegeven te worden?; welke andere organisatievormen zouden in het Randstedelijk OV toegepast kunnen worden? en welke andere contractvormen zouden in het Randstedelijk OV toegepast kunnen worden?

1.3. Overzicht

In de volgende paragraaf zal een aantal kenmerken worden beschreven van huidige aansturing en beheer van Randstedelijk OV. Paragraaf 3 zal ingaan op de mogelijke toekomstige constellaties van bestuurlijke organisaties in het OV in theorie. Paragraaf 4 werkt dat uit voor de praktijk. In paragraaf 5 volgen conclusies en aanbevelingen.

2. Het huidige beheer van het Randstedelijk openbaar vervoer

2.1. OV-autoriteiten in de Randstad

In 1998 zijn de bevoegdheden voor het Nederlandse stads- en streekvervoer overgedragen van de Rijksoverheid naar 35 decentrale OV-autoriteiten: 12 provincies, 7 kaderwettgebieden en 16 VOC-gemeenten. Sindsdien heeft er in verschillende rondes alweer

concentratie plaatsgevonden. Zo is het stadsvervoer van de VOC-gemeenten overgegaan naar de provincies en hebben de provincies Groningen en Drenthe een gezamenlijk OV-bureau opgericht, waardoor zij als afzonderlijke OV-autoriteit opgehouden zijn te bestaan. Een volgende ronde zou kunnen bestaan uit het concentreren van bevoegdheden bij de provincies als het tot opheffing van de WGR⁺-regio's mocht komen of door het oprichten van meer OV-bureaus. In de Randstad zijn er momenteel acht decentrale OV-autoriteiten actief: vier provincies en vier WGR⁺-regio's.

In de Randstad bestaan er nu drie organisatievormen voor het openbaar vervoer. Ten eerste geven de WGR⁺-regio's de concessie uit voor het vervoer binnen hun gebied, doorgaans bestaande uit stadsvervoerconcessies voor het bus-, tram- en metrovervoer en streekvervoerconcessies voor regionaal busvervoer. De Stadsregio Rotterdam verstrekt de treindienstconcessie voor de Hoekse lijn. De provincies beheren het streekvervoer in de omliggende gebieden. Dat omvat in de Randstad hoofdzakelijk busvervoer; een contractsector treindienst zien we alleen in Zuid-Holland: de Merwede-Lingelijn. Tenslotte is het Rijk concessieverlener voor hoofdspoor, hogesnelheidslijn en het beheer van beide.

2.2. OV-concessies in de Randstad

In de Randstad lopen begin 2011 37 OV-concessies (excl. HRN en HSL) met een grote diversiteit in omvang, wijze van uitgifte, kosten en de geleverde kwaliteit.

De looptijd van busconcessies varieert van 3 tot 12 jaar. De trend is dat de looptijden steeds langer worden, getuige de recente uitgiftes voor 7 tot 10 jaar. Volgens Wp2000 is nu een maximale busconcessieduur van 8 jaar toegestaan en volgens de Europese PSO-richtlijn 1370/2007 10 jaar. Voor trein- en veerconcessies is een langere termijn minder opvallend vanwege de langere afschrijvingstermijn op materieel. De max. termijn voor railvervoerconcessies of met railvervoer gecombineerde concessies is 15 jaar. Ook de ingangsdatum of einddatum van concessies verschilt: zomerdienstregeling, nieuwe treindienstregeling medio december of 31 december. Voorts bestaan er grote verschillen in omvang van het voertuigpark van concessies: van 10 bussen voor de stadsdienst van Lelystad tot de stadsconcessie van Amsterdam die 270 bussen omvat en 326 trams en metro's. Het verschil in omvang komt terug in de financiële schaal van de concessies: de exploitatiebijdrage van de kleinste en grootste concessie lopen een factor 25 uit elkaar (tussen Flevoland en de Stadsregio Amsterdam) en de lopende investeringen per OV-autoriteit zelfs meer dan een factor 100 (tussen Flevoland en Zuid-Holland). Tenslotte leert de jaarlijkse OV-klientenbarometer dat de concessies in de Randstad allemaal voldoende presteren, al zijn er op onderdelen grote verschillen. [1, 3]

2.3. Actuele ontwikkelingen

Ontwikkeling RandstadNet

Binnen het OV-bureau Randstad zijn de verschillende decentrale overheden en het Ministerie van I&M overeengekomen een hoogwaardig netwerk te ontwikkelen voor regionaal OV met een eenduidige uitstraling: het RandstadNet (RNet). [4] De implementatie is inmiddels begonnen. De intentie is dat deze lijnen meer dan nu het geval is een netwerk gaan vormen, ondanks dat zij nu verspreid zijn over veel concessies en verschillende OV-autoriteiten. Het verminderen van het aantal OV-concessies en het aantal OV-autoriteiten maakt de afstemming eenvoudiger door het opheffen van grensvlakken.

Bezuinigingen op openbaar vervoer en bestuur

In het streekvervoer is er door privatisering en liberalisering in het afgelopen decennium al OV gerealiseerd met een hogere kwaliteit tegen een lager tarief dan voorheen. Het stadsvervoer in de drie grote steden is vooralsnog onderhands gegund, maar voor hen dreigt nu een bezuiniging van € 120 miljoen aan jaarlijkse concessiebijdrage en de regering wil tevens een Kamermotie terzijde schuiven die de steden ook in de toekomst ontheft van de verplichting om Europees aan te besteden. [5] Tevens zou er ook een bezuinigd kunnen worden op het overheidsapparaat door bijv. voor vermindering van het aantal provincies en daarmee van het aantal OV-autoriteiten. De OV-autoriteiten kunnen ook besluiten onafhankelijk van de provincies samen te gaan en daarmee kwaliteit en ervaring samenbrengen om efficiënter aanbestedingen te kunnen uitschrijven.

Opknippen nationaal spoorwegnet

Begin 2011 presenteerden de regionale spoorvervoerders een gezamenlijke visie om het hoofdrailnet op te knippen in 3 intercity- en 7 stoptreinnetwerken. Hiermee zou worden gebroken met het monopolie van staatsbedrijf NS. Deze afzonderlijke netwerken zouden dan volgens een Europese aanbestedingsprocedure kunnen worden aanbesteed. [6, 7, 8] Kanttekening: Arriva, Connexxion en Veolia zijn (deels) Duits of Frans staats eigendom. Dit zou de mogelijkheid kunnen openen stoptreindiensten te koppelen aan het andere OV in een regio, waarmee de aanbesteding ook gedelegeerd of zelfs volledig gedecentraliseerd kan worden. De huidige OV-autoriteiten zijn dan te klein en moeten gaan samenwerken of bevoegdheden aan een nieuwe regionale OV-autoriteit overdragen.

3. Het toekomstig beheer van het Randstedelijk openbaar vervoer in theorie

Voor de ontwikkeling van een alternatieve beheervorm voor het OV in de Randstad wordt nu onderscheid gemaakt tussen twee aspecten: het beheerde systeem en de beherende organisatie. In het eerste geval (paragraaf 3.1) gaat erom hoe de concessies vormgegeven worden, hoe groot zij zijn en welke financieringsvorm gekozen wordt. In het tweede geval (paragraaf 3.2) dient zich de vraag aan welke organisaties op welk niveau bevoegdheden hebben om het OV aan te sturen en financieel moeten ondersteunen.

3.1. Variabelen in een concessie en hun invloed op de efficiëntie

In de volgende paragrafen zal een aantal variabelen worden beschreven die de inhoud van de aanbesteding van OV-concessies bepalen. Daarbij dient steeds bedacht te worden dat behalve de uitersten ook gradaties of tussenvormen mogelijk zijn. Eerst zullen de inhoudelijke variabelen concessieomvang en integratie van modaliteiten worden behandeld, daarna komen de contractvorm en contractduur aan de orde.

Omvang van concessies en intensiteit van concurrentie

De belangrijkste variabele om de efficiëntie voor de vervoerder en overheid te beïnvloeden is de grootte van de concessie. Het nadeel van veel kleine concessies zijn de hoge transactiekosten volgens de Nederlandse procedure: voor elke concessie dient de aanbestedingsprocedure doorlopen te worden, advies gevraagd te worden aan de consumentenorganisaties, voorzien te worden in een geschillencommissie en achteraf de uitvoering gecontroleerd te worden. [9] Wanneer wordt gekozen voor het aanbesteden van een netwerk is de keuze tussen het volledige werkgebied van een OV-autoriteit te

vergeven in één concessie, of het gebied nog opknippen in meerdere concessies. Om deze keuze te maken moeten in een vervoerkundige studie de gemaakte reizen worden geanalyseerd. Noch Van Ham en Amerongen [10], noch Inno-V [11] maken een keuze tussen beide of formuleren anderszins een ideale concessiegrootte. Door de opdrachtnemer zijn in een middelgrote netwerkconcessie (50 – 200 bussen [3, 14]) schaalvoordelen te behalen bij bijvoorbeeld de inkoop van materieel en diensten, maar de concessie is nog niet zo groot dat de managementkosten zwaar beginnen mee te wegen. Grote concessies leveren voor de overheid wel schaalvoordelen op door het beperken van het aantal procedures, maar het beheer is moeilijker. Op grote aanbestedingen zullen minder bedrijven intekenen, omdat zij de risico's niet kunnen dragen of over voldoende kapitaal beschikken om te investeren. De concurrentie om de markt neemt daarmee af. [9]

Ontwikkelvrijheid en de functionele of constructieve aanbesteding

Strategische doelen worden, gebaseerd op de vervoerplannen, altijd door de opdrachtgever bepaald. Het uitgeven van een OV-concessie gaat dan over het op tactisch niveau uitwerken van dienstregelingen e.d. en het op operationeel niveau plannen van personeel en materieel. Het operationele niveau komt altijd voor rekening van de opdrachtnemer, waarbij de keuzevrijheid bestaat uit het al dan niet mee uitschrijven van de ontwikkelverantwoordelijkheid op tactisch niveau in de concessie. Bij een functionele beschrijving heeft de vervoerder wel ontwikkelverantwoordelijkheid, bij een constructieve beschrijving niet. Als de opdrachtgever alleen abstracte doelen stelt aan de vervoerder, is er sprake van een functionele beschrijving. Dit wordt ook wel een conceptuele aanbesteding genoemd. Hierbij worden o.a. verzorgingsgraad en milieudoelstellingen geformuleerd, maar geen haltes, lijnen of dienstregelingen voorgeschreven. Het is vervolgens aan de vervoerder om de OV-diensten precies in te vullen. Dit is tegelijkertijd de kracht van deze vorm van aanbesteden: de overheid formuleert de politieke doelen die gerealiseerd moeten worden en de vervoerder gebruikt zijn vervoerkundige expertise om deze zo goed en goedkoop mogelijk te realiseren. [12, 13] Beide aanbestedingsvormen zijn in de Wp2000 toegestaan.

Contractduur en ingangsdatum

Het uitvoeren van een functionele concessie kent een zekere opbouw, omdat de vervoerder hier de ontwikkelfunctie heeft. Voorafgaand aan de concessieperiode en in het begin van de concessie moet de vervoerder de mogelijkheden verkennen om de dienstverlening te verbeteren. Vervolgens moeten de aanpassingen plaatsvinden en gecommuniceerd worden met de reizigers en opdrachtgever. Tenslotte worden de aanpassingen doorgevoerd en moet de vervoerder de tijd krijgen hier ook profijt van te hebben: de risicoacceptatie, het onderzoek en investeringen in marketing en materieel moeten wel kunnen worden terugverdiend. Voor een functionele aanbesteding hanteren zowel KpVV [14] voor Nederland als VDV voor Duitsland de max. mogelijke termijn volgens de Europese richtlijn als optimaal, om de investeringen te kunnen terugverdienen. In een korte concessieperiode is dus nauwelijks innovatie te verwachten, tenzij vervoerder de concessie opnieuw krijgt (en goed kent) en met bestaande middelen verder kan gaan. [12, 14] Bij een aanbesteding voor een korte termijn ligt een constructieve aanbesteding meer voor de hand. De optimale ingangsdatum voor een concessie is niet uitgebreid vermeld in de literatuur, maar de aanwijzingen uit de Toolbox Beter Bestek [14] bewijzen hier goede diensten. De ingangsdatum is bij voorkeur gelijk aan die van de treindienstregeling, maar kan afwijken wanneer de nieuwe vervoerder tijdelijk nog de oude dienstregeling voortzet om eerst het netwerk te verkennen. De ingangsdatum kan nog afgestemd worden met buurconcessies

[14] en er dient rekening gehouden te worden met de leveringstermijn voor nieuwe voertuigen, wanneer deze zijn voorgeschreven. [12]

Contractvorm en risicoallocatie: brutokosten- of nettokostencontract

Bij de contractvorm tussen de opdrachtgever en de vervoerder is de keuze tussen een brutokostencontract, een nettokostencontract en een contract met opbrengstsuppletie. In het eerste geval wordt alleen een kostenoptimalisatie van de vervoerder verwacht vloeien de opbrengsten van de kaartverkoop naar de aanbestedende overheid; deze draagt dus het opbrengstenrisico. In het tweede geval wordt een optimalisatie van zowel de inkomsten als de uitgaven verwacht. Het is door de overheid te verkiezen wanneer er een potentieel is om meer reizigers te trekken. De overheid heeft dan geen opbrengstverantwoordelijkheid, maar kan eventueel middels bonussen de toegevoegde kwaliteit extra belonen. In het derde geval is geen vaste bijdrage afgesproken tussen opdrachtgever en vervoerder, maar is de bijdrage volledig afhankelijk van de gerealiseerde reisopbrengsten.

3.2. Organisatievormen in vergelijkbare omgevingen

Transtec heeft in opdracht van het toenmalige Ministerie van V&W 15 leerpunten voor het Nederlandse OV geformuleerd, waarvan er ook enkele betrekking hebben op de organisatie en financiering. Zo wordt er gepleit voor tariefintegratie in het regionaal en landelijk vervoer, ontwikkeling van een uniform sterk merk, versterking van de integratie van de trein, fiets en P+R in het regionaal vervoer. Hiervoor is een verbeterde samenwerking tussen de decentrale en centrale overheid en de vervoerders op de verschillende schaalniveaus nodig. [15] Ofschoon vervoerders regelmatig een concessiegrens oversteken en decentrale overheden nu beter rekening houden met aansluitingen over de concessiegrenzen heen, is er van een integrale planning nog geen sprake.

Voorts moet er worden ingezet op het integraal behandelen van ruimtelijke ordening, stedelijke ontwikkeling en OV. Wanneer bevoegdheden samengevoegd kunnen worden, neemt het effect van bestuurlijke drukte af. Tevens kan de hindermacht van individuele overheden worden beperkt, wanneer iedereen mee kan ontwikkelen. Verder kan OV beter worden ingebed in de bestaande omgeving. Hetzelfde geldt voor nieuwbouw: wanneer grote projecten vanaf dag één goed worden ontsloten (bij voorkeur door HOV), zal het gebruik hoger zijn en is de inpassing eenvoudiger en beter mogelijk. [15]

Samenwerking tussen OV-autoriteiten en/of vervoerders: Verkehrsverbund of OV-bureau
Vergelijkbaar met het OV-bureau is het Verkehrsverbund, zoals dat in Duitsland, Zwitserland en Oostenrijk bestaat. Het principe klinkt eenvoudig, maar de exacte invulling kan op verschillende manieren plaatsvinden.

De eerste verbonden werden gesloten tussen OV-autoriteiten om vervoer eenvoudiger op elkaar te kunnen afstemmen en integreren. Tevens konden vervoerbewijzen gekocht worden die geldig waren in het hele verbondsgebied. Later is het begrip Verkehrsverbund breder geworden, omdat er ook verbonden tussen opdrachtgevers en vervoerders of zelfs alleen tussen vervoerders gesloten werden, waardoor er nu drie hoofdvormen onderscheiden worden: opdrachtgeversverbond, gemixt verbond en vervoerdersverbond. Echter, voor de reiziger hebben zij allemaal hetzelfde effect: een geïntegreerd tariefsysteem en een geïntegreerde dienstregeling. Elk verbond opereert in alle gevallen alleen op het tactische niveau, dus tussen de politieke langetermijnplanning en de operationele planning van de vervoerder. [16] Het opzetten van enig verbond heeft pas kosten-

voordelen, wanneer er sprake is van enige complexiteit in de aansturing. Bij een laag aantal overheden en/of een laag aantal vervoerders kan deze complexiteit beter op een andere manier worden opgevangen, bijvoorbeeld door de concessies te vergroten. [17] Het opzetten van een vervoerdersverbond is in Nederland onwaarschijnlijk, want hiervoor zijn in een gebied twee of meer vervoerders nodig. In markten waar lokale en kleine regionale vervoerbedrijven actief zijn en netwerkintegratie wordt verlangd, zou dit wel mogelijk zijn. De integratie heeft in Nederland reeds plaatsgevonden, want het plannen en bedienen van goede OV-netwerken is efficiënter door één organisatie of bedrijf per regio te doen. Tevens is het gewenst de ontwikkelfunctie bij de vervoerder te leggen, die zoveel mogelijk een monopolie zal hebben in zijn regio. Daarmee heeft hij de mogelijkheid de dienstverlening te ontwikkelen en heeft hij in ruil daarvoor de potentieel hogere inkomsten in het verschiet.

In Nederland is er slechts één voorbeeld dat sterk doet denken aan een Verkeersverbund. Het OV-bureau Groningen Drenthe heeft de bevoegdheden van drie organisaties overgedragen gekregen: de beide provincies en de stad Groningen. Zij zijn een verregaande samenwerking aangegaan op het gebied van OV en hebben hiermee een opdrachtgeversverbond gesloten. Beide provincies hebben hun functie van concessieverlener gedelegeerd aan het bureau. Dat onderhoudt contacten met dezelfde partijen als provincies zouden doen: met de reizigers, gemeenten, provincies en het Rijk en met belangenverenigingen en bedrijven.

Publiek-private samenwerking (PPS) voor de realisering van infrastructuur

In het huidige financiële klimaat en vanwege recente ervaringen zijn overheden terughoudend met het aangaan van verplichtingen voor grote infrastructurele werken. Door een project samen met een marktpartij op te zetten in PPS zullen risico's beter vermeden worden en het beleid constanter worden uitgevoerd. Gebeuren beide niet, dan zullen de commerciële partners daarvoor hun prijs opgeven en kunnen de publieke deelnemers alsnog anders besluiten. Voor PPS in de transportwereld zijn er drie alternatieven [18]: diensten aan de publieke sector, waarbij de commerciële partij voor een bepaalde periode een dienst levert met een afgesproken kwaliteitsniveau (bijv. nieuw materieel op een trein- of metroverbinding: een soort leaseconstructie); joint ventures, waarbij de publieke en de private partij beide tegelijkertijd investeren in de nieuwe vervoerdienst en financieel onafhankelijke projecten, waarbij de kosten volledig opgebracht zullen worden door de gebruikstarieven (overheid verleent enkel concessie voor project, maar financiert niets, een voor het Nederlandse OV onwaarschijnlijke vorm, gelet op de meestal verlieslatende exploitatie).

Samenwerking met marktpartijen voor de ontwikkeling en voor de financiering (zoals banken en pensioenfondsen) kan realisatie van projecten gemakkelijker maken en vooral versnellen, doordat de onttrekking van publiek geld bij aanvang beperkt is. De uitvoering van de vervoerdiensten kan losgekoppeld worden van de aanleg van de infrastructuur. Een alternatief is om een Operate-gedeelte in het Design, Build, Finance & Maintain (DBFM) contract onder te brengen (een DBFMO-contract). Hiermee is er slechts één aanspreekpunt en is de kans op compatibiliteitsproblemen gedurende de looptijd en na afloop van het contract kleiner. Na afloop van het PPS-contract en de concessie kan de infrastructuur over gaan naar de reguliere infrastruktureigenaar, zoals de provincie of gemeente. De vervoerdienst kan op dat moment worden geïntegreerd in de omliggende concessie of worden opgenomen in een specifieke concessie voor bijv. HOV.

4. Het toekomstig beheer van het Randstedelijk openbaar vervoer in de praktijk

Een verandering aan de OV-organisaties in de Randstad kent twee variabelen: het type OV-concessies (paragraaf 4.1) en het aantal OV-autoriteiten in een gebied (paragraaf 4.2).

4.1. Type OV-concessies in de Randstad

Concessies voor streekvervoer

De meeste concessies voor het streekvervoer in de Randstad vallen al binnen de efficiënte omvangscategorie van 50 tot 200 voertuigen. Er zijn slechts enkele concessies die kleiner zijn: Lelystad (wordt geïntegreerd in IJsselmond), Gooi- en Vechtstreek, Zaanstreek, Haarlem/IJmond en Voorne-Putten en Rozenburg. Mogelijk dat deze concessies vergroot kunnen worden door samenvoegingen.

Wanneer de keuze tussen brutokosten- en nettokosten- of superprikkelcontracten voor ligt, zijn die laatste twee aan te bevelen. Hiermee kunnen de politieke en beleidsmatige doelen zuiver geformuleerd worden en kan de vervoerder deze vervolgens invullen met zijn kennis van de markt.

Lijnconcessies en concessies van andere c.q. hoogwaardige modaliteiten dienen zoveel mogelijk te worden geïntegreerd in de regionale concessies. Hierdoor ondervindt de vervoerder geen concurrentie van andere modaliteiten en kan er een zo efficiënt mogelijk netwerk ontwikkeld worden met goede aansluitingen tussen de modaliteiten. Doordat de aansluitingen onder de verantwoordelijkheid van één vervoerder vallen, is de kans op succes groter, omdat hiermee meer reizigers worden aangetrokken en de afstemming intern (dus tegen lage transactiekosten) kan plaatsvinden. Uitzondering op integratie van concessies voor één lijn of corridor zijn die gevallen onder PPS zijn beschreven. Hiermee wordt voor één termijn een kleine concessie toegestaan t.b.v. een goede infrastructuur.

Concessies voor stadsvervoer

In tegenstelling tot het streekvervoer hoeft het stadsvervoer momenteel niet te worden aanbesteed, a.g.v. de motie-Roefs c.s. die in 2007 in de Tweede Kamer is aangenomen. Om het vervoer wel tegen een marktconforme prijs te verkrijgen zijn er drie mogelijkheden: benchmarking op basis van een uniform rekenmodel, een schaduwofferte opvragen bij een concurrerende partij en het aanbesteden van het management in een managementconcessie. Bij deze laatste is de achterliggende gedachte dat het uitvoerende bedrijf intact blijft (personeel moet immers meeverhuizen wanneer een concessie overgaat in andere handen). Door een voldoende grote managementlaag een financiële prikkel te geven om goed te presteren kan de concessiebijdrage hiermee evengoed worden verlaagd. Het verschil met een reguliere concessie is dat het productiebedrijf in zijn geheel wordt aanbesteed, in plaats van dat het personeel, materieel en andere activa los van elkaar staan. De transactiekosten kunnen hiermee worden verlaagd. Tevens wordt door een managementaanbesteding inzichtelijk hoe hoog de marginale kosten zijn om meer vervoer aan te bieden. [19, 20]. Door wel te gaan aanbesteden, verdwijnt er een aanstuuringsvorm en aparte financiële verantwoording.

Concessie voor hoofdspoor

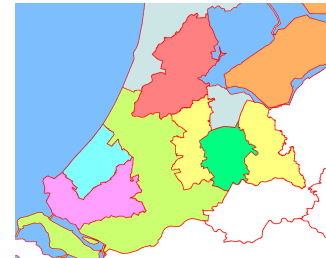
Opknippen van het hoofdrailnet (HRN) wordt niet vóór 2030 verondersteld en een goede aanbesteding van het Randstedelijke Sprinternetwerk (als onderdeel van het Randstadnet) kan alleen plaatsvinden als het aantal OV-autoriteiten is verminderd.

4.2. Aantal OV-autoriteiten in de Randstad en de Randstadprovincies

Voor het potentiële aantal OV-autoriteiten voor de Randstad zal worden begonnen bij de huidige situatie met 8 autoriteiten (dus exclusief het Ministerie van I&M voor het spoorvervoer). Verschillende verdelingen in OV-autoriteit(en) komen hierbij aan de orde. Het samenvoegen van OV-autoriteiten betekent nadrukkelijk niet dat de concessiegrenzen anders gelegd moeten worden.

Acht OV-autoriteiten: vier keer provinciaal streekvervoer en vier keer stadsvervoer

De huidige organisatievorm heeft als voordeel dat elke OV-autoriteit zeer dicht op haar werkgebied zit en snel op problemen kan inspelen. In de stadsregio's zijn de lijnen met de huisvervoerder nog kort. Echter, dit voordeel vervalst bij gunning aan een andere vervoerder voor busvervoer eind 2012 en voor tram- en metrovervoer eind 2017, waardoor de verhouding meer gaat lijken op die in het streekvervoer. Nadeel van deze veelheid aan partijen is dat elke autoriteit slechts enkele concessies uitgeeft en dat met het langer worden van concessie-termijnen de ervaring afneemt. Tevens is de ervaring met railvervoer per stadsregio beperkt tot één of enkele concessies, waardoor de kennis over het aanbesteden beperkt is. Uiteraard blijft er wel kennis behouden door het netwerk te ontwikkelen en concessies te monitoren.

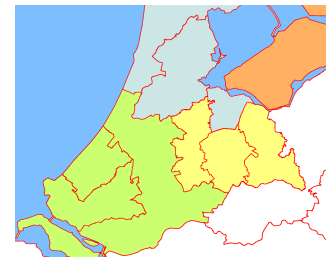


Figuur 4-1: Acht decentrale OV-autoriteiten.

Vier OV-autoriteiten: provinciale organisaties

Door het samenvoegen van de stadsregionale OV-autoriteit met de provinciale OV-autoriteit wordt ingespeeld op de gelijkgetrokken relatie van vervoerder en overheid in de twee netwerkvormen (stad en streek).

Er kunnen overal schaalvoordelen qua aanbesteding en expertise worden behaald bij het busvervoer, maar op het gebied van stadsregionaal spoorvervoer alleen in Zuid-Holland.

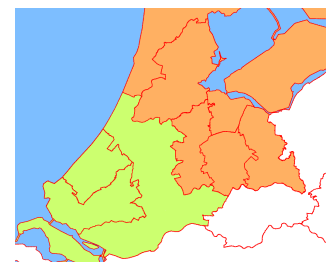


Figuur 4-2: Vier provinciale OV-autoriteiten.

Twee OV-autoriteiten: Noord- en Zuidvleugel

Het voordeel van het opdelen van de Randstad is dat er spiegeling mogelijk is, ook al ontwikkelen beide autoriteiten het OV. In een organisatie zal een project dat vergelijkbaar is met een eerder project snel op dezelfde manier worden aangepakt, terwijl er door een andere organisatie sneller andere nuances gelegd kunnen worden en er (nog) kritischer naar de inhoud gekeken zal worden. De beide mogelijkheden om het OV in de Randstad in 2 delen te verdelen zijn: op geografisch gebied en op de vervoerkundige inhoud.

De samenwerkingsverbanden in Noord- en Zuidvleugel bestaan reeds. De provincies Noord-Holland en Flevoland, de Stadsregio Amsterdam en gemeentes uit deze regio werken samen als Metropoolregio Amsterdam. Twee van de grensoverschrijdende OV-projecten zijn de busbanen tussen Almere en Amsterdam en de Zuidtangente van Amsterdam naar Haarlem en naar Nieuw-Vennep. Utrecht is nu nog niet aangesloten, maar is in februari 2011 wel aangesloten bij het onderzoek om de drie provincies Noord-Holland, Flevoland en Utrecht samen te voegen.



Figuur 4-3: Twee OV-autoriteiten: Noord- en Zuidvleugel.

Het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel bestaat uit de provincie Zuid-Holland, de regio's Haaglanden, Rotterdam, Holland Rijnland, Drechtsteden en Midden-Holland en de gemeenten Den Haag en Rotterdam. Dit platform heeft, net als de Metropoolregio Amsterdam, géén bestuurlijke macht, maar is bijv. wel initiatiefnemer van Stedenbaan. Zij heeft op spoorgebied dus haar invloed doen gelden. Ook is dit orgaan gesprekspartner bij het overleg voor het meerjarenprogramma infrastructuur met het Ministerie van I&M.

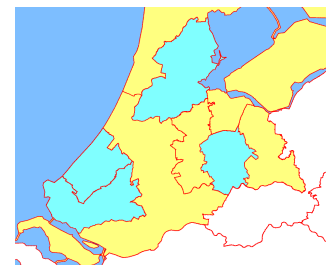
Het voordeel van deze verdeling is dat er twee vergelijkbare regio's ontstaan, met zowel stadsvervoer als streekvervoer. Hierdoor is spiegeling optimaal mogelijk. Richting spoorsector kan een eenduidig verhaal worden gepresenteerd per vleugel en kan indien noodzakelijk met slechts 2 partners voor de gehele Randstad overlegd worden. Hierdoor kan een betere integratie van spoorvervoer met regionaal vervoer plaatsvinden: het spoorvervoer wordt minder eenzijdig bepaald door het ministerie en NS, en meer in overleg.

Twee OV-autoriteiten: stads- en streekvervoer gescheiden

Het samenwerken op de inhoud heeft als voordeel dat per type vervoer de expertise bij elkaar gebracht wordt. Zo wordt vrijwel alle kennis over tram- en metronetwerken van Nederland bijeen gebracht en zijn hier eenvoudiger schaalvoordelen te behalen met de bestelling van bijvoorbeeld nieuw materieel.

Nadelig is dat het aantal snijvlakken tussen bevoegde regio's nauwelijks afneemt en dat het stadsvervoer georganiseerd blijft worden door bestuurlijke eilanden in de "rest" van de Randstad. Voor het aansluiten van concessies blijft hierdoor veel externe communicatie nodig.

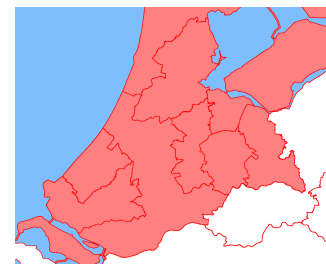
Tenslotte is de spiegeling niet mogelijk: de omstandigheden en beheerde netwerken verschillen binnen de Randstad sterk in omvang en voor de stadsnetten resteert dan geen Nederlands vergelijkingsmateriaal. De streekvervoerautoriteit kan zich nog wel aan bijvoorbeeld Brabant of Gelderland spiegelen.



*Figuur 4-4: Twee OV-
autoriteiten: stad en streek
gescheiden.*

Eén OV-autoriteit voor de Randstad

Een enkele OV-autoriteit zou de verantwoordelijkheid krijgen over het openbaar vervoer voor bijna 7 miljoen mensen. Getuige Londen en Parijs is dat mogelijk, mits het strak georganiseerd wordt. Bijkomend voordeel is dat wanneer het HRN opgedeeld zou gaan worden, deze autoriteit een belangrijke rol kan spelen in de concessieverlening voor de Randstad. Een nadeel is vergelijkbaar met de VSN-tijd: toen werd het vervoer door het Ministerie van V&W aangestuurd, maar de feeling met de markt en de dagelijkse problemen ontbrak. Dit is een van de redenen



*Figuur 4-5: Eén
Randstedelijke OV-
autoriteit.*

geweest om decentraal te gaan aanbesteden. Een ander gevaar schuilt in de grootte van de organisatie als zodanig: het aantal managementlagen zal toenemen en er zal toch één van de verdelingen gemaakt gaan worden die hiervoor aan de orde zijn geweest.

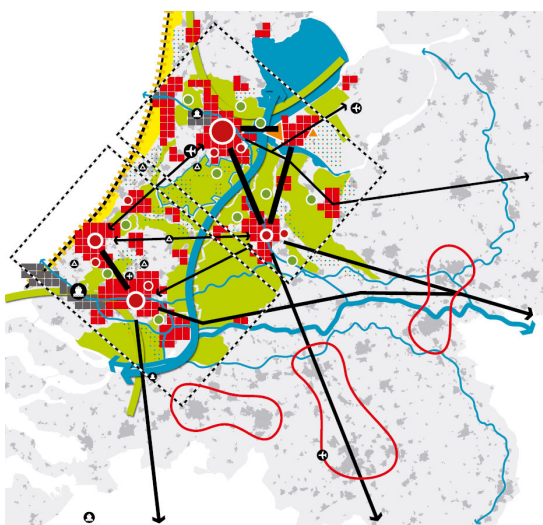
Keuze: van 8 naar 5 OV-autoriteiten met een Noord- en een Zuidvleugel voor de Randstad

Het integreren van decentrale OV-autoriteiten zal te allen tijde schaalvoordelen brengen en de aansluiting van concessies vergemakkelijken. Samenvoeging tot een OV-bureau Noordvleugel en OV-bureau Zuidvleugel zal interne schaalvoordelen opleveren, maar bij de andere vleugel voldoende ruimte voor vergelijking en innovatie over laten. Tevens is

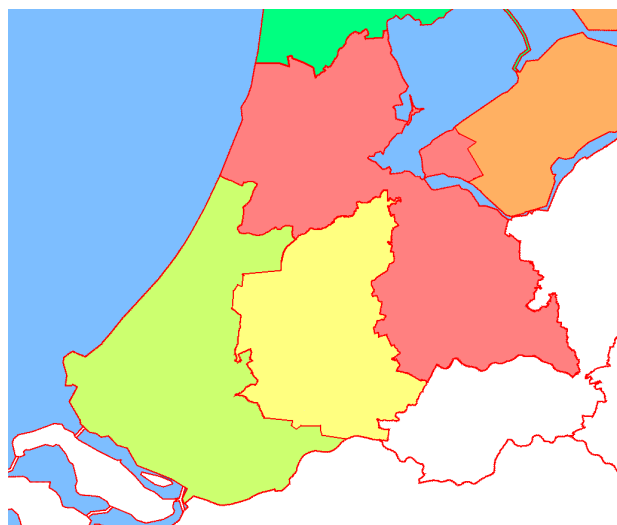
de autoriteit dan nog regionaal georganiseerd en heeft zo nog voldoende binding met het netwerk om in te kunnen spelen op ontwikkelingen "op straat". Er kan gebruik worden gemaakt van bestaande overlegstructuren die langzaam omgevormd worden naar een formele samenwerking. Vorming van deze OV-bureaus in Noord- en Zuidvleugel past in de kabinetsvisie Structuurvisie Randstad 2040 [21] en kan gerealiseerd worden door reeds bestaande overlegstructuren te formaliseren: in de noordvleugel van de Randstad door het inrichten van een *OV-bureau Metropoolregio Amsterdam Almere Utrecht* bestaande uit de Metropoolregio Amsterdam (sinds 2007 de opvolger van het Noordvleugeloverleg), uitgebreid met de WGR⁺-regio Bestuur Regio Utrecht en het oostelijk deel van de provincie Utrecht en in de zuidvleugel van de Randstad door het inrichten van een *OV-bureau Metropoolregio Rotterdam Den Haag* bestaande uit de onlangs door de 24 gemeenten die behoren tot de Stadsregio Rotterdam en het Stadsgewest Haaglanden opgerichte Metropoolregio Rotterdam Den Haag, uit te breiden met de regio Holland Rijnland en de Drechtsteden, waardoor het gebied opgeschaald wordt tot een gebied van de zuidvleugel. Rotterdam en Den Haag tekenden reeds een intentieverklaring die moet leiden tot een gezamenlijke OV-autoriteit per 2012. [22]

Een interessant vraagstuk dat nog toelichting behoeft is dat van één of twee stedelijke regio's in de noordvleugel. De ambities van de drie Noordvleugelprovincies geven hier de doorslag voor het vormen van één metropoolregio Amsterdam Almere Utrecht (maar dan met in ieder geval apart(e) concessie(s) in het Utrechtse deel). De provincies Noord-Holland, Utrecht en Flevoland denken anno 2011 aan een fusie. Vooruitlopend willen ze al meer gaan samenwerken op het gebied van openbaar vervoer, het verstrekken van subsidies en onderhoud van provinciale wegen. [23] Nu het niet zo'n vaart lijkt te gaan lopen met de provinciale herindeling [24], biedt het constructieve OV-bureau uitkomst: een vergaande samenwerking is mogelijk in OV-bureaus die zelf kunnen optreden als OV-autoriteit naar het voorbeeld van het OV-bureau Groningen Drenthe.

Met vermindering van het aantal OV-autoriteiten kan er regelmatig aanbesteed worden, kunnen ervaringen sneller worden toegepast in een groter aantal andere aanbestedingen waardoor er een schaalvoordeel te behalen is. De organisaties zijn nog niet dusdanig groot dat een omvangrijk management de schaalvoordelen weer beperkt. Door 2 autoriteiten te introduceren blijft er binnenlands vergelijkingsmateriaal beschikbaar (m.n. over verstedelijkte regio's) en is het nog mogelijk verschillende innovaties te ontwikkelen.



Figuur 4-6: Noord- en Zuidvleugel in "Randstad 2040" [21].



Figuur 4-7: Nieuwe beheerstructuur voor openbaar vervoer in de Randstadprovincies.

In de Randstadprovincies leidt het bovenstaande tot het volgende beeld (zie figuur 4-7). Effectief zijn er in de provincie Noord-Holland twee OV-autoriteiten, net als nu, maar met gewijzigde omvang: één in de Metropoolregio Amsterdam Almere Utrecht (gedeeltelijk ook in de provincies Utrecht en Flevoland gelegen) en één in de Kop van Noord-Holland. Het *OV-bureau Metropoolregio Amsterdam Almere Utrecht* omvat in Noord-Holland de huidige Metropoolregio Amsterdam: stadsregio, Haarlem-IJmond en Gooi- en Vechtstreek. De OV-autoriteit Noord-Holland wordt effectief teruggebracht tot het huidige concessiegebied Noord-Holland Noord, omdat het gebied a.g.v. de vorming van de nieuwe OV-autoriteit ontdaan wordt van de huidige concessies Gooi en Vechtstreek (die geen geografisch geheel vormen met het noordelijk deel) en Haarlem-IJmond.

In de provincie Zuid-Holland ontstaat een *OV-bureau Metropoolregio Rotterdam Den Haag* uit de Stadsregio Rotterdam en het Stadsgewest Haaglanden, aangevuld tot een zuidvleugel van Leiden tot Dordrecht met de regio Holland Rijnland (zoals die oorspronkelijk ontstaan is uit de Leidse regio en de regio Duin- en Bollenstreek, zonder de in 2010 toegevoegde Rijnstreek rond Alphen a/d Rijn), de Drechtsteden en de Hoeksche Waard. Het ten oosten van de Zuidvleugel gelegen gebied van de huidige OV-autoriteit Zuid-Holland (verkleind omdat de gebieden rond Leiden en Dordrecht er geen deel meer van uitmaken) wordt samengevoegd met het westelijke deel van het uit 2 delen bestaande gebied van de huidige OV-autoriteit provincie Utrecht. Daartoe richten de provincies Zuid-Holland en Utrecht samen een *OV-bureau Groene Hart* in. Het omvat vooral kleinere plaatsen, maar ook middelgrote plaatsen Alphen a/d Rijn, Gouda, Gorinchem en Woerden.

Het in het zuiden van de provincie gelegen Zuid-Hollandse eiland Goeree-Overflakkee gaan samen met Zeeland één OV-autoriteit omvatten. Hiertoe richten de provincies Zeeland en Zuid-Holland een *OV-bureau Deltagebied* in. Er was eerder sprake van een idee voor een Randstadprovincie, met Goeree-Overflakkee bij Zeeland gevoegd. [23]

In de provincie Utrecht gaan het BRU-gebied en het oostelijk deel van het uit 2 delen bestaande gebied van de huidige OV-autoriteit provincie Utrecht deelnemen aan het *OV-bureau Metropoolregio Amsterdam Almere Utrecht*. Het vindt geografisch aansluiting bij de huidige Metropoolregio Amsterdam aan de Gooi- en Vechtstreek.

In de provincie Flevoland ligt de focus op Almere. Almere maakt deel uit van de metropoolregio Amsterdam. In 2009 werd daar Lelystad aan toegevoegd. Lelystad zal echter niet deelnemen in de nieuw te vormen Metropoolregio Amsterdam Almere Utrecht. De gewijzigde OV-autoriteit Flevoland omvat heel de provincie, m.u.v. Almere: oftewel de huidige concessie IJsselmond met de daarin geïntegreerde stadsdienst Lelystad.

Het bovenstaande beeld levert in de Randstadprovincies een vermindering van 8 naar 5 decentrale OV-autoriteiten op, waarbij er wel een zwaardere wissel op samenwerking wordt getrokken. Daar staat tegenover dat er nu reeds goede voorbeelden van samenwerking zijn. Na de vorming van de beide metropoolregio's in de Randstad, toont het nieuwe beeld in de Randstadprovincies 2 hoogstedelijke en 3 "landelijke" OV-autoriteiten.

5. Conclusies en aanbevelingen

Het Randstedelijke OV kenmerkt zich momenteel door een versnipperde aansturing, doordat er vier stadsregio's, vier provincies en het Rijk concessies uitgeven. Dat betekent dat er veel grenzen bestaan tussen de beheerde gebieden. Tevens hebben de OV-autoriteiten hierdoor een klein aantal concessies in beheer, waardoor de organisaties voor concessie-uitgifte en -beheer bij elke partij ook klein zijn. Dit wordt nog versterkt doordat de concessieduur steeds langer wordt, waardoor de ervaring met aanbesteden steeds

geringer wordt. Het gevolg is zichtbaar in de OV-klientenbarometer, die zeer wisselende resultaten laat zien voor de concessies in de Randstad. Beide constatering duiden er op dat er momenteel geen efficiënte aansturing plaatsvindt, de kennisoverdracht over een goede aanbesteding niet snel genoeg gedeeld wordt met de andere OV-autoriteiten en de grenzen tussen concessies niet optimaal worden bediend. Overigens presteert het OV in veel gevallen ruim voldoende of zelfs goed en nergens is de prestatie "slecht" te noemen, maar er zijn eenvoudige mogelijkheden voor verdere verbetering.

Voor het streekvervoer is de decentralisering en privatisering inmiddels volledig doorgevoerd en naar Europese regelgeving ook niet terug te draaien. Een deel van de concessies is al voor de tweede keer openbaar aanbesteed. Een volledig vrije markttoetreding zonder concessies lijkt nog ver weg en buiten de horizon van dit onderzoek te vallen. De kavels voor het stadsvervoer en het hoofdrailnet zijn echter nog onderhands vergeven. Hier spelen o.a. hoge infrastructuur- en materieelkosten en de kennis van de achterliggende organisatie een rol.

De variabelen voor een hervorming van de OV-autoriteiten en concessies zijn de omvang, looptijd en aanvangsdatum van de concessies. De omvang van de huidige voertuigparken bevindt zich vrijwel altijd in de bandbreedte die als efficiënt wordt gezien, dus de concessies hoeven niet of nauwelijks te veranderen. De looptijd en aanvangsdatum verschillen wel sterk: hierdoor ontstaan ongewenst grote kwaliteitsverschillen, wanneer het ene voertuigpark veel sneller wordt vervangen dan het andere en wanneer nieuwe concessievoorwaarden sneller kunnen worden toegepast in het ene gebied dan in het andere. Tevens ontstaan door een ongelijke overgangsdatum onnodig hoge transactiekosten bij het aansluiten van alle geldende dienstregelingen in een gebied, waardoor ook onduidelijkheid voor de reiziger kan ontstaan.

Er is geconstateerd dat met een hoogwaardig systeem veel meer reizigerskilometers gemaakt zullen worden. Er is tevens geconstateerd dat er een limiet zit aan publieke financiering. Door nu een deel van de projecten als publiek-private samenwerking op te zetten kan de aanleg versneld worden, het bouwvolume toenemen en de prijs-kwaliteitverhouding verbeteren. De kwaliteit kan beter gegarandeerd worden wanneer de uitvoerder ook de concessie krijgt om de eerste jaren de OV-dienst zelf uit te gaan voeren. Met PPS is nu nog weinig ervaring in het Nederlands OV, dus die zal opgebouwd moeten worden.

Naast de huidige concessievorm en onderhandse gunning is voor twee situaties een alternatieve contractvorm beschreven. De eerste betreft cases waarin veel nieuwe infrastructuur nodig is. Door de financiering deels door marktpartijen te laten plaatsvinden (maar de bekostiging wel door de overheid) zijn er meer financiële middelen beschikbaar om dit snel te laten aanleggen. Een andere concessievorm die zijn weg naar de Randstad zou kunnen vinden is de managementconcessie voor de stadsvervoerders. Met de huidige inbesteding en benchmarks is de marktprikkel nog te klein om zeker te zijn van een goede concessieprijs. Door hier een financiële prikkel voor een breed management aan te koppelen is er een grotere kans op een efficiënte organisatie. De uitvoerende organisatie blijft telkens intact, waarmee stabiliteit en continuïteit gewaarborgd zijn.

Om tot minder grenzen van beheergebieden te komen en efficiënter te kunnen aanbesteden wordt voor het stedelijk gebied in de Randstad voorgesteld 2 OV-bureaus in te richten en de bevoegdheden van de OV-autoriteiten hieraan over te dragen. Het gaat

hierbij om een Metropoolregio Amsterdam Almere Utrecht in de noordvleugel en om een Metropoolregio Rotterdam Den Haag in de zuidvleugel van de Randstad, ruimtelijk conform de Structuurvisie Randstad 2040. Hierdoor blijft er binnen Nederland een mogelijkheid tot benchmarking bestaan, doordat beide autoriteiten gelijkwaardig zijn. Op langere termijn is evt. samenvoeging tot 1 autoriteit mogelijk om een Sprinterconcessie voor de hele Randstad te kunnen uitgeven, maar hiermee gaat wel de mogelijkheid tot benchmarking verloren. De meeste streekvervoerconcessies hebben een economisch gunstige omvang, maar enkele concessies rond Amsterdam zouden mogelijk kunnen profiteren door iets meer lijnen te omvatten. Voor het stadsvervoer wordt voorgesteld de managementconcessie te onderzoeken als tussenvorm tussen een reguliere aanbesteding en een inbesteding. Hiermee gaat het productiebedrijf in zijn geheel over naar een nieuw management. Wanneer dat goede financiële prikkels ontvangt, is hier nog een efficiëntieslag te maken.

Literatuur

- [1] Kennisplatform Verkeer en Vervoer (2010). Resultaten onderzoek "OV-Klantenbarometer" 2004 – 2009 (landelijke en diverse regionale edities). Utrecht.
- [2] Manshanden, W.J.J., Jonkhoff, W., e.a. (2007). De Top 20 van Europese stedelijke regio's 1995 – 2006; Randstad Holland in internationaal perspectief. Delft: TNO.
- [3] Pot, A. (2011). Hoogwaardig openbaar vervoer voor de Randstad. Afstudeerscriptie Technische Universiteit Delft.
- [4] OV-bureau Randstad (2010). Randstadnet 2028. Utrecht.
- [5] Elsevier (2010). Stakingen dreigen in openbaar vervoer grote steden. 28 oktober.
- [6] "Minder vertraging bij opdelen spoor" (2011). In: de Volkskrant, 1 september.
- [7] Hettinga, A. & Bruins, B. (2011). Laat stoptreinen voortaan aan ons over. In: NRC Next, 10 februari.
- [8] Federatie Mobiliteitsbedrijven Nederland (2011). Het nieuwe spoorplan; Een betere ordening van het openbaar vervoer. <http://www.alternatiefovplan.nl>
- [9] Provincie Noord-Holland (2007). De organisatie van het collectief personenvervoer in Noord-Holland Noord. Haarlem.
- [10] Ham, H. van & Amerongen, R. van (2006). Vervoersreuzen domineren ov-markt. In: Verkeerskunde, 2006-9, pp. 36-41.
- [11] Inno-V (2006). Handreiking besteks- en concessievoorwaarden. Utrecht.
- [12] Heckemayer, J.H. (2007). Vergabemodelle öffentlicher Verkehrsdienstleistungen – eine Effizienzanalyse. Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster.
- [13] Fischer, Th. H. & Liepe, J.L. (2008). Kosten- oder Konzeptwettbewerb? In: Der Nahverkehr, 6-2008 pp. 26-27.
- [14] Kennisplatform Verkeer en Vervoer (2009). Toolbox Beter Bestek. Utrecht.
- [15] Beghin, C. & Vreeze, D. de (2009). Succesvolle praktijkvoorbeelden openbaar vervoer internationaal; Leerpunten voor Nederland. Amsterdam: Transtec.
- [16] Knieps, M. (2006). Vielfalt von Kooperationsformen; Organisation der Verkehrsverbünde. In: Der Nahverkehr, 12-2006 pp.7-16.
- [17] Knieps, M. (2004). Aufgabenträger oder Verkehrsunternehmen als Gesellschafter von Verkehrsverbänden ? Gießen: Justus-Liebig-Universität.
- [18] Gannon, M.J. (2011). PPP: Merits and pitfalls for contracting authorities. In: Tramways & Urban Transit, 2011-04, pp.130–133.
- [19] Eerste Kamer der Staten-Generaal (2003). Verslag algemeen overleg commissie Verkeer en Waterstaat, nr. 145a, d.d. 17 januari 2003. Den Haag.
- [20] Ham, H. van & Baggen, J.H. (2008). Marktwerking en het stadsvervoer. CVS 2008.
- [21] Ministerie van VROM (2008). Structuurvisie Randstad 2040. Den Haag.
- [22] Rotterdam en Den Haag slaan handen ineen (2011). Binnenlands Bestuur, 11 april.
- [23] Randstadprovincie. In: Wikipedia, <http://nl.wikipedia.org/wiki/Randstadprovincie>
- [24] Exit Randstadprovincie: waarom lukt het niet? (2011). In: Volkskrant, 31 augustus.