



Wijnand Veeneman, universitair docent
e-mail w.w.veeneman@tbm.tudelft.nl

Vraagje ...

De man van de provincie had een interessant verhaal gehouden. Zo'n verhaal waarvan eerst je tenen krommen en je daarna langzaam maar zeker toch weer ontspant. Hij had uitgelegd hoe ze het in Brabant gingen aanpakken met de aanbestedingen.

Waarom kromden mijn tenen bij aanvang van zijn verhaal? Wel, zijn aanpak strookte niet met de intenties van de aanbestedingen. De Wet personenvervoer 2000 introduceerde aanbestedingen niet om overheden zelf dienstregelingen te laten maken. Het was de bedoeling dat juist de vervoerders slimme plannen konden bedenken, waartussen die overheden dan zouden kunnen kiezen. Maar geef een overheid een vinger - het kiezen - en ze nemen de hele hand: ze maken zelf de dienstregeling. Om woest van te worden.

En het was niet alleen niet de bedoeling, het was ook nog eens gruwelijke zelfoverschatting van die lui uit Brabant. Een computermodel zou de optimale dienstregeling uitspugen. Nee, echt? Iedereen die ooit bij een vervoerder is wezen kijken om te zien wat er voor nodig is om een dienstregeling te ontwerpen, zou er giftig van worden.

GEEF EEN OVERHEID
EEN VINGER EN ZE
NEMEN DE HELE HAND

Bij een vervoerder is er een organisatorische sumoworsteling gaande tussen vervoerarchitect, accountmanager, personeelsplanner en voertuigbeheerder om tot een optimale dienstregeling te komen. Is dat allemaal in dat model verpakt? Dat lijkt me niet, maar de vervoerder kwam er helemaal niet aan te pas.

En dan de totale onderschatting van de reiziger. Prachtig Australisch onderzoek had laten zien hoe belangrijk een stabiel aanbod van openbaar vervoer is. Openbaar vervoer trekt niet van de ene op de an-

dere dag mensen. Openbaar vervoer structureert het reisgedrag van mensen. Zij gaan in de buurt van een station wonen of raken verslingerd aan de vertrektijden van een buslijn. Twee voor acht mag dan nog eens twee over acht worden, maar verder moet je met je tengels van de tijden afblijven. Dat is een belangrijk deel van de aantrekkingskracht van het openbaar vervoer. Maar nee, in Brabant zou de provincie de dienstregeling eens flink 'optimaliseren'.

Zo voelde ik me de eerste tien minuten. De man had de basis uitgelegd en ik was giftig. En als ik giftig ben, ga ik vragen stellen. Die stelde ik en steeds waren de antwoorden geruststellend. Nee, natuurlijk moest er ruimte zijn voor de optimalisering van de vervoerder in de uiteindelijke dienstregeling. Nee, natuurlijk werd er een proces opgetuigd om het model heen waarin toekomstige reizigers een belangrijke rol speelden. Nee, natuurlijk bleef er ruimte om de dienstregeling tijdens de concessie aan te passen.

En daarmee was ik vooralsnog gerustgesteld en begon te zien welke problemen de aanpak ook wegnam. Want juist het hobbyisme van ambtenaar en bestuurder werd door de aanpak aardig ingeperkt. Wilden ze graag ergens een buslijn, dan vonden ze een model tegenover zich. Een model dat een redelijk objectief oordeel zou geven over die buslijn. En dus moet je nog een keertje nadenken voordat je een lijn op een kaart tekent. Die toetsende werking zou erg heilzaam kunnen zijn.

En het argument dat de reiziger zo gehecht is aan zijn dienstregeling, daar voorzag het model ook in. Het baseerde zich op de bestaande reispatronen. De angst voor een 'totaal nieuw concept'

bleek ongegrond. En tegelijk nam de aanpak de echte innovatiekillers de wind uit de zeilen. Opnieuw klonk dat heilzaam.

De bijeenkomst liep op zijn einde. Ik was inmiddels aardig ontspannen geraakt door de antwoorden. En ook als ik ontspannen ben ga ik vragen stellen. De vragen gingen over het borgen van de kwaliteit na de aanbestedingen. Hoe zouden programma van eisen, contract en monitoringstrategie recht kunnen doen aan de innovatieve definiëring van het aanbod? Hoe zou de vervoerder worden geprikkeld om dat geoptimaliseerde aanbod zo aantrekkelijk mogelijk op straat te brengen? Hadden ze nagedacht over hoe ze de vervoerder gingen betalen en waarom op die manier? De man legde uit dat ze dat nog niet hadden gedaan, maar dat ze daarover graag eens met me van gedachten zouden wisselen.

De trein van Utrecht naar Den Haag was barstensvol, maar ik had een stoel en in de verste verte was geen hulpbehoeftige te bekennen aan wie ik die zou moeten afstaan. Het zou een mooi moment zijn geweest voor een klein dutje. Bij Woerden merkte ik al dat het dutje er niet van ging komen. Bij Gouda kon ook de Metro mijn aandacht niet meer vasthouden. Bij Zoetermeer merkte ik dat mijn hoofd weer geheel in Brabant

BIJ VOORBURG BEGONNEN
MIJN SCHOENEN VOORIN
WEER TE KNELLEN

was en bij Voorburg begonnen mijn schoenen voorin weer te knellen. Ik beval mijn tenen om te ontspannen, maar ze luisterden maar even. Het verhaal irriteerde me weer, maar nu wist ik niet meer waarom. Waren het de oude twijfels? Nee, die waren prima weerlegd. Toen ik in Delft uit de trein stapte, wist ik nog steeds niet waarom, maar ik had nog geen dertig meter gefietst of ik wist het: niet alleen ik was er in gaan geloven, ze waren er zelf in gaan geloven.

Er zijn prachtige studies uit de organisatiekunde die laten zien wanneer organisaties op hun kwetsbaarst zijn. Dat is wanneer ze zich onkwetsbaar voelen, bijvoorbeeld omdat ze een vreselijk goed idee hebben.

Elke organisatie heeft mensen nodig die roepen: 'Die kant gaan we op'. Dat noemen we leiderschap en daaruit komt verandering voort, die vaak vooruitgang is. Maar verandering wordt pas vooruitgang als de organisatie ook mensen heeft die roepen: 'Ho eens even' of 'Weten we dat zeker' of 'Kunnen we dat wel'. En het gaat mis in organisaties waar de laatste groep mensen, om wat voor reden ook, geen invloed meer uitoefent op de uiteindelijke uitkomsten. Dan ontsporen organisaties. Dat gold voor Philips, NASA, Enron en Irak. Een overtuigend idee, politieke druk,

geldelijk gewin en persoonlijke dreiging leiden er toe dat er niemand meer een alternatief geluid laat horen. Daarmee valt de organisatie, een intelligentie van velen, terug op de intelligentie van een enkeling: de baas. En daarmee is de organisatie een stuk dommer geworden.

Met nare dingen als gevolg: van kleine ongemakken tot diep leed.

Ik werd niet meer uitgenodigd. Uit het roddelcircuit en de krant haalde ik ondertussen mijn informatie over de Brabantse aanbestedingen en begon me zorgen te maken. Doen ze het echt helemaal op eigen houtje? Dat zal toch niet. Vijf concessies tegelijk aanbesteden? Dat lijkt me echt een stap te ver. BBA Connex op selectiecriteria uit het aanbestedingsproces gooien? Hebben ze echt zo degelijke selectiecriteria?

EEN OVERTUIGEND IDEE,
POLITIEKE DRUK,
GELDELIJK GEWIN EN
PERSOONLIJKE DREIGING
LEIDEN ER TOE DAT ER
NIEMAND MEER EEN
ALTERNATIEF GELUID LAAT
HOREN

Uiteindelijk was er iemand in Brabant die riep: 'Ik dacht het niet.' Jammer genoeg was dat de rechter en was dat zo laat dat veel kwaad al was geschied. En uiteindelijk was het maar een heel klein foutje waarop de rechter de provincie terugfloot. De rechter oordeelde dat de provincie iets specifieker had moeten zijn in de selectiecriteria: die criteria waarop de aanbestedende overheid mag besluiten een offerte verder niet in overweging te nemen. De provincie zei dat haar begroting een rol zou spelen bij het eruit gooien van te dure offertes, de provincie zei alleen niet hoe. De rechter oordeelde dat dit laatste wel had moeten.

In Brabant moeten nu aanbestedingen over. Vergeleken bij de andere voorbeelden uit de literatuur valt de narigheid wel mee. Het zal nachtrust hebben gekost, maar dat was ook het geval toen Video 2000, de spaceshuttle, Enron en het Iraakse bewind ten onder gingen. En dat allemaal omdat er te weinig nare vragen worden gesteld. Ik hoop dat ik voor de volgende ronde één keertje naar Den Bosch mag om, giftig of ontspannen, nare vragen te mogen stellen. Wie weet helpt het.