



Innovatie in het openbaar vervoer komt alleen van de grond met echte concurrentie tussen de aanbieders van vervoer. Die hoeven niet eens zelf bussen of treinen te hebben, stelt Auke Huisman. “De relatie met de klant moet centraal staan.”

# ‘Straks koop je kilometers, hoe meer hoe goedkoper’

AUTEUR ANDRÉ DE VOS FOTO'S RENÉE KRIJGSMAN

“Straks koop je als reiziger een bundel kilometers waarmee je heel Europa door kunt reizen. Hoe meer kilometers, hoe goedkoper. Je kunt vooraf betalen, of achteraf. Je kunt de bundel op een kaart zetten, of benutten via je mobiele telefoon. Je kiest voor wat het beste bij je past.”

Auke Huisman loopt naar eigen zeggen doorgaans een jaar of vijf voor op de praktijk. Maar zijn toekomstvisie kan op korte termijn verwezenlijkt worden. De consultant die de afgelopen drie jaar bij NS-Business Card verantwoordelijk was voor de introductie van ‘reizen op rekening’, ziet in de energiesector en de telecomsector het voorland van het openbaar vervoer. Van die sectoren kan het openbaar vervoer leren. Overheidsmarkten die succesvol zijn geliberaliseerd en waar de klant tegenwoordig uit een veelvoud aan producten kan kiezen. Met oude staatsbedrijven als KPN, die knokken voor behoud van markt, en met talrijke nieuwkomers die met innovatieve oplossingen komen.

Essentiële voorwaarde voor een goed functionerende markt is volgens Huisman een goed werkend kassasysteem. In de energie en telecom koopt de klant een product zonder dat hij iets te maken heeft met de techniek die nodig is om stroom of besignaal op de juiste plek te krijgen. Dat regelt de provider, die zelf soms weer de energie of belminuten elders inkoop. Hoe anders is dat in het openbaar vervoer. De reiziger moet met de OV-chipkaart bij elke nieuwe vervoerder in- en uitchecken. Huisman heeft uitgerekend dat de reiziger op het traject Harlingen–Breda – toegegeven, niet de meest voorkomende reis – zestien keer moet in- en uitchecken.

## Afstempelen

“Het probleem met de OV-chipkaart is dat de techniek leidend is geweest bij de ontwikkeling, niet een deur-tot-deurvisie. Er is niet naar voren gekeken, maar naar achteren. De oude analoge kaartjes zijn gedigitaliseerd. Je koopt net als vroeger vooraf een kaartje dat je overal moet laten afstempelen. Feitelijk is de reiziger er verantwoordelijk voor gemaakt dat de opbrengsten bij de juiste vervoerder terechtkomen. Onhandig en

onnodig. Als je weet waar iemand zijn reis begint en eindigt, weet je in 99 procent van de gevallen ook hoe de reis is verlopen, met welke vervoerders. Daar hoeft je de reiziger niet mee lastig te vallen. Sterker nog, als iemand met zijn mobiel in- en uitcheckt weet je precies waar iemand is geweest. Eén keer inchecken en uitchecken is voldoende.”

## Verouderd

“De OV-chipkaart is een verouderd kassasysteem gebaseerd op een systeem dat achttien jaar geleden operationeel was in Hongkong. Reizigers kopen vooraf saldo en dat saldo wordt centraal verdeeld over de vervoerders. Net als vroeger met de strippenkaart. Iedereen betaalt evenveel, ongeacht hoeveel je in totaal reist of wat voor contract je hebt afgesloten. In de luchtvaart is dat ondenkbaar. Een moderne chipkaart – ik noem het OV-chip 2.0 – heeft veel meer gemakfuncties en is niet per se een smartcard. Je kunt achteraf betalen, en dan altijd het goedkoopste tarief krijgen. Of goedkopere kilometers krijgen naarmate je meer reist. Je kunt functies voor groepen inbouwen, een mix van prepaid en postpaid hanteren. Kortom, inspelen op de wensen van de markt. Prepaid en postpaid zijn in de telecom volstrekt gescheiden klantengroepen. Budget versus kapitaalcrachtig. Snelle innovatie versus aantrekkelijke kortingen. In het openbaar vervoer heb je al die verschillende klantengroepen ook, maar ze worden allemaal hetzelfde bediend.”

## Virtueel

“In het openbaar vervoer kun je op drie manieren groeien. Concessies winnen, concessies kopen en vervoer aanbieden los van de concessies. Dat laatste doen NS-Business Card en Mobility Mixx. Ze verkopen mobiliteitscontracten aan met name zakelijke klanten. Ze kopen zelf op grote schaal vervoer in bij vervoerders en verkopen dat weer door. Doordat ze inkoopvoordelen hebben, kunnen ze daar winst op maken. Het zijn virtuele concessies. De relatie met de klant staat centraal, de geleverde dienst is losgekoppeld van de infrastructuur en concessie. Het zijn, net als in de

energiemarkt en de telecommarkt, providers die zelf helemaal geen infrastructuur hebben, maar zich specialiseren in bepaalde inkoop en bepaalde markten. In het openbaar vervoer is die markt onderontwikkeld. Het zijn nu vooral dochterbedrijven van vervoerders die het op kleine schaal doen. Maar kijk eens naar Google en Twitter, die bestaan alleen dankzij hun klantcontacten.”

## Klantenbasis

“Nieuwe providers in het openbaar vervoer moeten een klantenbasis kunnen opbouwen zonder dat ze zelf vervoer aanbieden. Maar ook voor de bestaande vervoerders heeft het zin om die klantenbasis te hebben, los van de bestaande concessies. Dan heb je een bron van inkomsten die losstaat van de concessie, zoals de NS-Business Card.”

## Onaantrekkelijk

“Een beter, gemakkelijker betalingssysteem betekent groei van het openbaar vervoer. Niemand betaalt graag, dus moet je betalen zo makkelijk mogelijk maken. In concurrerende markten begrijpt iedereen dat, maar bij de OV-chipkaart wordt betalen zo onaantrekkelijk mogelijk gemaakt. Tenzij je met NS-Business Card of Mobility Mixx reist. Ik merk het zelf. Ik zit vaker in het openbaar vervoer omdat ik me met zo'n kaart geen zorgen hoeft te maken over de betaling.”

## Portemonnee

“We moeten afstappen van het idee van de OV-chipkaart als elektronische portemonnee waar je ook buiten het ov mee kunt betalen. Daar zijn andere partijen verder mee en beter in. De OV-chipkaart moet een kilometerportemonnee worden waarmee je naar gelieven kunt roamen door Europa.”

## Ingedut

“Het openbaar vervoer is een prachtige, maar in zichzelf gekeerde en ingedutte sector. In de toplaag zie ik geregeld nieuwe mensen met goede ideeën, die de sector willen veranderen. Het is vooral de laag daaronder die vastzit in oude



### Interim-directeur

Auke Huisman (1966) is sinds 1999 met zijn bedrijf Humanis Consulting Group actief als interim-directeur, adviseur en crisismanager. Hij werkte voor onder meer Cisco, KPN, Adidas en Casema. Zijn specialiteit: bedrijfsmodellen vertalen naar ICT. Tot begin vorig jaar was Huisman bij NS verantwoordelijk voor NS-Business Card, waar hij reizen op rekening introduceerde. Op het gebied van de chipkaart in het openbaar vervoer adviseert hij nu overheid en vervoerbedrijven. Huisman studeerde informatiemanagement en financieel management aan de Thorbecke Academie. Hij is getrouwd en heeft twee kinderen.

patronen. En daar zijn veel minder personele wisselingen. Bovendien zijn dat de mensen die de contacten hebben met de bestaande toeleveranciers. Die partijen hebben doorgaans geen belang bij veranderingen omdat ze verdienen aan de bestaande architectuur, ze houden vernieuwing tegen.”

### Spannend

“We hebben nieuwe mensen nodig in alle gelegingen van het openbaar vervoer. Mensen met durf. De sector heeft nu geen sexy uitstraling. Maar dat hoeft niet zo te blijven, als er een concurrerende markt komt waar bedrijven het verschil kunnen maken door slim om te gaan met grote informatiestromen over reizigers. Big data is wél spannend. Daar willen jonge academici zich best op werpen. Het openbaar vervoer moet die dynamiek toelaten.”

### Parlementair

“Innovatie is niet het sterkste punt van NS. Kijk naar de Fyra, naar de OV-chipkaart. NS is daarmee onderwerp van liefst twee parlementaire onderzoeken. NS is heel goed in treinen rijden en heeft ook financieel de zaken goed op orde, maar is niet goed in het naar de markt brengen van innovatie. Of het nu om ict gaat of andere producten. Als je dan toch een zoveel goedkopere hogesnelheidstrein koopt, dan weet je dat dat verschil in prijs risico's in zich bergt. Schakel dan voor een deel van het geld dat je overhoudt externe experts in die die risico's afdekken. Nu heeft NS treinen gekocht die niet alleen veel te laat zijn, maar ook niet zo snel rijden als de dure infrastructuur toelaat.”

### Pijnlijk

“NS is ruim veertien jaar geleden begonnen met de OV-chipkaart en is nog niet klaar. Dat is pijnlijk, en duur. Je moet twee betaalsystemen tegelijk in de lucht houden. Ik heb bij NS het rijden op rekening geïntroduceerd. Achteraf betalen, dat was nieuw. Toen ik kwam was het plan om zeven

nieuwe kaarten te introduceren. Dat is er één geworden. Die heet nu de NS-Business Card, maar er hangt een heel systeem onder dat je op allerlei manieren kunt gebruiken. 130 scholen in Rotterdam gebruiken de kaart ook. En als de klant dat wil, kun je er ook een trajectkaart van maken.”

### Marktmeester

“Het probleem van de ov-markt is dat er geen onafhankelijke marktmeester is. Die moet staatssecretaris Mansveld aanstellen. Dat zou de Autoriteit Consument en Markt kunnen zijn. Die moet er bijvoorbeeld voor zorgen dat vervoerders faire groothandelsprijzen hanteren voor inkopers van andere providers. De overheid moet een marktmodel schetsen en zorgen dat er goede governance is. We moeten af van het huidige starre opbrengstverdeelmiddel en migreren naar een inkoopmodel waarbij mobiliteitsproviders vervoercapaciteit bij vervoerders inkopen en vrij zijn om dit geïntegreerd aan reizigers aan te bieden. Zolang er geen goed toezicht is op de markt, krijg je ook geen innovatie. Partijen gaan pas investeren als ze weten of ze het geld kunnen terugverdienen.”

### TLS

“De markt werkt vrij goed bij de aanbestedingen, al begrijp ik niet waarom de inschrijvers niet veel meer informatie krijgen over de reizigersstromen in het verleden. Dan voorkom je dat partijen te hoog inschrijven en geen geld overhouden voor vernieuwing. Maar je kunt de markt ook ordenen via het kassasysteem. Nu is TLS daar de marktmeester, zonder dat dat ooit zo benoemd is. Maar TLS is voor 69 procent van NS, en dus niet onafhankelijk. TLS kan alleen werken als het eigendom is van alle vervoerders samen. Maar ja, TLS is af en er is een schuld van 100 miljoen euro. Dus wie wil daar nu instappen? Dat moet dus anders worden opgelost. De marktmeesterrol moet worden losgekoppeld van TLS. Dan ontstaat er ruimte om naast TLS een tweede back-office voor de afhandeling van betalingen toe te laten.

Dan krijg je marktwerking en innovatie. De onafhankelijke marktmeester staat boven deze partijen en garandeert een uniform betaalverkeer.”

### Schaalgrootte

“Er is in het Nederlandse openbaar vervoer plaats voor drie of vier grote partijen. Kleinere spelers zoals de RET kunnen best innovatief zijn, maar ze missen schaalgrootte voor de kostbare investeringen die in het openbaar vervoer nodig zijn. Ze zullen overgaan in andere handen. NS heeft als grootste speler in Nederland het meest te verliezen. Ze zijn heel goed in het overnemen van nieuwe partijen – kijk naar de successen van Abellio – maar als de Nederlandse markt verder opengaat, zal dat NS het meeste pijn doen.”

### Brussel

“Ik pleit er niet voor om de hele ov-markt in een keer open te gooien, maar je moet als overheid wel visie hebben op waar je naartoe wilt. Privatisering en liberalisering is de enige weg. Dat wil Brussel ook, en ik denk dat er geen weg meer terug is. Maar NS moet natuurlijk wel een kans krijgen om zich helemaal klaar te maken voor die markt. Al was het maar omdat het nu een staatsdeelneming is. Als we die straks verkopen gaan we er als belastingbetaler meer voor krijgen als het een succesvol bedrijf is.”

### Proeftuin

“Er zijn veel fouten gemaakt met de OV-chipkaart, maar we hebben nu wel een systeem dat uniek is in de wereld, waarbij alle vervoerders zijn aangesloten. Laten we die voorsprong gebruiken door in Nederland te fungeren als proeftuin voor de verdere liberalisering van het openbaar vervoer. Die kennis kunnen we dan vanuit Nederland elders uitrollen. Is ook wel logisch, we zijn een logistiek land. Dan betalen wij het leergeld, maar dan lopen we straks wel voorop en kunnen wij de bedrijven leveren die straks door heel Europa mobiliteit verkopen.”