



RAPPORT

Evaluatie implementatie en start OV-concessie Zuid-Holland Noord

In opdracht van provincie Zuid-Holland

23 maart 2026



Samenvatting

Op 15 december 2024 is de nieuwe OV-concessie Zuid-Holland Noord van start gegaan. Qbuzz verzorgt vanaf dat moment het busvervoer in de regio's Holland Rijnland en Midden-Holland, waaronder in Leiden, Katwijk, Gouda en Alphen aan den Rijn. Aan de implementatie en uitvoering is in de periode augustus 2023 tot november 2025 hard gewerkt door provincie Zuid-Holland en Qbuzz, in afstemming met de regio's en het Reizigers Overleg Hollands Midden (RHM). Ondanks alle inspanningen doet zich rondom de start toch een aantal problemen voor, waar ook de reizigers last van hebben gehad.

Een evaluatie om te leren van opgedane ervaringen

De problemen zijn aanleiding voor de provincie Zuid-Holland om de implementatie en start van de OV-concessie Zuid-Holland Noord te evalueren. De provincie wil leren van de opgedane ervaringen tijdens de implementatie en de start van de OV-concessie Zuid-Holland Noord. Het doel is om inzicht te krijgen in hoe de implementatie is verlopen in aanloop naar de start, hoe de start van de OV-concessie zelf is verlopen en welke lessen er te trekken zijn voor de toekomst.¹ Naast de eigen ervaringen rondom de start van de OV-concessie Zuid-Holland Noord kijkt de evaluatie ook naar de start van drie andere OV-concessies voor bredere aanknopingspunten (OV-concessies Fryslân, West-Brabant en Zaanstreek-Waterland).

Vorbereiden van de OV-concessie tijdens de implementatiefase

De implementatie van de OV-concessie Zuid-Holland Noord kent een voortvarend begin. Er zijn geen bezwaren van andere inschrijvers, zodat de provincie de OV-concessie definitief aan Qbuzz kan gunnen. Qbuzz en de provincie werken in de aanloop naar de start, in afstemming met de regio's en het RHM, intensief samen. De start van de nieuwe OV-concessie is een ingrijpende verandering waarbij veel komt kijken: het introduceren van een nieuwe dienstregeling, het realiseren van stallingen, het inregelen van systemen en het inzetten van nieuwe bussen vragen immers om de nodige voorbereidingstijd. In vergelijking met de start van eerdere OV-concessies spelen bovendien diverse (externe) factoren een rol die de complexiteit vergroten; denk aan langere levertijden en andere problemen bij een aantal (Europese) busleveranciers, de nieuwe Omgevingswet (vergunningverlening), een overvol stroomnet (netcongestie) en personeelstekorten.

Het is logisch dat Qbuzz als nieuwe vervoerder de tijd krijgt om de uitvoering goed voor te bereiden. Waar er bijvoorbeeld bij de OV-concessie Drechtsteden, Molenlanden en Gorinchem (DMG) ongeveer tien maanden voorbereidingstijd was, is dat voor de OV-concessie Zuid-Holland Noord (vanaf het moment van gunning) anderhalf jaar. Tot vlak voor de start lijkt de implementatie beheersbaar te verlopen. De omvang van de problematiek is pas in de allerlaatste fase van de implementatie helder.

¹ Brief aan Provinciale Staten, 14 mei 2025.



Problemen rondom de start van de OV-concessie

Enige aanloopproblemen rondom de start van een nieuwe OV-concessie/de overgang van de ene vervoerder naar de andere vervoerder zijn er bijna altijd, maar de problemen rondom de start van de OV-concessie Zuid-Holland Noord zijn, zoals de provincie zelf stelt, bovenmatig groot. Bij de start ontbreekt een aanzienlijk deel van de nieuwe, elektrische bussen, en de vervangende bussen blijken regelmatig in slechte staat; materieel is oud en deels minder geschikt voor openbaar vervoer. Bussen zijn ook vaak te laat of vallen uit. De problemen stapelen zich op en er zijn veel klachten van reizigers en chauffeurs.² De problemen zijn o.a. te wijten aan de vertraagde instroom van (elektrische) bussen en het inzetten van deels nog oud materieel. Daarbij wordt ook het ontbreken van voldoende chauffeurs gezien als een belangrijke oorzaak van de rituitval. Andere zaken die niet rechtstreeks gevolgen hadden voor de reiziger waren de problemen rondom de realisatie van stallingen, inclusief netaansluiting voor laadinfrastructuur, waardoor twee stallingen te laat zijn opgeleverd.

Betrokkenen werken aan verbetering en de OV-concessie komt in rustiger vaarwater terecht

Qbuzz werkt, samen met de provincie, aan verbetering. Er is in de periode na de start van de OV-concessie dagelijks overleg tussen de provincie en Qbuzz en de provincie vraagt Qbuzz een verbeterplan op te stellen. De provincie legt uiteindelijk boetes op voor zowel de problemen rondom de start als voor de rituitval. Het harde werk van betrokkenen werpt uiteindelijk zijn vruchten af; na een roerige periode komt de OV-concessie in het tweede kwartaal van 2025 in rustiger vaarwater terecht. Betrokkenen kijken terug op een moeilijke start, maar geven ook aan dat de uitvoering van de OV-concessie vanaf het najaar van 2025 "zeer dicht bij het ingeschreven plan staat." Er is veel waardering voor de inzet van de chauffeurs en ander personeel van Qbuzz, ook in brieven aan Provinciale Staten en in de media.

Aanknopingspunten vanuit andere OV-concessies

Voor deze evaluatie is in grote lijnen een vergelijking gemaakt met de start van de OV-concessies Fryslân, West-Brabant en Zaanstreek-Waterland. Net als bij de implementatie en start van de OV-concessie Zuid-Holland Noord spelen *levering bussen, realisatie stallingen/netaansluiting laadinfrastructuur* en *voldoende personeel* een belangrijke rol. Elk van de andere drie OV-autoriteiten herkent ook de dilemma's in de samenwerking met vervoerders bij de implementatie en start van een OV-concessie, vooral als de planning wijzigt of zich problemen voordoen. De gesprekken over de implementatie bij andere OV-concessies bieden een aantal aanknopingspunten voor deze evaluatie. Deze hebben o.a. betrekking op het omgaan met onzekerheden, een meer geleidelijke concessiewisseling, het overwegen van de start van de OV-concessie in de zomer en het benaderen van stallingen als strategische assets. Deze aanknopingspunten zijn meegenomen in het verwoorden van de lessen.

Lessen voor de ontwikkeling en implementatie van volgende OV-concessies

Deze evaluatie biedt inzicht in hoe de implementatie is verlopen én biedt lessen voor toekomstige OV-concessies. Er is zowel aandacht voor lessen voor de provincie zelf, als lessen die de provincie op nationaal niveau, bijvoorbeeld in het samenwerkingsverband van decentrale OV-autoriteiten DOVA, kan delen. Deze lessen suggereren niet dé oplossing te zijn, het zijn elementen om mee te nemen in de overwegingen rondom nieuwe OV-concessies.

1. Het verzachten van de big bang van een concessiewisseling

Een concessiewisseling heeft het karakter van een *big bang*. Bij de start van een concessie komt er veel samen en moet er veel tegelijkertijd worden ingevoerd. De les is dat de problemen rondom de start voor een meer geleidelijke concessiewisseling lijken te pleiten met nadrukkelijk oog voor de maakbaarheid. In de gesprekken met andere concessies benoemen zij bijvoorbeeld een stapsgewijze uitbreiding van de dienstregeling, een gefaseerde instroom van nieuwe bussen of een zich ontwikkelende kwaliteit.

² Zie: <https://www.mobiliteit.nl/ov/2025/01/15/zuid-hollandse-politiek-in-debat-over-chaos-in-busvervoer/>



2. *Start nieuwe OV-concessie in de zomer overwegen*
Het einde van het jaar is een periode waarin het verkeer druk is, het weer minder goed en de dagen kort. Het was al een aanbeveling in de evaluatie van de OV-concessie DMG³, en ook reizigersvereniging Rover pleit ervoor: laat een nieuwe OV-concessie in de zomer van start gaan. Dit vraagt uiteraard ook om het laten eindigen van de vorige concessieperiode in de zomer.
3. *Aandacht voor de samenwerking biedt een stevige basis*
Tijdens de implementatiefase van de OV-concessie Zuid-Holland Noord hebben de provincie en Qbuzz veel aandacht gehad voor de samenwerking. O.a. door het instellen van een (fysiek) implementatieoverleg en het maken van afspraken over de samenwerking in een sociaal contract. Ook rondom de start hebben de provincie en Qbuzz elkaar frequent ontmoet om snel te kunnen handelen als de situatie daarom vraagt. De les is dat er veel aandacht is geweest voor de samenwerking, en dat dit een bewezen basis biedt, ook voor volgende OV-concessies.
4. *De perfect storm als realistisch scenario behandelen*
Als OV-autoriteit wil je voorbereid zijn in het geval zich een *perfect storm* scenario voordoet. Tijdens de implementatiefase is voor de concessie Zuid-Holland Noord een uitgebreid risicodossier met bijbehorende beheersmaatregelen opgesteld. Alle inspanningen hebben echter de problemen niet kunnen voorkomen. In het geval van een *perfect storm* scenario is het van belang om als OV-autoriteit tijdig (en eventueel gezamenlijk) beheersmaatregelen te overwegen op het moment dat dit nodig is. Voorgesteld wordt om expliciet de mogelijkheid tot afschaling hierin mee te nemen. Uiteraard is het aan de vervoerder om, in het geval niet aan de verplichtingen kan worden voldaan, met een nieuw voorstel te komen en bijvoorbeeld afschaling van de dienstregeling voor te stellen. Voor de concessie Zuid-Holland Noord kwamen de problemen zo laat naar boven dat er (te) weinig tijd was om tijdig beheersmaatregelen te kunnen doorvoeren of nog te kunnen wisselen naar een nieuw scenario. De les is dan ook om expliciet een *perfect storm* scenario voor te bereiden en al enkele weken voor de start de afweging te maken. Vanuit ieders eigen rol kunnen partijen hierin de benodigde stappen in zetten.
5. *Regie vanuit de provincie op de realisatie van stallingen overwegen*
Door de transitie naar volledig emissievrij busvervoer in combinatie met een overvol stroomnet, maar ook door druk op de ruimte kunnen stallingen meer en meer gezien worden als een strategische asset. De les is dat de provincie kan overwegen om voor de stallingen meer regie te nemen. Bijvoorbeeld door stallingen in eigendom te realiseren/verwerven of in ieder geval zelf nieuwe percelen te zoeken. Idealiter ruim voordat de nieuwe aanbestedingsprocedure start, om voldoende tijd te hebben voor het goed doorlopen van de procedures.

Tot slot

Voor de OV-concessie Zuid-Holland Noord geldt dat de grootste problemen inmiddels voorbij zijn. De provincie en Qbuzz hebben de intentie om van deze OV-concessie een blijvend succes te maken. Met een concessieduur van dertien tot vijftien jaar is er nog volop tijd om de ambities van Qbuzz en de provincie waar te maken.

³ TwynstraGudde (2020). *Evaluatie implementatieproces OV concessie DMG*.



Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Inleiding	6
1.1. Nieuwe OV-concessie Zuid-Holland Noord	6
1.2. Evaluatie OV-concessie Zuid-Holland Noord	6
1.3. Aanpak evaluatieonderzoek	7
2. Implementatie OV-concessie Zuid-Holland Noord	8
2.1. Beleidskader en het Programma van Eisen	8
2.2. Een zorgvuldige aanbesteding resulterend in gunning aan Qbuzz	10
2.3. Aan de slag met de implementatie	10
2.4. Het verloop van de implementatiefase	13
3. Uitvoering OV-concessie Zuid-Holland Noord	19
3.1. Een roerige en teleurstellende start	19
3.2. Verbetering in januari 2025, maar ook aanhoudende problemen	21
3.3. In één regio afschaling	23
3.4. De OV-concessie komt in rustiger vaarwater	24
Intermezzo: vergelijking andere OV-concessies	26
Introductie OV-concessies Fryslân, West-Brabant en Zaanstreek-Waterland	26
Ervaringen OV-concessies Fryslân, West-Brabant en Zaanstreek-Waterland	27
Aanknopingspunten voor provincie Zuid-Holland (en andere OV-autoriteiten)	29
4. Beschouwing en lessen voor de toekomst	31
4.1. Beknopte beschouwing OV-concessie Zuid-Holland Noord	31
4.2. Vijf lessen voor de toekomst	32
4.3. Tot slot	34
Bijlage	35
Gestelde vragen tijdens interviews	36



1. Inleiding

Dit rapport presenteert de uitkomsten van de evaluatie van de implementatie en start van de OV-concessie Zuid-Holland Noord. Dit hoofdstuk geeft een inleiding op de concessie Zuid-Holland Noord, de evaluatie van de concessie en de aanpak van het evaluatieonderzoek.

1.1. Nieuwe OV-concessie Zuid-Holland Noord

Op 15 december 2024 is de nieuwe OV-concessie voor de regio Zuid-Holland Noord van start gegaan. Volgens de *Wet personenvervoer 2000* verleent provincie Zuid-Holland als OV-autoriteit (concessieverlener) het exclusieve recht aan een vervoerder om in een bepaald gebied het openbaar vervoer te verzorgen. Na een openbare aanbesteding gunt de provincie het busvervoer in de regio's Holland Rijnland en Midden-Holland, waaronder in Leiden, Katwijk, Gouda en Alphen aan den Rijn, aan Qbuzz (winnende Inschrijving). Qbuzz is daarbij verplicht het openbaar vervoer te verzorgen zoals in de OV-concessie is bepaald en de daaraan verbonden voorschriften na te leven.⁴

Aan de implementatie en uitvoering is in de periode augustus 2023 tot november 2025 hard gewerkt door provincie Zuid-Holland en Qbuzz, in afstemming met de regio's en het Reizigersoverleg Hollands Midden (RHM). Toch doet zich rondom de start een aantal problemen voor, waar ook de reizigers last van hebben gehad. De problemen zijn te wijten aan de vertraagde instroom van (elektrische) bussen en het inzetten van deels nog oud materieel. Daarbij wordt ook het ontbreken van voldoende chauffeurs gezien als een belangrijke oorzaak van de rituitval. Andere zaken die niet rechtstreeks gevolgen hadden voor de reiziger waren de problemen rondom de realisatie van stallingen, inclusief netaansluiting voor laadinfrastructuur, waardoor twee stallingen te laat zijn opgeleverd.

De provincie wil leren van de opgedane ervaringen en op 29 januari 2025 is tijdens de vergadering van Provinciale Staten de toezegging gedaan voor een evaluatie van de implementatie en start van de OV-concessie Zuid-Holland Noord. Deze evaluatie omvat de periode vanaf de definitieve gunning op 17 augustus 2023 tot 1 november 2025. Deze periode is gekozen om, behalve de voorbereiding, ook de start en de latere verbeteringen in beeld te brengen. Voor een eerdere evaluatie van de OV-concessie DMG is een vergelijkbare periode uitgetrokken.⁵ Dit bleek een goede periode te zijn voor een evaluatie.

1.2. Evaluatie OV-concessie Zuid-Holland Noord

De provincie heeft TwynstraGudde gevraagd de implementatie en start van de OV-concessie Zuid-Holland Noord te evalueren. Het doel van de toegezegde evaluatie is om inzicht te krijgen in hoe de implementatie is verlopen in aanloop naar de start, hoe de start van de OV-concessie zelf is verlopen, en welke lessen er te trekken zijn voor de toekomst.⁶

⁴ Zie ook: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0011470/2024-01-01>

⁵ TwynstraGudde (2020). *Evaluatie implementatieproces OV concessie DMG*.

⁶ Brief aan Provinciale Staten 14 mei 2025.





Naast de eigen ervaringen rondom de start van OV-concessie Zuid-Holland Noord kijkt deze evaluatie ook naar de start van drie andere OV-concessies voor bredere aanknopingspunten. Er is aandacht voor zowel lessen voor de provincie zelf, als lessen die de provincie op nationaal niveau, bijvoorbeeld in het samenwerkingsverband van decentrale OV-autoriteiten DOVA, kan delen.

1.3. Aanpak evaluatieonderzoek

Over de uitvoering van het evaluatieonderzoek zijn in overleg met de begeleidingsgroep afspraken gemaakt. Deze begeleidingsgroep bestaat uit medewerkers van de provincie die nauw betrokken zijn (geweest) bij de implementatie en uitvoering van de OV-concessie Zuid-Holland Noord én medewerkers die de evaluatie begeleiden, maar niet inhoudelijk betrokken zijn geweest bij de implementatie en start van de OV-concessie.

In een eerste stap is het feitelijk verloop van de implementatie en start van de OV-concessie Zuid-Holland Noord gereconstrueerd. Op basis van bureauonderzoek en interviews met betrokkenen is een tijdslijn opgesteld. Op basis van deze reconstructie zijn betekenisvolle momenten rondom de implementatie en start van de OV-concessie geïdentificeerd.

In een tweede stap is een verdiepende analyse uitgevoerd naar het handelen en de ervaringen van betrokkenen. Hiervoor zijn meerdere diepte-interviews uitgevoerd met medewerkers binnen de provincie, waaronder de implementatiemanager, twee concessiemanager en de secretaris van het implementatieoverleg. Buiten de provincie is gesproken met vertegenwoordigers van Qbuzz, waaronder de directeur marktontwikkeling, de implementatiemanager, de manager marketing & communicatie, de managers vervoerontwikkeling, planning en chauffeurs. Ook zijn gesprekken gevoerd met de toenmalige vertegenwoordiger van de regio's Holland Rijnland en Midden-Holland en het RHM. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met de concessieverleners van drie andere OV-concessies, namelijk Fryslân, West-Brabant en Zaanstreek-Waterland. Dit om in grote lijnen een vergelijking te maken met de start van andere OV-concessies en breder lessen te kunnen trekken. De eerste bevindingen op basis van de verdiepende analyse zijn ter toetsing besproken met de begeleidingsgroep.

In een derde stap zijn feiten, ervaringen en reflecties verenigd tot een samenhangend beeld. De uitkomsten zijn vastgelegd in dit rapport. Het conceptrapport is voor een check op duidelijkheid en juistheid besproken met de begeleidingsgroep. In dit rapport is in hoofdstuk 2 en 3 een onderscheid gemaakt tussen feiten (aangeduid met ) en ervaringen van betrokkenen (aangeduid met ). Hoofdstuk 4 presenteert vervolgens een beknopte beschouwing en lessen geformuleerd door TwynstraGudde.



2. Implementatie OV-concessie Zuid-Holland Noord

Dit hoofdstuk presenteert het procesverloop en de ervaringen van betrokkenen tijdens de implementatie van de OV-concessie Zuid-Holland Noord. In deze periode werken Qbuzz en de provincie, in afstemming met de regio's Holland Rijnland en Midden-Holland en het RHM, vanaf 15 augustus 2023 samen om op 15 december 2024 met de nieuwe OV-concessie te kunnen starten.

2.1. Beleidskader en het Programma van Eisen

Voordat de aanbesteding van de nieuwe OV-concessie startte, zijn er een beleidskader⁷ (vastgesteld op 22 april 2020 door Provinciale Staten) en op basis daarvan een Programma van Eisen⁸ (4 oktober 2022) opgesteld. Het beleidskader bevat de uitgangspunten voor de nieuwe OV-concessie Zuid-Holland Noord en het Programma van Eisen bevat de eisen die de provincie aan de uitvoering van de nieuwe OV-concessie stelt.⁹



In het beleidskader bepaalt de provincie dat de OV-concessie zo veel mogelijk invulling moet geven aan de bestuurlijke ambities in het gebied:

- Best bereikbare provincie (waaronder het bieden van keuzevrijheid voor de reiziger).
- Klimaatambities en energietransitie.
- Ruimtelijke ambities (stimuleren van gebiedsontwikkeling).
- Inclusieve samenleving.

De provincie vertaalt in het beleidskader deze ambities ook naar doelen. Het beleidskader stelt dat "het belangrijkste doel is dat mensen weer zoveel mogelijk voor het openbaar vervoer gaan kiezen, zodat een gezonde financiële basis bereikt wordt voor herstel van het vervoeraanbod na COVID-19, rekening houdend met eventuele wijzigingen in de vervoervraag." Specifiek zijn de volgende doelen in het beleidskader benoemd:

- Verbeteren bereikbaarheid door in te spelen op de vervoervraag.
- Verbeteren kwaliteit van het openbaar vervoer voor alle typen (potentiële) reizigers.
- Energietransitie in het openbaar vervoer: van diesel-uitstoot naar nul-uitstoot.
- Ruimte voor doorontwikkeling en innovatie.

Voor Provinciale Staten was zero-emissie busvervoer van groot belang, conform de doelstelling in het *Bestuursakkoord Zero Emissie Regionaal Openbaar Vervoer Per Bus*¹⁰ waarin partijen afspraken om "het regionaal busvervoer volledig emissievrij bij de uitlaat in 2030 te laten zijn, of zoveel eerder als mogelijk." Hierop is vervolgens het beleidskader aangescherpt.

⁷ Provincie Zuid-Holland (2020). *Beleidskader aanbesteding OV-concessie Zuid-Holland Noord*.

⁸ Provincie Zuid-Holland (2022). *Programma van Eisen concessie openbaar vervoer Zuid-Holland Noord*.

⁹ Zie: mobiliteit.nl/ov/bus/2018/06/22/concessie-zuid-holland-noord-met-twee-jaar-verlengd/.

¹⁰ *Bestuursakkoord Zero Emissie Regionaal Openbaar Vervoer Per Bus 15 april 2016*.



Het beleidskader heeft in de ambities ook specifiek aandacht voor de OV-concessiewisseling, en wel als volgt: "Het is de ambitie om de leerervaringen van de aanbesteding van de voorgaande concessies mee te nemen. Heel specifiek is dit 'meer aandacht voor de overgang van een concessie'. De overgang van een concessie zorgt er vaak voor dat reizigers verrast worden door de (soms grote hoeveelheid) veranderingen. Daarom wil de provincie bij de overgang van de concessie, zo stelt het beleidskader, geen grootschalige veranderingen voor de reizigers en stelt de provincie gerichte eisen aan reizigerscommunicatie. Het uitgangspunt is dat de vervoerder gaandeweg de concessie het aanbod ontwikkelt zodat reizigers en andere belanghebbenden (waaronder personeel) goed kunnen worden meegenomen."

Het Programma van Eisen vertaalt bovenstaande ambities en doelen naar eisen die de concessieverlener aan de uitvoering van de concessie Zuid-Holland Noord stelt. Om richting te geven aan een beperkte overgang voor de reizigers heeft de provincie daarom voorgeschreven dat de halten die in de vorige concessie werden aangedaan ook in het eerste jaar van de nieuwe concessie moeten worden aangedaan.

Met de aanbesteding van de OV-concessie beoogt de provincie een vervoerder te vinden die bovenstaande doelen zo goed mogelijk weet in te vullen.

Overigens liep oorspronkelijk de vorige concessieperiode af op 10 december 2022. Vanwege de COVID-19-pandemie en de daardoor teruggelopen reizigersaantallen en onzekerheid daarover, is de voorbereiding van de aanbesteding opgeschort. De vorige OV-concessie is vervolgens op 30 augustus 2022 met twee jaar verlengd in de vorm van een noodconcessie.



In de diepte-interviews geven betrokkenen bij de provincie aan dat de OV-concessie hoge ambities had, vooral op het gebied van bereikbaarheid en duurzaamheid. Ten aanzien van duurzaamheid stelt een betrokkene bij de provincie "zero-emissie was niet alleen een beleidsmatige keuze, maar vooral een politieke prioriteit." Een betrokkene bij Qbuzz stelt tijdens de interviews dat de doelstellingen van de provincie, zoals vastgelegd in het Programma van Eisen, goed aansluiten bij de ambities van Qbuzz. Met name de transitie naar zero-emissie vervoer werd als een speerpunt gezien, zo geeft een betrokkene bij Qbuzz aan. Qbuzz wilde in die periode koploper zijn en bijdragen aan de groei van duurzaam openbaar vervoer in Nederland. Een betrokkene bij Qbuzz geeft aan dat "naast de focus op duurzaamheid en reizigersgroei, de concessie ook werd gezien als een kans om de organisatie toekomstbestendig te maken." En "De stedelijke context en de verwachte groei door 250.000 extra woningen maakten het gebied aantrekkelijk en uitdagend. De looptijd van de concessie biedt voldoende tijd om de ambities te realiseren." De vertegenwoordiger van de regio's geeft tijdens het interview aan dat hij in die periode aandacht vroeg voor het behouden van de bereikbaarheid van kernen en de aantrekkelijkheid van het openbaar vervoer op plekken met congestie. Het RHM blikt terug dat het voor hen vooral belangrijk was dat de reizigers "op een zo soepel en snel mogelijke manier, tegen een betaalbare prijs, van A naar B worden vervoerd." Het RHM geeft daarbij aan dat de inzet van elektrische bussen voor de gemiddelde reiziger van secundair belang is. Ook uitte het RHM in die periode zorgen over het al "langer bestaande tekort aan chauffeurs in het OV-landschap."



2.2. Een zorgvuldige aanbesteding resulterend in gunning aan Qbuzz

Vier vervoerders dienen een inschrijving in voor de OV-concessie Zuid-Holland Noord (EBS, Qbuzz, Transdev en de vorige vervoerder Arriva). Het gaat om de grootste OV-aanbesteding in de provincie Zuid-Holland met een marktwaarde van rond de € 1 mld. Op 4 juli 2023 kent de provincie de OV-concessie – na een zorgvuldige weging – voorlopig toe aan Qbuzz. Omdat geen van de andere inschrijvers bezwaar maakt, gunt de provincie de OV-concessie op 17 augustus 2023 definitief aan Qbuzz. Qbuzz voert daarmee vanaf 15 december 2024 het busvervoer in het concessiegebied Zuid-Holland Noord voor 13 jaar uit. In september 2024 presenteert Qbuzz de plannen aan de provincie en het RHM.

In een brief van 4 juli 2023 aan Provinciale Staten geven Gedeputeerde Staten aan dat zij tevreden zijn met het behaalde aanbestedingsresultaat. Ze wijzen onder meer op het bedieningsniveau, de treinaansluitingen, een zero-emissie busvloot vanaf de start, de zitplaatscapaciteit, het comfort en de toegankelijkheid. Ook verwijzen ze naar de OV-concessie DMG: “De implementatie van deze concessie verliep destijds stroef. Qbuzz toont in zijn inschrijving hieruit lering te hebben getrokken en beschrijft verbeteringen voor hoe men nu een beter verloop van de implementatie garandeert.”¹¹ Dat Qbuzz al ervaring heeft met de implementatie van een zero-emissie busvloot in een vergelijkbare grote OV-concessie (Groningen en Drenthe) geeft extra vertrouwen.

In een brief van Gedeputeerde Staten aan Provinciale Staten van 28 augustus 2023 benadrukken zij vooral de werving van nieuw personeel, de voorbereiding van de overgang van het huidige personeel naar de nieuwe vervoerder en de realisatie van stallingen met bijbehorende netaansluitingen. Daarnaast benoemen Gedeputeerde Staten dat de implementatieperiode ruimer is dan voorheen, namelijk anderhalf jaar.

Qbuzz geeft tijdens de interviews aan dat de opdracht duidelijk was: “Het zijn letterlijk drie hele dikke ordners en daar staat in wat je hebt aangeboden en dat moet allemaal klaar zijn op 15 december.” De procesmatige kant is door Qbuzz als positief ervaren. Volgens de regio’s heeft Qbuzz goed voldaan aan de eisen en ze geven tijdens de interviews aan dat Qbuzz hen goed heeft meegenomen. Een vertegenwoordiger van RHM geeft aan in die periode zorgen te hebben gehad over de haalbaarheid van het eisenpakket.

2.3. Aan de slag met de implementatie

Vanaf eind augustus 2023 werken Qbuzz en de provincie aan de opstart van de implementatiefase. De basis hiervoor is het Implementatieplan zoals dat in de Inschrijving opgenomen is. Ze starten het implementatieoverleg op, stellen een sociaal contract op en werken aan de uitwerking van het Vervoerplan dat ook onderdeel is van de inschrijving.

2.3.1. Het Implementatieplan

Als onderdeel van de inschrijving stelt Qbuzz een Implementatieplan op, waar de benodigde werkzaamheden voor de uitvoering van de OV-concessie staan beschreven. Het gaat onder andere over team, dienstregeling, personeel, materieel en infrastructuur. “De basis voor een goede implementatie is een gedegen Implementatieplan”, zo stelt Qbuzz in het Implementatieplan.

¹¹ Brief aan Provinciale Staten, 4 juli 2023



Het Implementatieplan refereert ook aan eerdere ervaringen van Qbuzz. Zo benoemt Qbuzz de OV-concessie DMG, waar de implementatie van het busvervoer "gepaard ging met opstartproblemen." Qbuzz geeft aan hier als organisatie 'harde' lessen uit te halen en benoemt in het Implementatieplan de leerpunten. Ook refereert Qbuzz aan de OV-concessie Groningen-Drenthe waar ze "deze leerpunten benut en een vrijwel vlekkeloze implementatie heeft gerealiseerd." Qbuzz wil deze kennis en ervaring benutten om ook in de OV-concessie Zuid-Holland Noord te zorgen voor een succesvolle implementatie.

De provincie beoordeelt het Implementatieplan en stelt daarbij dat het plan volledig is en voldoende waarborg biedt voor een probleemloze start van de OV-concessie. Daarbij benoemt de provincie twee aandachtspunten: de route naar de nieuwe stalling in Noordwijk zoals in de Inschrijving beoogd was, waar bussen elkaar lastig kunnen passeren en veel fietsers rijden, én de nieuwe stalling in Leiden Hallenweg die direct naast een woonwijk ligt. Gedurende de implementatie is uiteindelijk een andere locatie voor de stalling in Noordwijk gevonden.

2.3.2. Het implementatieoverleg



Qbuzz en de provincie organiseren gezamenlijk een (fysiek) implementatieoverleg. Het eerste implementatieoverleg vindt plaats op 14 september 2023. Het ambtelijk projectteam van de provincie (betrokken projectmanagers en beleidsadviseurs), de implementatiedirecteur en de ontwikkelmanager van Qbuzz nemen deel aan dit overleg. Vanaf dat moment komt het implementatieoverleg eens per twee weken bijeen, met op de agenda diverse inhoudelijke en procesmatige punten.

Er is een agenda met een vaste set onderwerpen. In ieder geval staan materieel, stallingen en personeel ieder implementatieoverleg op de agenda. Wanneer een onderwerp in een bepaalde periode niet hoeft te worden besproken, wordt dat expliciet vastgesteld. Van ieder implementatieoverleg wordt een uitgebreid verslag gemaakt om een goede registratie te hebben van het verloop, inclusief een actielijst. Daarnaast organiseren de provincie en Qbuzz ook risicomangementmentsessies, wat resulteert in een uitgebreid overzicht van risico's met oorzaken, gevolgen en (beheers)maatregelen.



Betrokkenen bij de provincie geven aan het (fysieke) implementatieoverleg als grondig, effectief en waardevol te hebben ervaren. En ook dat de samenwerking in het algemeen als constructief is ervaren, met veel inzet van alle partijen. Betrokkenen bij Qbuzz zijn ook positief over het implementatieoverleg: "Er waren regelmatige overleggen, vaak fysiek in Gouda, wat werd gezien als een belangrijke factor in de sterke onderlinge relaties." De regio's geven aan dat ze "continu wisten wat er speelde; we zijn goed meegenomen."

2.3.3. Het sociaal contract



In mei 2024 ondertekenen Qbuzz en de provincie een sociaal contract. Het document opent met de zin: "Wij, provincie Zuid-Holland en Qbuzz, verklaren bij onze dagelijkse samenwerking te handelen in de geest van onderstaand sociaal contract." Het sociaal contract kent uitgangspunten als: "Wij vertrouwen elkaar en geven elkaar ruimte om dingen uit te spreken. Vertrouwen moet wel verdiend worden." Andere onderwerpen in het contract zijn doelstellingen, stakeholders, procesafspraken en gedragsafspraken.



Hoewel niet iedereen de waarde van het sociaal contract onderkend, zijn de meeste betrokkenen hier in het algemeen positief over. Het wordt gezien als een belangrijk hulpmiddel op de momenten dat het wat stroever liep. Qbuzz geeft daarbij aan dat ze er eerst vanop keken, maar dat het "uiteindelijk goed heeft geholpen in de momenten dat het wat moeilijker werd."



2.3.4. Het vervoerplan



De nieuwe dienstregeling, waarin is uitgewerkt hoe het openbaar vervoer vanaf 15 december 2024 gaat rijden, is als bijlage opgenomen bij het definitieve vervoerplan dat in juni 2024 verschijnt.¹² Dit vervoerplan van Qbuzz kent ten opzichte van de dienstregeling van de vorige vervoerder een groei van ongeveer 15% in het aantal dienstregelingsuren.¹³ Qbuzz kondigt daarnaast een “nieuw en verbeterd netwerk” aan met “nieuwe én meer rechtstreekse verbindingen, ook voor betere aansluitingen tussen bussen onderling en op de treindiensten in de regio.”

Qbuzz verwacht een groei van het aantal reizigers door de sterke toename van woningen in de regio's, een aantrekkelijk vervoeraanbod en gerichte marketinginzet. De uitbreiding van het vervoeraanbod betekent ook meer capaciteit: Qbuzz biedt ruim 25% meer zitplaatskilometers aan in 2025 in vergelijking met de dienstregeling van 2022. In de spitsuren loopt dit op tot 34% meer zitplaatskilometers. Overvolle bussen moeten daarmee tot het verleden behoren en hiermee is het OV-aanbod ook volledig voorbereid op de voorziene reizigersgroei.

In de brief van gedeputeerde aan Provinciale Staten van 17 september 2024 benoemt hij specifiek het verbeteren van de aansluitingen op de trein, met name in de Bollenstreek, waardoor de reistijd afneemt. Daarnaast geeft hij aan dat R-net lijn 400 van Zoetermeer via Leiden naar Katwijk wordt doorgetrokken. Qbuzz benadrukt op haar website dat ze grote waarde hecht aan de kennis en input van chauffeursmedezeggenschap, het RHM en gemeenten: “Daarom is het conceptvervoerplan met deze belangengroepen besproken en hebben wij een toelichting gegeven. We hebben veel positieve reacties ontvangen en ook enkele vragen en suggesties. De ontvangen reacties leiden tot enkele kleine wijzigingen om het aanbod voor de reiziger nog beter te maken.” De provincie complimenteert Qbuzz voor “de gedegen aanpak van het verkrijgen van de adviezen en haar reacties daarop.”

Voor de OV-concessie is een stuurgroep Zuid-Holland Noord ingericht. De gedeputeerde Verkeer, vervoer en OV van de provincie, de directeur concessieontwikkeling en/of directeur concessieontwikkeling en -beheer binnen Qbuzz én de voorzitters van de regio's Holland Rijnland en Midden-Holland zijn lid van deze stuurgroep. De stuurgroep reageert overwegend positief op het vervoerplan met enkele aandachtspunten. Regio's en het RHM krijgen de gelegenheid om nader op het vervoerplan te reageren. De regio's brengen op 16 en 18 april 2024 adviezen uit. Ook zijn zij in het algemeen positief over het vervoerplan en bevestigen dat “de vervoerplannen voldoen aan de eisen zoals die aan de vervoerder zijn gesteld.” Wel doen zij enkele aanbevelingen en verbetervoorstellen. Het RHM stuurt op 16 april 2024 een advies over het vervoerplan. Het RHM is in de basis positief over het aanbod van Qbuzz. Wel maakt het RHM zich zorgen of er de komende jaren voldoende personeel beschikbaar is en blijft om de voorgestelde dienstregeling te rijden. Het RHM stelt een aantal wijzigingen voor in Gouda en doet een aantal verbetervoorstellen met onderbouwing. Qbuzz reageert met een brief op 7 mei 2024 en geeft in deze brief aan kennis te nemen van de geuite zorgen over de uitvoerbaarheid van het aanbod en doet de belofte het RHM gedurende de implementatieperiode goed op de hoogte te houden van de verdere ontwikkelingen.



In de diepte-interviews geven betrokkenen bij Qbuzz aan dat het vervoerplan ambitieus maar uitvoerbaar was, met een duidelijke herstructurering van lijnen en vaker doorgaande verbindingen. Over het vervoerplan merkt het RHM tijdens de interviews op dat het initiële vervoerplan onderdeel was van de bieding, waardoor er volgens hen weinig ruimte was voor grote wijzigingen. Het RHM geeft tijdens het interview aan: “Wij hebben daardoor ook niet over enkele ongelukkige wijzigingen in lijnvoering kunnen adviseren.” Hierdoor heeft RHM het gevoel het adviesrecht niet voldoende benut te hebben.

¹² Qbuzz (2024). *Vervoerplan 2025 Zuid-Holland Noord Qbuzz*.

¹³ Brief aan Provinciale Staten, 14 januari 2025.



2.4. Het verloop van de implementatiefase

Tijdens de implementatiefase werken Qbuzz en de provincie volop aan de voorbereidingen van de start. Deze paragraaf beschrijft het verloop aan de hand van drie belangrijke thema's: materieel (levering bussen), realisatie stallingen/netaansluiting laadinfrastructuur, en voldoende personeel.



2.4.1. Materieel (levering bussen)

Volgens het Programma van Eisen is de vervoerder (concessiehouder) verantwoordelijk voor de tijdige aanschaf en de toegankelijkheid, het comfort en de veiligheid van het materieel. De provincie eist, conform het bestuursakkoord 'Zero Emissie Regionaal Openbaar Vervoer Per Bus' dat er alleen nog uitstootvrije bussen voor de uitvoering van openbaar vervoer ingezet worden. Voor overige voertuigen, waaronder buurtbussen, stelt het Programma van Eisen geen eisen voor zero-emissie. Qbuzz heeft eind 2023 nieuwe, elektrische bussen besteld bij twee leveranciers: het Italiaanse IVECO Bus (140 voertuigen) en het Belgische Van Hool (112 voertuigen).¹⁴



In het eerste kwartaal van 2024 komen de eerste problemen rondom het materieel naar boven. In februari 2024 verschijnen de eerste signalen dat bij busleverancier Van Hool een reorganisatie op komst is. In april 2024 verklaart de ondernemingsrechtbank Mechelen Van Hool failliet.¹⁵ Tijdens het implementatieoverleg van 30 april 2024 spreken Qbuzz en de provincie over een plan B en een verkenning naar alternatieve busleveranciers. Hiervoor organiseren de provincie en Qbuzz extra materieeloverleggen. In een brief van Gedeputeerde Staten aan Provinciale Staten van 9 juli 2024 stellen zij dat "de onvoorziene omstandigheid zich voordoet dat de leverancier van pakweg de helft van de bussen voor de nieuwe concessie Zuid-Holland Noord is weggevallen." Het betekent volgens de brief dat "Voor de implementatie van de concessie Zuid-Holland Noord Qbuzz – parallel aan finale pogingen om VDL te bewegen de oorspronkelijk bestelde bussen alsnog te leveren – op zoek is gegaan naar een andere leverancier." Gedeputeerde Staten schrijven in de brief dat de geleverde bussen in specificatie én kwaliteit gelijkwaardig moeten zijn aan het product dat Van Hool zou leveren en dat ook relevant is binnen welke termijn de bussen geleverd worden. De keuze van Qbuzz is daarbij – na een uitvraag die het heeft uitgevoerd in de markt – gevallen op de Chinese busleverancier Yutong. De provincie krijgt – na toetsing door onafhankelijke experts – uiteindelijk voldoende vertrouwen in deze bussen en ondersteunt deze keuze. Gedeputeerde Staten schrijven in diezelfde brief van een situatie van overmacht en geven Qbuzz toestemming om bij de start van de nieuwe concessie tijdelijk bestaande dieselbussen in te zetten, zonder een boete op te leggen. Qbuzz overweegt aanvankelijk om alle benodigde bussen in één keer bij Yutong te bestellen, ook dan zou een deel van de bussen pas na de start aanwezig. In de brief van 9 juli 2024 schrijven Gedeputeerde Staten dat Qbuzz de bestelling van de bussen bij Yutong heeft opgeknipt: eerst stromen 50 voertuigen in voor R-net. Pas wanneer de eerste batch daadwerkelijk blijkt te voldoen aan de verwachtingen, bestelt Qbuzz de resterende 62 bussen. Over deze keuze vindt overleg plaats tussen Qbuzz en de gedeputeerde. In diezelfde brief van 9 juli 2024 schrijven Gedeputeerde Staten dat – hoewel er meer tijd is genomen voor de voorbereiding van de OV-concessie – de implementatie nu in een stroomversnelling komt. Tijdens het implementatieoverleg van oktober 2024 meldt Qbuzz dat de eerste Yutong-bussen onderweg naar Nederland zijn.

¹⁴ Brief aan Provinciale Staten, 9 juli 2024.

¹⁵ Zie: tijd.be/ondernemen/auto/van-hool-failliet-verklaard-minstens-1-500-banen-gaan-verloren/10538505.html



Qbuzz had voorbereidingen getroffen voor vervangend materieel voor het geval dit nodig zou zijn. Het Implementatieplan stelt dat "indien nieuwe voertuigen door leveranciers (dreigen) te laat worden geleverd treffen we maatregelen om de reizigers op een andere wijze te vervoeren". Het implementatieplan noemt o.a. "de 23 over te nemen Volvo bussen in die we anders pas vanaf maart 2025 voor de Keukenhof in gaan zetten" en wijst Qbuzz op de concessie Groningen-Drenthe en stelt daarbij dat "indien nodig houden we de voertuigen uit deze vloot langer aan om te laat geleverde voertuigen in de concessie tijdelijk te vervangen". Omdat met het faillissement van Van Hool sprake is van een situatie van overmacht, staat de provincie het – volgens de brief van 9 juli 2024 – toe om bij aanvang van de nieuwe concessie enige tijd bestaande dieselbussen in te zetten zonder een boete op te leggen.¹⁶ Op 25 juni 2024 overhandigt al een lijst met 89 dieselbussen uit de OV-concessie Groningen-Drenthe die in de inschrijving al als back-up waren benoemd. De dieselbussen uit deze OV-concessie zouden vrijkomen, wanneer die daar vervangen worden door elektrische bussen van busleverancier Ebusco. Ook die busleverancier verkeert dan in zwaar weer. Qbuzz anticipeert op een mogelijk faillissement van Ebusco en heeft daarom een optie op 30 dieselbussen in Scandinavië voor het geval Ebusco niet levert voor de OV-concessie Groningen-Drenthe. In een memo van 12 september 2024 aan de stuurgroep stelt de provincie – op basis van informatie van Qbuzz – dat er 30 vervangende bussen uit de OV-concessie Groningen-Drenthe komen en 28 bussen uit Berlijn komen. Daarnaast zijn er 10 bussen die Qbuzz alleen in de eerste week kan inzetten. De provincie bevestigt in dezelfde memo van 12 september 2024 dat Qbuzz 23 bestaande zero-emissie bussen van Arriva overneemt.

Uiteindelijk is er (inderdaad) vertraging van de levering van de bussen uit OV-concessie Groningen-Drenthe, wat resulteert in een afbestelling van deze order door Qbuzz. Dit heeft als gevolg dat in deze OV-concessie niet de dieselbussen vrijkomen die als in de inschrijving van Qbuzz zijn opgenomen. In plaats daarvan is Qbuzz nu afhankelijk van bussen uit het buitenland, met een complexe inbouw van telematica en benodigde goedkeuring door de RDW als gevolg.



Zowel Qbuzz als de provincie geven tijdens de interviews aan dat het faillissement van Van Hool gedurende het proces voor grote onzekerheid zorgde. Betrokkenen geven aan dat de communicatie in deze periode moeizaam verloopt door de juridische beperkingen die bij een faillissement horen. Qbuzz zegt daar in de interviews over: "We konden niet open zijn over de zoektocht naar alternatieven uit angst om het faillissement van Van Hool te bespoedigen." Hoewel de spanning blijft, heeft de provincie begrip voor de situatie. De keuze voor Yutong-bussen lag politiek gevoelig, omdat het om een relatief onbekende Chinese busleverancier gaat. Het opknippen van de bestelling was volgens betrokkenen een lastige afweging. Betrokkenen bij zowel provincie als Qbuzz geven tijdens de interviews aan dat er in het algemeen constructief naar oplossingen is gezocht.



In oktober 2024 is er een andere tegenslag rondom het materieel. Tijdens het implementatieoverleg van 1 oktober 2024 vraagt de provincie naar de exacte levering van de bussen van IVECO Bus. Qbuzz heeft deze informatie niet direct paraat, maar tijdens het daaropvolgende overleg van 15 oktober 2024 geeft Qbuzz aan "onaangenaam verrast te zijn door de mededeling van IVECO bus dat de bussen mogelijk deels te laat komen." Qbuzz geeft aan dat de planning in de afgelopen maanden al aan het schuiven was, maar dat IVECO Bus steeds had toegezegd dat het goed zou komen. Qbuzz geeft tijdens het implementatieoverleg aan dat er escalatie plaatsvindt tot het hoogste niveau bij IVECO Bus. Daarbij stelt Qbuzz op dat moment dat het naar verwachting gaat om "tientallen bussen" die later worden geleverd. De beoogde vervangende bussen lijken hiervoor niet voldoende te zijn en tijdens hetzelfde implementatieoverleg vraagt de vertegenwoordiger van de regio's naar een plan B. Qbuzz wijst tijdens het overleg op de optie voor extra dieselbussen uit Reykjavik en Berlijn.



In de daaropvolgende weken is er veel onduidelijkheid over hoe groot het tekort precies is, bijna wekelijks is er sprake van nieuwe informatie. Qbuzz en de provincie proberen grip te krijgen op het aantal en de impact die dit heeft op de dienstregeling. Daarbij zoeken partijen naar mogelijke oplossingen. Zo wordt twee weken later bevestigd, tijdens het implementatieoverleg van 29 oktober 2024, dat het mogelijk om een tekort van 30 tot 40 bussen gaat. De verwachting is op dat moment dat dit geen directe impact heeft op de dienstregeling. Er zit namelijk speling in het aantal beschikbare bussen, omdat de 23 bussen die Qbuzz van Arriva overneemt niet direct nodig zijn bij de start. Dit samen met 30 tot 40 vervangende dieselbussen die door Qbuzz georganiseerd zijn vanwege de latere levering door IVECO Bus. Eind 2024 werd duidelijk dat de vervangende dieselbussen van de OV-concessie Groningen Drenthe niet beschikbaar komen door vertraging in de levering. In het najaar zijn er daarom aanvullend 64 diesel Euro VI-bussen aangetrokken door Qbuzz.

Qbuzz geeft tijdens het implementatieoverleg van 12 november 2024 aan dat IVECO Bus heeft verzekerd dat de overige bussen wél op tijd komen. In dat overleg maakt Qbuzz duidelijk dat het zowel streek- als stadsbussen betreft. Tegelijkertijd uiten aanwezigen zorgen over de informatievoorziening vanuit IVECO. Aanwezigen benoemen risico's met betrekking tot de dienstregeling, de inrichting van telematica en de *wrapping* van de bussen. De provincie wijst daarbij op mogelijke sanctionering. Qbuzz erkent het risico, maar verwacht op dat moment dat het uiteindelijk goed komt. Tijdens de stuurgroep van 21 november 2024 spreken deelnemers over een tekort van in totaal 45 IVECO bussen.

De provincie wijst in het implementatieoverleg van 12 november 2024 ook op de evaluatie van de concessie DMG¹⁷, waarin is geadviseerd om bij vergelijkbare situaties de busleverancier aan tafel te hebben. Daarom neemt een vertegenwoordiger van IVECO Bus deel aan het implementatieoverleg van 26 november 2024. De provincie constateert tijdens dat overleg dat het tekort oploopt van 45 naar 50 bussen. De vertegenwoordiger van IVECO Bus geeft aan dat de vertraging onder meer is ontstaan, omdat het bedrijf dat jaar start met het bouwen van elektrische bussen. Ook noemt de vertegenwoordiger IT-systemen- en cameraspiegels als oorzaak: "De bussen zijn reeds gebouwd, het gaat vooral nog om de afwerking."

Eind november 2024 meldt IVECO Bus dat de levering gepland is voor week 51 of 52, met een deel dat pas in januari 2025 volgt. Dit is voor de provincie nieuwe informatie, die op dat moment benadrukt dat er "nog veel werk te doen is." De Gedeputeerde Staten informeren Provinciale Staten op 29 november 2024 per brief dat Qbuzz deels vervangende dieselbussen inzet. Ook melden zij dat de bussen van Yutong, die aanvankelijk geleidelijk in de dienstregeling opgenomen zouden worden, een deel van deze tegenvaller bij de start van de dienstregeling opvangen. Op 6 december 2024 deelt Qbuzz een stand van zaken notitie met de provincie waarin Qbuzz aangeeft maximale druk te zetten en dagelijks te checken of de werkelijkheid overeenkomt met de bussen die op transport gaan. Ook geeft Qbuzz aan dat zij maatregelen nemen, onder andere door het in Nederland afbouwen van de laatste 30 bussen.

Enkele dagen voor de start van de concessie, tijdens het implementatieoverleg van 10 december 2024, is de schatting van het tekort aan bussen een stuk hoger, namelijk 88. "Ongeveer 45 bussen zijn wél op tijd gereed, maar ook dat aantal is niet stabiel", zo geeft Qbuzz aan. In deze laatste fase van de implementatie zoekt Qbuzz actief naar alternatieve bussen. Qbuzz kiest ervoor om de kwestie juridisch richting IVECO Bus op te pakken. Diezelfde dag, op 10 december 2024, stuurt de gedeputeerde een brief aan Qbuzz en stelt daarin dat hij: "Recentelijk door u geïnformeerd dat niet circa 100, maar slechts circa 40 van deze bussen tijdig instromen voor de start van de concessie."

¹⁷ TwynstraGudde (2020). *Evaluatie implementatieproces OV concessie DMG*.



In diezelfde brief stelt hij dat Qbuzz tijdelijk dieselbussen – deels touringcars – inzet, dat er zorgen bestaan over de mogelijke hinder voor reizigers en dat Qbuzz wordt gevraagd om passende maatregelen te nemen, onder andere in de reizigerscommunicatie.

In een persbericht van 11 december 2024 stelt Qbuzz: “We rijden vanaf de start helaas niet met alle nieuwe bussen. We zien dat de uitdagingen op de Europese busmarkt dus direct gevolgen hebben voor de concessie Zuid-Holland Noord” en ook “Deze leveringsproblemen én dat dit zo kort voor de start duidelijk is, betreuren we enorm. Qbuzz is verkeerd ingelicht door de leverancier. We hebben onmiddellijk alle mogelijke acties ondernomen.” Uiteindelijk blijkt er bij de start een tekort aan 109 bussen te zijn, slechts 31 van de bussen van IVECO Bus rijden wel.



Betrokkenen bij de provincie geven tijdens de interviews aan dat het proces rondom IVECO Bus aanvankelijk geruuststellend verloopt. Zij geven aan dat er initieel meer dan voldoende bussen waren en dat een tekort van enkele tientallen IVECO-bussen nog vrij eenvoudig op te vangen was. Naar mate de tijd vordert mondt dit issue toch uit in “grote stress”, zo geven betrokkenen bij de provincie aan: “Pas in de laatste weken voor de start is duidelijk dat de situatie veel ernstiger is dan eerder gedacht.” De communicatie vanuit IVECO Bus is niet transparant, wat leidt tot een plotselinge escalatie en veel druk bij zowel Qbuzz als de provincie. Qbuzz geeft aan dat de gevolgen aanzienlijk waren en doorwerken in andere onderdelen van de implementatie, zoals personeel en het testen van de laadinfrastructuur. Qbuzz stelt: “Problemen in de *supply chain* werden pas laat gecommuniceerd, waardoor wij niet tijdig konden bijsturen.” De provincie voelt zich hierdoor overvallen. De spanning loopt op tot het punt dat dagelijks overleg nodig is en medewerkers van zowel Qbuzz als de provincie bij de IVECO-importeur in Alblasterdam ter plaatse gaan kijken. Qbuzz geeft aan zelfs medewerkers beschikbaar te stellen om in de fabriek van IVECO Bus mee te helpen met het productieproces.



2.4.2. Stallingen/netaansluiting laadinfrastructuur

Aangezien er gekozen is voor zero-emissie busvervoer spelen de stallingen een belangrijke rol in de OV-concessie. Het Programma van Eisen stelt dat Qbuzz verantwoordelijk is voor het aanleggen, huren dan wel in eigendom overnemen, het onderhouden en/of het beheren van stalling(en). Dit betekent dat Qbuzz ook de organisatie van de vergunningprocedures op zich neemt en zorgt voor de netaansluitingen. De vergunningprocedures verlopen conform de Omgevingswet, die enkele maanden eerder in werking is getreden.



Tijdens de stuurgroep van 16 mei 2024 benoemt Qbuzz dat het organiseren van de stallingen de “grootste puzzel” is. Qbuzz geeft tijdens de stuurgroep aan dat de stallingen leidend zijn voor het vervoerplan en dat zowel de (toekomstige) beschikbaarheid van stroom als de (tijdige) vergunningverlening van belang is. Voor Gouda Tielweg en Leiden Hallenweg zijn er vergunningen nodig. Lisse en Leiden Rijnsburgerweg zijn bestaande stallingen die Qbuzz overneemt. Voor Katwijk, Noordwijk, Krimpen aan den IJssel en Alphen aan den Rijn geldt dat het om nieuwe locaties gaat waar geen uitvoerig traject nodig is of waar de activiteit onder de bestaande vergunning valt. Tijdens het implementatieoverleg van 11 juni 2024 geeft Qbuzz het signaal dat de doorlooptijd voor de vergunning voor Leiden Hallenweg lang is. Tijdens de stuurgroep van 24 september 2024 geeft Qbuzz aan dat de procedure voor Leiden Hallenweg met “horten en stoten” gaat. Qbuzz verwacht op dat moment nog wel dat de locaties Gouda Tielweg en Leiden Hallenweg vlak na de start – begin januari 2025 – gereed zijn. Daarbij geeft Qbuzz aan dat de locatie Alphen aan den Rijn voorlopig onvoldoende stroom heeft en hiervoor een diesel-aggregaat nodig is. De overige leden van de stuurgroep zien deze oplossing niet als passend binnen zero-emissie busvervoer, maar zien ook geen andere oplossingen.



Tijdens de stuurgroep van 21 november 2024 geeft Qbuzz aan dat de stallingen in Krimpen aan den IJssel, Katwijk/ Noordwijk, Lisse, Leiden Rijnsburgerweg, Gouda (bestaande Arriva-stalling) en Alphen aan den Rijn (Gnephoek) tijdig gereed zijn. Voor de stallingen in Gouda Tielweg en Leiden Hallenweg is dan duidelijk dat deze pas in de lente of zomer van 2025 gereed zijn.



Betrokkenen bij Qbuzz geven tijdens het interview aan dat het belang van stallingen toeneemt voor concessies: "Vroeger waren stallingen relatief eenvoudig en konden daarmee goedkoop worden gerealiseerd, maar door elektrificatie, netaansluitingen en ruimtelijke procedures is dat nu fundamenteel anders." Hoewel de provincie stelt dat de stallingen uiteindelijk niet het grootste knelpunt vormen, ervaren betrokkenen gedurende het proces wel spanning rondom dit onderwerp. De invoering van de Omgevingswet, die op dat moment net van kracht is, vergroot de complexiteit en onduidelijkheid van de procedures: "Gemeenten zijn zoekende in de toepassing van de Omgevingswet, wat leidt tot langere en zwaardere vergunningstrajecten." De vertegenwoordiger van de regio's geeft aan tijdens het interview dat vooral de doorlooptijd van de vergunningsprocedure is onderschat: "Zowel bij Qbuzz als bij de provincie was onvoldoende bekend hoe ingewikkeld dit zou zijn, en ook bij gemeenten was dit niet altijd duidelijk." Qbuzz stelt dat meer regie vanuit de provincie wenselijk is en geeft aan dat de stallingen een grote uitdaging vormden met hoge kosten: "Het realiseren van de stallingen in Gouda en Leiden bleken hoofdpijndossiers te zijn" en dat "achteraf gezien meer ondersteuning in dit dossier wenselijk was." Tegelijkertijd geeft de provincie aan dat het zich geconfronteerd ziet met een situatie waarin zij wordt aangesproken op het eindresultaat, maar "weinig directe sturingsmogelijkheden heeft." Wel geeft de provincie aan dat ze voor een van de stallingen de betreffende een gemeente hebben gebeld met het verzoek om de procedure te bespoedigen; dat hielp volgens betrokkenen. Daarbij huurt Qbuzz tijdens de implementatiefase een extern bureau in om het proces te versnellen, maar geeft achteraf aan dat dit een extra schakel was en dat dit niet altijd hielp in het creëren van helderheid over verantwoordelijkheden.

Voor wat betreft de energievoorziening geven betrokkenen bij Qbuzz aan dat – hoewel de netcongestie tijdens het gehele implementatieproces goed inzichtelijk is en men daarop kan vooruitplannen – de beperkte beschikbaarheid van laadmogelijkheden de situatie toch complex maakt. Dit heeft ook een directe invloed op het personeel: door de onzekerheid rondom de stallingen zijn meer chauffeurs nodig dan voorzien en bovendien ontstaat onduidelijkheid bij medewerkers over de uiteindelijke stallingslocaties.



2.4.3. Personeel

Volgens het Programma van Eisen is Qbuzz verantwoordelijk voor dienstverlening, goed werkgeverschap, arbeidsvoorwaarden en opleiding van het personeel. Omdat er voor de concessie Zuid-Holland Noord sprake is van meer dienstregelingsuren is er ook meer personeel nodig; de wervingsbehoefte bedraagt ongeveer 200 personen verspreid over het hele concessiegebied.¹⁸



Gedurende het implementatieproces informeert Qbuzz het personeel van Arriva zowel schriftelijk als online. Er is een *onboarding* programma, waar onder andere sessies voor personeel worden georganiseerd. Tijdens het implementatieoverleg van 15 oktober 2024 merkt de provincie op dat dit "goede sessies zijn geweest."

¹⁸ Qbuzz aanpak recruitment Zuid Holland Noord, 28 november 2023.



Tijdens een presentatie op 28 november 2023 aan de provincie geeft Qbuzz aan: "Onze focus ligt in de werving op een succesvolle samenstelling van diverse doelgroepen en instroomroutes. Daarmee spreiden we kansen en stimuleren we diversiteit binnen de formatie. Afhankelijk van de kandidaatbehoefte en beschikbaarheid starten nieuwe collega's via een van onze uitzendpartners of ontvangen zij een contract van Qbuzz." Qbuzz belooft actief samen te werken met Arriva. Tijdens de stuurgroep van 16 mei verwacht Qbuzz dat de benodigde chauffeurs eind dit jaar beschikbaar zijn. In september 2024 komt de instroom op gang, al staat daar wel druk op. Tijdens de stuurgroep van 21 november 2024 meldt Qbuzz: "Er is nu voldoende rijdend personeel. Het is niet noodzakelijk om Engelstalige chauffeurs in te zetten. De chauffeurs zijn positief. Wel ligt het gevoelig dat een aantal mensen vanuit stalling Lisse naar Katwijk/Noordwijk gaan." Qbuzz geeft tijdens die stuurgroep aan dat "de organisatie gereed is op 15 december 2024." Dit bevestigt Qbuzz in een e-mail van 28 november 2024 – gericht aan de provincie – maar plaatst daarbij wel de kanttekening dat dit niet zonder slag of stoot gaat. Het verloop onder chauffeurs van Arriva blijkt toch groter dan verwacht, waardoor er een tekort is aan 58 fte.¹⁹ Qbuzz zet een aanvullende wervingsronde in gang en weet het tekort terug te brengen naar 25 fte. Qbuzz belooft dat dit resterende tekort binnen de operatie wordt opgevangen, onder meer door extra inzet van medewerkers met 0--uren contracten en door overwerk van andere chauffeurs. Qbuzz bevestigt dat er bij de start van de concessie voldoende chauffeurs beschikbaar zijn. Vlak na de start, op 24 december 2024, geeft Qbuzz echter aan dat er nog een "gat te dichten is."



Ten aanzien van het personeel geeft Qbuzz tijdens de interviews aan dat het moeilijk is om chauffeurs vast te houden en dat de instroom tijdens de implementatie trager verloopt dan verwacht. Zij wijzen erop dat "parttime werken en veranderende regelgeving rond zzp'ers ertoe leidt dat een grotere personeelsbuffer nodig is dan voorheen." Tijdens het interview geeft Qbuzz aan dat het pas laat inzicht kreeg in het aantal buschauffeurs dat daadwerkelijk van Arriva overkwam. Hierdoor ervaart Qbuzz moeite om tijdig en voldoende personeel te werven en in te werken. De provincie merkt tijdens de interviews op dat dit issue als risico is aangemerkt en het van belang is om tijdig in te zetten op de werving. De provincie meent dat Qbuzz actief moet aangeven wanneer de werving conform de inschrijving niet haalbaar is.

Voor de chauffeurs die op dat moment nog voor Arriva werken, vormt de concessiewisseling een grote verandering die zij nauwlettend volgen. Tijdens het interview vertelt een betrokkene bij Qbuzz: "Je hoort eerst de kandidaten, vervolgens is de bekendmaking, waarna Qbuzz start met de voorbereidingen. Er was veel onrust onder collega's, onder andere over locaties, ander lijnenpakket en de voertuigverkenning en lijnverkenning die in eigen tijd moest worden gedaan (dit was overigens wel betaald werk)." Tijdens het interview geven betrokkenen bij Qbuzz aan dat zij in het begin goed zijn geïnformeerd, maar geven daarbij ook aan dat het in bepaalde periodes stil blijft, wat in die periode tot onrust leidt. Zo kwam er pas "eind november/begin december 2024 definitieve duidelijkheid over de standplaatsen", zo geven zij aan. Ook de lijnverkenning ervaren de betrokkenen als lastig, onder meer omdat de beschikbare tijd beperkt is. Idealiter, zo geven zij aan: "heb je vier weken om te wennen."

2.4.4. Tot slot

De implementatiefase is een periode geweest waarin betrokkenen hard werken aan de voorbereidingen. Tot vlak voor de start van de concessie leken de problemen relatief beheersbaar. De omvang van de problematiek is pas in de allerlaatste fase van de implementatie helder. Ondanks de inzet van betrokkenen zijn problemen rondom de start niet voorkomen.

¹⁹ E-mail van Qbuzz aan provincie Zuid-Holland, 28 november 2024.



3. Uitvoering OV-concessie Zuid-Holland Noord

Dit hoofdstuk presenteert het procesverloop en de ervaringen van betrokkenen tijdens de uitvoering van de OV-concessie Zuid-Holland Noord. Op 15 december 2024 start de uitvoering van de OV-concessie en deze evaluatie gaat in op de periode tot 1 november 2025. Tijdens de uitvoering organiseren Qbuzz en de provincie het concessieoverleg, dat zij iedere twee weken en soms iedere week organiseren. Het concessieoverleg vervangt het implementatieoverleg.

3.1. Een roerige en teleurstellende start



De OV-concessie start op een relatief rustige dag; zondag 15 december 2024. In de oplegnotitie voor het portefeuilleoverleg van 27 januari²⁰ blikt de provincie terug op de eerste periode na de start: “De eerste weken verlopen allesbehalve vlekkeloos. Nu zijn enige aanloopproblemen bij de overgang van een concessie van de ene naar de andere vervoerder altijd aanwezig, maar de huidige problemen zijn bovenmatig groot.” Op de dag van de start communiceert Qbuzz in een persbericht over de problemen die naar boven komen en stelt dat de concessie “een enorme operatie is met een uitdagende start door leveringsproblemen van een van de busleveranciers.” Qbuzz bedankt in het persbericht de reizigers voor het geduld en begrip. Een dag later, op maandag 16 december 2024, volgt opnieuw een persbericht van Qbuzz: “Voor collega’s en reizigers is het op de tweede dag ook nog uitvinden hoe het werkt.” En: “Bij zo’n grote concessiewisseling gaan er ook dingen mis.” De provincie stelt dat donderdag 19 december 2024 het dieptepunt is.²¹ In een brief van 20 december 2024 informeert de gedeputeerde Provinciale Staten over de teleurstellende start van de OV-concessie: “Het niveau van dienstverlening is tot nu toe onder de maat.” De gedeputeerde geeft aan de situatie nauwlettend te volgen. Diezelfde dag maken Qbuzz en de provincie gezamenlijk bekend dat Qbuzz het busvervoer tot en met 5 januari 2025 gratis aanbiedt. De gedeputeerde stelt in de brief van 20 december 2024 dat “dit een goede en logische keuze is.”

Op diezelfde dag – 20 december 2024 – stuurt de provincie een brief naar Qbuzz waarin de provincie aangeeft dat: “Er sprake is van veel vertragingen, uitval van ritten en inzet van oud en deels minder geschikt materieel, waaronder touringcars.” De eerste tranche met 50 vervangende bussen van Yutong is tijdig geleverd. Zoals benoemd in hoofdstuk 2 blijkt bij de start dat 109 van de 140 bestelde bussen van IVECO Bus nog niet geleverd zijn. Hierdoor rijdt Qbuzz met vervangende oudere dieselbussen. Ook enkele buurtbussen kampen met materiaalpech. In de brief van 20 december dringt de gedeputeerde aan op verbeteringen en laat weten dat Gedeputeerde Staten zich beraden op passende maatregelen die gevolgen kunnen hebben voor Qbuzz. Ook in de media en sociale media is er aandacht voor de start van de concessie. De gedeputeerde uit openlijk zijn teleurstelling: “De concessie laat ernstig te wensen over en ik verwacht dat Qbuzz haar verantwoordelijkheden neemt.”²²

²⁰ Oplegnotitie portefeuilleoverleg ter voorbereiding op vergadering Provinciale Staten, 27 januari 2025.

²¹ Tijdens het implementatieoverleg van 24 december 2024.

²² Zie: [linkedin.com/posts/frederikzevenbergen_de-start-van-de-nieuwe-ov-concessie-in-zuid-holland-activity-7275877572540788737-3mUs/?originalSubdomain=nl](https://www.linkedin.com/posts/frederikzevenbergen_de-start-van-de-nieuwe-ov-concessie-in-zuid-holland-activity-7275877572540788737-3mUs/?originalSubdomain=nl)



Over deze eerste periode na de start van de concessie is ook in de media aandacht geweest. Zo spreken media dat de problemen zorgen voor “een grote hoeveelheid klachten van reizigers en chauffeurs”²³ en dat de concessiewisseling “in eerste instantie chaotisch verliep.”²⁴ De gedeputeerde geeft in een interview in de media aan dat de provincie “dit gaat evalueren, dat lijkt me niet meer dan helder.”²⁵

In de tweede week na de start doet zich een incident voor waarbij de politie een bus in beslag neemt, terwijl buschauffeurs hiervan getuige zijn. Betrokkenen beschouwen dit als een ernstig incident. Uiteindelijk blijkt dat de inbeslagname het gevolg is van het ontbreken van een geldige voertuigregistratie. Provinciale Staten worden hierover geïnformeerd in een brief op 24 december 2024.



Over de start van de concessie spreekt Qbuzz van een “*perfect storm*”. Qbuzz geeft aan dat zij de periode na de start als moeilijk hebben ervaren, mede door de politieke dynamiek en de publieke aandacht voor de prestaties van Qbuzz. De ‘harde toon’ in de communicatie droeg volgens betrokkenen bij Qbuzz ook niet bij aan de motivatie van chauffeurs en ander personeel. Betrokkenen bij de provincie geven aan dat de problemen zich opstapelen en de samenwerking tussen de provincie en Qbuzz intensiever en formeler wordt. De vertegenwoordiger van de regio’s geeft tijdens het interview aan dat de actie om gratis reizen aan te bieden als positief heeft ervaren.

Qbuzz geeft aan dat betrokkenen hard werkten en voortdurend moesten improviseren: “Door de vertraagde levering van bussen moest er geïmproviseerd worden met de dienstregeling.” Betrokkenen geven aan dat er voor de problemen die ontstonden rondom materieel het back-upplan (met onder andere bussen uit de OV-concessie Groningen-Drenthe) niet opportuun was, waardoor volgens Qbuzz de organisatie kwetsbaar was zodra materieel uitvalt. Volgens hen is hiervoor ook “geen enkel back-upplan op te voorzien, de bussen zijn dan ook niet gekomen. Je kunt niet meer anticiperen en dan ontstaat een domino-effect: de laadinfrastructuur kan niet worden getest en chauffeurs kunnen geen instructie krijgen op de nieuwe bussen, omdat die er simpelweg nog niet zijn.” Over de omvang van het personeelsbestand is de provincie kritisch: “Qbuzz heeft lang volgehouden dat ze voldoende personeel had, terwijl dat buiten al duidelijk niet het geval was.”

Betrokkenen bij Qbuzz geven aan dat de start van de concessie grote impact heeft op chauffeurs. Zij vangen de frustraties van reizigers op, krijgen vragen die ook zij niet direct kunnen beantwoorden. Deze interacties vinden bovendien plaats “in weer en wind, soms in het donker”, wat de druk op chauffeurs extra vergroot; vooral op de nieuwe chauffeurs. Betrokkenen bij Qbuzz geven ook aan dat chauffeurs last hebben gehad van het ouder materieel. Zo kampen zij met stress en lichamelijke klachten door de staat van de bussen: “Er wordt met oud en minder comfortabel materieel gereden wat stress en lichamelijke klachten veroorzaakt.” Achteraf gezien geven ze aan dat ze: “Eigenlijk niet met zulk oud materieel moeten rijden.” Ondanks alle problemen zijn betrokkenen bij Qbuzz over bepaalde elementen ook positief. Zo geven zij aan dat chauffeurs goed gefaciliteerd zijn op het gebied van kleding, voorzieningen, werkplekken, en was er tevredenheid over de IT-systemen. “Complimenten aan Qbuzz dat dit via de tablet kan; dat werkt gewoon goed, ook voor de oudere chauffeurs. Sowieso zit het IT-systeem goed in elkaar bij Qbuzz. IVU-navigatie werkt goed en degelijk.

²³ Zie: mobiliteit.nl/ov/2025/01/15/zuid-hollandse-politiek-in-debat-over-chaos-in-busvervoer/

²⁴ Zie: nos.nl/artikel/2594940-voorlopig-blijven-in-zuid-holland-noodgedwongen-dieselbussen-rijden

²⁵ Zie: treinreiziger.nl/onderzoek-naar-chaotische-start-busvervoer-qbuzz-in-zuid-holland-noord/#:~:text=Sinds%20Qbuzz%20half%20december%20de,debat%20met%20de%20Provinciale%20Staten



Over en weer spreken betrokkenen waardering uit voor de inzet van de chauffeurs. Betrokkenen bij Qbuzz geven aan dat deze waardering tijdens de uitvoering van de concessie duidelijk zichtbaar is geweest. Als blijk van waardering organiseert Qbuzz op iedere stalling een moment waarop chauffeurs worden getrakteerd via diverse foodtrucks. Dat wordt gewaardeerd: "Het zijn kleine gebaren die toch veel doen met mensen." De provincie erkent dat het personeel zich "uit de naad heeft gewerkt."

3.2. Verbetering in januari 2025, maar ook aanhoudende problemen



Na de kerstvakantie zijn alle ogen gericht op de week van 6 januari 2025. Dat is ook het moment waarop ook het gratis busvervoer niet meer geldt. In een brief van de gedeputeerde aan Provinciale Staten van 14 januari 2025 is de terugblik op die week voorzichtig positief: "De goede weg lijkt te zijn ingeslagen. Er zijn nog wel problemen met rituitval, oude dieselbussen en ontbrekende chipkaartlezers. De vertragingen nemen af, zo goed als alle bussen zijn voorzien van herkenbare lijn- en bestemmingsaanduidingen en de alleroudste tijdelijke dieselbussen zijn alweer van de weg." In dezelfde brief schrijft de gedeputeerde dat de planning voor de nieuwe stalling in Leiden is verschoven naar april 2025 en in Gouda naar juli 2025. De gedeputeerde schrijft over een disbalans in de personeelsverdeling over de vestigingen. Deze disbalans leidt ertoe dat niet alle diensten in de regio Leiden en omstreken kunnen worden ingevuld en dat chauffeurs niet eenvoudig kunnen worden overgeplaatst. De brief vervolgt dat Qbuzz verwacht dit probleem de komende weken op te lossen door de instroom van tientallen nieuw opgeleide chauffeurs. In totaal starten in het eerste kwartaal van 2025 naar verwachting circa 80 nieuwe chauffeurs. De gedeputeerde geeft in diezelfde brief van 14 januari 2025 aan maximale druk te leggen op Qbuzz om de dienstverlening snel op het beloofde niveau te brengen. Er wordt hard gewerkt aan de totstandkoming van een aantal maatregelen, zodat Qbuzz op 27 januari 2025 de dienstregeling conform het vervoerplan uitvoert. Deze maatregelen richten zich vooral op de instroom van nieuwe chauffeurs en de instroom van de elektrische bussen van IVECO Bus.

In de oplegnotitie van het portefeuilleoverleg Bereikbaarheid van 27 januari 2025²⁶ noemt de provincie de sterke verbetering van de punctualiteit. De rituitval lijkt op dat moment nog het grootste probleem te zijn. De provincie spreekt van een rituitval op werkdagen die schommelt tussen de 5% en 11%. Dat is flink boven de norm van 0,2% uit het Programma van Eisen. In diezelfde oplegnotitie stelt de provincie dat de problemen zich met name voordoen op de corridor (Zoetermeer/Leiderdorp-) Leiden-Katwijk-Noordwijk en, in iets mindere mate, in de Bollenstreek. Tot slot refereert de provincie aan een enquête die FNV onder het personeel heeft gehouden, waaruit onvrede naar voren komt; chauffeurs voelen zich "gestrest en onvoldoende gesteund en voorbereid op de nieuwe concessie."²⁷

Nadat de datum van 27 januari is verstreken schrijft de gedeputeerde op 28 januari 2025 een brief aan Provinciale Staten waarin hij constateert dat Qbuzz de belofte niet heeft waargemaakt: "In de eerste drie weken van het nieuwe jaar schommelde de rituitval op werkdagen gemiddeld rond de 8%. Deze is op maandag 27 januari 2025 wederom 7,5%" en "daarnaast krijgen wij ook signalen dat andere genoemde ongemakken voor reizigers te lang voortduren." De gedeputeerde stelt verder "dat is teleurstellend, vooral voor de reizigers die iedere dag weer van de dienstverlening van Qbuzz gebruik maken en daar in veel gevallen ook van afhankelijk zijn." De gedeputeerde schrijft in de brief "wat opvalt in de contacten met Qbuzz is dat men de rituitval vooral blijft wijten aan problemen met het deels nog oude materieel en de vertraagde instroom van de bussen van IVECO, terwijl men volhardt in het standpunt dat men voldoende rijdend personeel heeft." En vervolgt: "Juist het niet inzetten van voldoende chauffeurs lijkt inmiddels de belangrijkste oorzaak van de hardnekkige rituitval."

²⁶ Oplegnotitie portefeuilleoverleg ter voorbereiding op vergadering Provinciale Staten, 27 januari 2025.

²⁷ Oplegnotitie portefeuilleoverleg ter voorbereiding op vergadering Provinciale Staten, 27 januari 2025.



De huidige situatie is volgens de gedeputeerde onhoudbaar en verzoekt Qbuzz om een verbeterplan. Het verbeterplan moet zich richten op het terugbrengen van de rituitval tot in ieder geval onder de één procent op uiterlijk 10 februari en spoedig daarna tot maximaal 0,2 procent conform de concessievoorschriften. Daarbij schrijft de gedeputeerde dat hij, bij het uitblijven van wezenlijke verbetering ten aanzien van de rituitval op korte termijn, het gedeeltelijk opschorten van de bevoorschotting van de exploitatiebijdrage overweegt. Volgens de gedeputeerde zou “de provincie, en daarmee de bewoners, niet moeten betalen voor diensten die niet geleverd worden.”

Op 29 januari 2025 dienen de fracties van de ChristenUnie, JA21, GroenLinks-PvdA, D66 en JOU een motie in om “alles op alles te zetten om Qbuzz aan te sporen zo snel mogelijk orde op zaken te stellen voor reizigers en personeel en Qbuzz werk te laten maken van een betrouwbaar, veilig en aantrekkelijk openbaar vervoer in Zuid-Holland Noord.” Daarop doet de gedeputeerde de toezegging tot het uitvoeren van een evaluatie van de concessie.

Op maandag 3 februari 2025 geeft de gedeputeerde aan dat “de verwijtbare rituitval op uiterlijk maandag 10 februari 2025 moet zijn teruggebracht tot in ieder geval onder de 1%.” Qbuzz levert het verbeterplan tijdig aan. Qbuzz benadrukt in de brief van 3 februari dat “Qbuzz zich verantwoordelijk voelt en verantwoordelijk is voor het oplossen van onze uitdagingen en problemen.” De gestelde deadline acht Qbuzz echter “niet realistisch en niet haalbaar.” Qbuzz geeft aan dat de maatregelen in het verbeterplan resulteren in een sterk dalende trend en, ten opzichte van januari, minimaal een gehalveerd rituitvalpercentage vanaf week 7. Tijdens het concessieoverleg van 4 februari 2025 geeft Qbuzz aan dat het uitgaat van 4% rituitval. Tijdens het overleg merkt Qbuzz op dat het verbeterplan direct naar de politiek is gestuurd en dat “het normale escalatietraject nu afwezig was.”

Echter schrijft diezelfde dag de gedeputeerde aan Qbuzz: “Na het plan aandachtig bestudeerd te hebben, moet ik helaas concluderen dat de ambitie van het plan simpelweg onvoldoende is, gezien de afspraken waar Qbuzz zich aan heeft gecommitteerd.” De gedeputeerde vervolgt: “De provincie gaat verder met de voorbereidingen voor de sanctionering. Er zullen boetes worden opgelegd.” Reizigers moeten er volgens de gedeputeerde ook in de toekomst op kunnen rekenen dat vervoerders die een concessie winnen de gemaakte afspraken nakomen. De brief sluit af met een dankwoord richting het personeel. Het RHM geeft op een later moment advies over het verbeterplan en geeft daarin aan zich in principe te kunnen vinden in het verbeterplan, zowel voor wat betreft de rituitval als de inzet van de juiste bussen volgens de bieding. Tegelijkertijd heeft het RHM ook zorgpunten en de wens dat er meer aandacht is voor het informeren van de reizigers.²⁸

Qbuzz werkt in nauwe afstemming met de provincie aan verbetering. In februari is er sprake van een gestage verbetering van de rituitval. Tijdens het concessieoverleg van 11 februari stelt Qbuzz dat de rituitval in die week rond de 5% is, wat een verbetering van 38% betekent. De verbetering is gerealiseerd door ingroei van personeel, zo stelt Qbuzz. De rituitval vertoont veel schommelingen, mede door de combinatie van uitval door dieselbussen en elektrisch rijden. De bussen van IVECO Bus hebben de grootste invloed op de 5% rituitval. In week 7 neemt de rituitval iets af naar 4,4% en in week 8 is de rituitval 2,3%. In de weken die daarop volgen schommelt de rituitval tussen de 2% en ongeveer 4%.²⁹

²⁸ Advies verbeterplan Qbuzz RHM, 27 maart 2025.

²⁹ Tabel verwijtbare rituitval Qbuzz ZHN december 2024 t/m november 2025.



In een brief van 5 maart 2025 schrijft de gedeputeerde een brief aan Provinciale Staten, waarin hij ingaat op de levering van de uitstootvrije bussen. De gedeputeerde stelt "dat nagenoeg alle IVECO-bussen in bedrijf zijn gesteld." Over de Yutong bussen stelt de provincie dat Qbuzz op alle vlakken een positief beeld constateert: de ondernemingsraad geeft aan dat de chauffeurs zeer te spreken zijn over de kwaliteit van de bussen, en dat chauffeurs positieve reacties ontvangen van de reizigers. De bussen blijken volgens Qbuzz ook zeer betrouwbaar, met nagenoeg geen uitval door technische problemen. Gedeputeerde vervolgt dat ook het RHM een positief oordeel heeft over de bussen en zeer te spreken is over het comfort."³⁰

In maart 2025 schrijft de gedeputeerde tweemaal een brief over het opleggen van boetes. Op 18 maart schrijft de gedeputeerde aan Provinciale Staten dat de provincie een boete oplegt voor de start van de concessie. De opgelegde boetes hebben betrekking op de tekortkomingen die de provincie constateert in de periode 15 december 2024 tot 31 januari 2025, zo stelt de gedeputeerde. In een brief aan Provinciale Staten van 24 maart schrijft de gedeputeerde over het voornemen om Qbuzz een boete op te leggen voor de rituitval. Hij schrijft dat in februari de verwijtbare rituitval bijna is gehalveerd, van 7,86% in januari naar 4,03%. Echter is dit nog ver boven de norm. Gezien het feit dat eind maart 138 van de 140 IVECO-bussen zijn ingestroomd, verwacht de gedeputeerde dat Qbuzz die dalende lijn voortzet en volgens het verbeterplan vanaf april een rituitvalpercentage onder de 1% bereikt en daarna naar 0,2% brengt. De gedeputeerde schrijft in de brief "gelukkig wel al verdere verbetering te zien" en dat het "rituitvalpercentage vanaf de week van 10 maart 2025 net onder de 2% zakt." De verwachting is dat de dalende lijn zich doorzet. De gedeputeerde geeft aan de prestaties van Qbuzz nauwlettend te volgen de komende periode. De verwachting komt inderdaad uit, reden voor de provincie om niet over te gaan tot het opschorten van de bevoorschotting van de exploitatiebijdrage.



Betrokkenen bij Qbuzz geven over de beginperiode van 2025 aan dat Qbuzz niet volgens de beloofde dienstregeling rijdt en dat problemen aanhouden, maar dat de dienstregeling tot op zekere hoogte wel blijft draaien. Ondanks de uitdagingen werkt het personeel hard en weten veel nieuwe chauffeurs het werk goed op te pakken. Zowel de provincie als Qbuzz complimenteren tijdens de interviews meermaals het harde werk en moreel van de chauffeurs en andere medewerkers. Qbuzz geeft aan dat zij in de beginperiode van 2025 de provincie nadrukkelijk heeft gevraagd om te helpen bij het creëren van rust binnen de organisatie.

3.3. In één regio afschaling



Op 24 april 2025 stuurt Qbuzz een brief aan de provincie waarin Qbuzz aangeeft dat de OV-concessie, na een roerige periode, in rustiger vaarwater terecht is gekomen. Alleen in de regio Leiden-Katwijk-Noordwijk blijft de rituitval structureel te hoog. Qbuzz stelt voor om een beperkt aantal buslijnen tijdelijk af te schalen. Daarbij benadrukt Qbuzz dat het aanbod in deze regio ondanks de afschaling grotendeels boven het niveau van de dienstverlening uit 2024 (de vorige concessie) blijft. Het RHM brengt over de afschaling een negatief advies uit. Hoewel er begrip is voor de geplande rituitval, adviseert het RHM de provincie om eerst andere (desnoods creatieve) oplossingen te verkennen. De gedeputeerde geeft als reactie op 25 april 2025 aan geen voorstander te zijn van afschaling, maar verkiest geplande rituitval en een betrouwbare dienstregeling boven ongeplande rituitval: "Bij een aangepaste dienstregeling weten reizigers beter waar ze aan toe zijn."



Op 14 mei 2025 schrijft de gedeputeerde in een brief aan Provinciale Staten dat de uitvoering van de concessie nog steeds niet volledig op orde is. In de brief volgt een nadere toelichting van de uit te voeren evaluatie. Op 19 mei 2025 gaat de gedeputeerde in een brief aan de Provinciale Staten in op het aantal instappers en schrijft dat “vanaf de start van de meivakantie Qbuzz haar dienstregeling heeft aangepast.” De afschaling ziet de provincie als een tussenoplossing maar is in lijn met optionele maatregelen uit gezamenlijk opgestelde document over risicomangement. Volgens deze brief zorgt de afschaling in de regio Leiden-Katwijk-Noordwijk inderdaad voor meer betrouwbaarheid.



Betrokkenen bij de provincie geven aan dat Qbuzz eerder had kunnen voorstellen tot afschaling van de dienstregeling om druk op personeel en materieel te verlichten. De provincie heeft dit voorstel zelf niet gedaan en benadrukt dat dit ook de verantwoordelijkheid is van een vervoerder om afschaling of eventueel andere maatregelen voor te stellen indien noodzakelijk. Qbuzz had immers een bepaald serviceniveau beloofd in haar bieding. Een betrokkene bij Qbuzz stelt dat de problemen zo laat pas duidelijk waren, dat afschaling eigenlijk niet meer kon: “als er eerder transparantie was geweest van de busleverancier over de achterstand, dan had Qbuzz hier eerder op kunnen inspelen.” Terugkijkend stellen betrokkenen bij Qbuzz tegelijkertijd dat “achteraf gezien afschalen zeker een oplossing was geweest, maar de keuze is gemaakt voor de dienstregeling ten koste van het materieel.” Later is er op voorstel van Qbuzz wel afgeschaald.

3.4. De OV-concessie komt in rustiger vaarwater



Met de komst van de nieuwe elektrische bussen verbetert de rituitval. In de periode maart 2025 en tot half april 2025 lag de rituitval rond de 3%. Vanaf half april 2025 is de rituitval gehalveerd naar rond de 1,5%. In juni 2025 constateert Qbuzz tijdens het concessieoverleg dat “de rituitval onder de 1% scoort. Deze trend wordt vastgehouden. De oorzaken van rituitval zijn ziekte, warmte en materieelpech.” Tijdens de NAVO-top in juni loopt de rituitval weer iets op, maar in het concessieoverleg wordt afgesproken dat deze onder ‘niet verwijtbaar’ valt. Tijdens de stuurgroep van 19 juni stelt Qbuzz: “Veel inspanningen blijven nodig om deze verbetering te kunnen blijven realiseren.” Vooruitkijkend stellen zij dat “de rituitval zal naar verwachting hierdoor laag blijven” en “de vooruitzichten voor september er goed uitzien.” In de stuurgroep van 19 juni 2025 meldt Qbuzz: “Het proces rondom de stalling Gouda verloopt nu goed. De verwachting is dat deze stalling in december 2025 in bedrijf kan worden genomen. Voor de stalling Leiden Hallenweg wordt er gewerkt aan vergunningverlening in december 2025.” De gedeputeerde geeft tijdens de stuurgroep aan: “Op bestuurlijk niveau lijken de drempels wel glad gestreken te zijn.” De leden van de stuurgroep hebben geen bezwaar tegen het geven van een positief advies over het vervoerplan 2026.

Qbuzz geeft op 1 augustus 2025 op de eigen website aan: “Na een uitdagende start is er nu stabiliteit. Onze medewerkers verdienen grote waardering voor hun inzet. Niet alleen voor het terugbrengen van rituitval, maar bovenal voor het flink vergroten van de dienstregeling. Dus reizigers hebben veel meer reismogelijkheden. Dat zijn mooie prestaties van het hele team. Met vertrouwen wordt uitgekeken naar verdere ontwikkeling van de dienstverlening.”³¹ Op 2 september 2025 toont de gedeputeerde zich in de media ook positief: “De reizigers in Zuid-Holland Noord merken dat het busvervoer flink is uitgebreid. Die uitbreiding maakt het openbaar vervoer aantrekkelijker en zorgt voor een betere bereikbaarheid in Zuid-Holland. Daarom zijn we dankbaar voor alle werknemers van Qbuzz en in het bijzonder de chauffeurs die dit dag in, dag uit mogelijk maken.”³²

³¹ Zie: persportaal.anp.nl/artikel/ef6e4479-2331-43d9-9ea6-d0cd4249e3cf/busvervoer-zuid-holland-noord-groeit-met-20-procent

³² Zie: persportaal.anp.nl/artikel/ef6e4479-2331-43d9-9ea6-d0cd4249e3cf/busvervoer-zuid-holland-noord-groeit-met-20-procent



Tijdens interviews kijken betrokkenen terug op een roerige start, maar geven ook aan dat de rust inmiddels is wedergekeerd. Betrokkenen bij Qbuzz constateren dat het gerealiseerde plan nu zeer dicht bij het ingeschreven plan ligt en dat het vervoerplan sinds de zomer 2025 stabiel wordt uitgevoerd.



Intermezzo: vergelijking andere OV-concessies

Niet alleen rondom de start van de OV-concessie Zuid-Holland Noord doen zich problemen voor. Hoewel de kwaliteit van het openbaar vervoer na invoering van de *Wet personenvervoer 2000* is toegenomen, kan – wie het nieuws volgt – het idee bekruipt dat de start van een nieuwe OV-concessie eigenlijk nooit goed gaat.³³ Voor deze evaluatie is in grote lijnen een vergelijking gemaakt met de start van de OV-concessies Fryslân, West-Brabant en Zaanstreek-Waterland.³⁴ Deze drie OV-concessies zijn in overleg met provincie Zuid-Holland geselecteerd volgens het principe van *information-oriented selection*, dat wil zeggen dat de verwachting is dat een vergelijking met deze drie OV-concessies bruikbare aanknopingspunten biedt.³⁵ Er is geen vergelijking gemaakt met de start van de OV-concessies Utrecht Binnen en Utrecht Buiten die recent ook in het nieuws zijn, omdat de start van deze OV-concessies nog te recent is.

Introductie OV-concessies Fryslân, West-Brabant en Zaanstreek-Waterland

De nieuwe OV-concessie Fryslân is in december 2024 van start gegaan, tegelijk met de OV-concessie Zuid-Holland Noord. Qbuzz is ook daar de nieuwe vervoerder. Omdat als gevolg van de coronamaatregelen de dienstregeling in Fryslân flink was verminderd (noodconcessie), ligt het accent in de aanbesteding op het vervoeraanbod. Dit, in combinatie met het borgen van een *level playing field* voor vervoerders, is reden om niet bij de start al volledig emissievrije bussen te eisen. In plaats daarvan is vervoerders gevraagd een plan op te stellen hoe ze de transitie naar volledig emissievrij busvervoer in 2030 maken. Rondom de start van de OV-concessie doet zich in de eerste weken een aantal problemen voor, waar ook de reizigers last van hebben gehad; bussen waren te vaak te laat of vielen uit. Ook waren er leveringsproblemen met nieuwe bussen, waardoor de vervoerder tijdelijk touringcars moest inzetten.

De nieuwe OV-concessie West-Brabant is in juli 2025 van start gegaan. De vervoerder, Arriva, is dezelfde gebleven. Naar aanleiding van ervaringen met de start van eerdere OV-concessies in de winter, is bewust voor een start in de zomer gekozen.³⁶ Bij de start zijn volledig emissievrije bussen geëist, met uitzondering van Brabantliners, buurtbussen en versterkingsritten. Rondom de start van de OV-concessie waren er leveringsproblemen met nieuwe bussen, waardoor de vervoerder langer moest doorrijden met (diesel)bussen uit de vorige concessieperiode. Ook was de ontwikkeling van een app voor gedeelde mobiliteit nog niet afgerond en waren niet alle wegbeheerders klaar met de realisatie van nieuwe haltes. Mede omdat de vervoerder dezelfde is gebleven, hebben reizigers van deze problemen niet of nauwelijks last (gehad).

³³ Zie bijvoorbeeld: nos.nl/artikel/2594702-rommelige-start-van-nieuw-busvervoer-utrecht-ook-vandaag-problemen; nos.nl/artikel/2548296-er-moeten-meer-bussen-gaan-rijden-in-friesland-maar-alles-hangt-met-plakband-aan-elkaar; nos.nl/nieuwsuur/artikel/2510930-streekvervoer-blijft-kwakkelen-meerdere-boetes-uitgedeeld-aan-vervoerders

³⁴ Voor het maken van de vergelijking zijn de programma's van eisen bekeken en is met elk van de OV-autoriteiten – respectievelijk provincie Fryslân, provincie Noord-Brabant en Vervoerregio Amsterdam – een gesprek gevoerd.

³⁵ Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press.

³⁶ Door de gewijzigde aanbestedingskalender als gevolg van de coronamaatregelen zal de OV-concessie Oost-Brabant wel in de winter van start gaan (december 2026), maar ook deze OV-concessie eindigt in de zomer (2039).



De nieuwe OV-concessie Zaanstreek-Waterland is in december 2023 van start gegaan. EBS is de nieuwe vervoerder.³⁷ Bij de start zijn volledig emissievrije bussen geëist (in een marktconsultatie getoetst bij vervoerders), met uitzondering van buurtbussen. Rondom de start van de OV-concessie doet zich een aantal problemen voor die relatief lang aanhouden, en waar ook de reizigers flink last van hebben gehad; er was geen goede reisinformatie en bussen waren te vaak te laat of vielen uit waardoor de dienstregeling tijdelijk is afgeschaald. Ook waren er leveringsproblemen met nieuwe bussen, waardoor de vervoerder langer moest doorrijden met (diesel)bussen uit de vorige concessieperiode en tijdelijk bussen uit andere OV-concessies en touringcars moest inzetten, én niet alle stallingen waren gereed.

Ervaringen OV-concessies Fryslân, West-Brabant en Zaanstreek-Waterland

Bij de start van een nieuwe OV-concessie komt veel kijken: “Veel gaat goed; dat moeten we niet vergeten, want dat is niet vanzelfsprekend”, benadrukt een gesprekspartner van een van de andere drie OV-autoriteiten. Maar ook rondom de start van de OV-concessies Fryslân, West-Brabant en Zaanstreek-Waterland doen zich problemen voor. Net als bij de implementatie en start van de OV-concessie Zuid-Holland Noord spelen levering bussen, realisatie stallingen/ netaansluiting laadinfrastructuur en voldoende personeel een belangrijke rol. Elk van de andere drie OV-autoriteiten herkent ook de dilemma’s in de samenwerking met vervoerders bij de implementatie en start van een OV-concessie, vooral als de planning wijzigt of zich problemen voordoen. Behalve dat, is een leerervaring om vanaf dag één stevig in te zetten en er bovenop te zitten bij de implementatie van een OV-concessie.³⁸



Levering bussen

Rondom de start van alle andere drie OV-concessies doen zich leveringsproblemen met nieuwe bussen voor, omdat busleveranciers de bestelde bussen niet op de afgesproken tijd leveren.³⁹ Bij de OV-concessies West-Brabant en Zaanstreek-Waterland gaat het om elektrische bussen van VDL Bus & Coach, bij de concessie Fryslân om dieselmotoren van IVECO Bus.⁴⁰ Overigens zijn bij de OV-concessie West-Brabant de elektrische bussen van Solaris Bus & Coach wel op tijd geleverd. Wat opvalt, is dat de leveringsproblemen relatief kort voor de start van de OV-concessies bekend worden bij de OV-autoriteiten. De door de busleveranciers afgegeven plannings blijken niet betrouwbaar, hoe dicht vervoerders en OV-autoriteiten er ook op proberen te zitten. Net als bij de OV-concessie Zuid-Holland Noord gaat het ook bij de OV-concessies Fryslân en West-Brabant aanvankelijk om enkele bussen die later zouden worden geleverd, maar loopt dit aantal al snel op tot respectievelijk zo’n zestig en honderdvijftig bussen. Bij de OV-concessie Zaanstreek-Waterland zijn de laatste bussen pas twee jaar na de start geleverd. En bij provincie Noord-Brabant is een half jaar na de start nog steeds niet bekend wanneer de bussen precies worden geleverd. Reden voor provincie Noord-Brabant om in de aanbesteding van de OV-concessie Oost-Brabant na de geplande start in december 2026 tijd te bieden tot het eind van de zomervakantie 2027 om de transitie naar volledig emissievrij busvervoer te maken.⁴¹ En Vervoerregio Amsterdam denkt voor de toekomst na over een gefaseerde instroom van meerdere ‘batches’ nieuwe bussen (en dus ook een gefaseerde uitstroom van ‘oude’ bussen).

³⁷ In de OV-concessie Zaanstreek-Waterland zijn de OV-concessies Zaanstreek (EBS) en Waterland (Connexion) samengevoegd.

³⁸ Zie ook: [Significant Synergy \(2024\). Evaluatie aanbesteding concessie Zaanstreek-Waterland.](#)

³⁹ In de evaluatie van OV-concessie Zaanstreek-Waterland merken de auteurs op niet te weten of, als de vervoerder de bussen eerder had besteld, bussen wel voor de start van de nieuwe OV-concessie zouden zijn geleverd. Ook in Fryslân zijn bussen ‘pas’ besteld nadat het door de zittende vervoerder aangetekende bezwaar tegen de gunning door provincie Fryslân is afgewezen (mei 2024). Dat laatste kan het soms ook lastig maken om vanaf dag één stevig in te zetten en er bovenop te zitten bij de implementatie van een OV-concessie.

⁴⁰ Onderdeel van de aanbesteding voor OV-concessie Fryslân was de inzet van een aantal bussen uit de uitstroom van OV-concessie Groningen-Drenthe. Omdat zich ook daar leveringsproblemen voordeden met nieuwe elektrische bussen van Van Hool, was er sprake van ‘een waterbedeffect’.

⁴¹ Met uitzondering van Brainportliners, buurtbussen en versterkingsritten (tot en met 2030).



Realisatie stallingen/netaansluiting laadinfrastructuur

Elk van de andere drie OV-autoriteiten heeft vooral, met het oog op de transitie naar volledig emissievrij busvervoer, zelf initiatief genomen rondom realisatie stallingen/netaansluiting laadinfrastructuur. Provincie Fryslân heeft sinds ruim vijf jaar beleid om strategische stallingen in eigendom te verwerven.⁴² In de aanbesteding van de OV-concessie Fryslân is aangegeven dat deze stallingen met een netaansluiting vanaf 2028 beschikbaar zijn (vervoerder is verantwoordelijk voor laadinfrastructuur). De keuze voor het jaar 2028 is gebaseerd op de toezegging van de netbeheerder dat de maximale termijn voor een netaansluiting vier jaar is. Overigens blijkt het niet zo eenvoudig om strategische stallingen in eigendom te verwerven – voornamelijk is het voor maar een deel van de 12 benodigde locaties gelukt om stallingen van de vorige vervoerder over te nemen of nieuwe percelen op goede locaties van gemeenten te verwerven – en blijkt de maximale termijn voor een netaansluiting toch onzeker.

Ook provincie Noord-Brabant heeft (nieuw) beleid om strategische stallingen in eigendom te realiseren/verwerven. Voor de OV-concessie West-Brabant heeft provincie Noord-Brabant zelf een nieuwe stalling in Breda met netaansluiting gerealiseerd en een perceel met netaansluiting in Roosendaal beschikbaar gesteld (vervoerder is verantwoordelijk voor laadinfrastructuur en in Roosendaal ook voor realisatie stalling). De vervoerder heeft zelf ook nog een stalling in Bergen op Zoom.

Vervoerregio Amsterdam heeft voor de OV-concessie Zaanstreek-Waterland een perceel in Purmerend en een perceel in Zaandam – beide met netaansluiting – beschikbaar gesteld (vervoerder is verantwoordelijk voor realisatie stallingen en voor laadinfrastructuur). Vervoerregio Amsterdam heeft niet zozeer beleid om strategische stallingen in eigendom te verwerven. Maar toen ruim vijf jaar eerder duidelijk werd dat de bestaande stallingen in Purmerend en Zaandam zouden verdwijnen, was dat aanleiding om initiatief te nemen alvast zelf nieuwe percelen te zoeken; het perceel in Purmerend heeft Vervoerregio Amsterdam in erfpacht, het perceel in Zaandam heeft Vervoerregio Amsterdam gehuurd. Ondanks dit initiatief waren bij de start van de OV-concessie Zaanstreek-Waterland niet alle stallingen gereed, vooral door een onvoldoende vlotte realisatie door de vervoerder.⁴³



Voldoende personeel

Toen reizigers na de coronamaatregelen langzaam terugkeerden in het openbaar vervoer, begon landelijk een personeelstekort het openbaar vervoer steeds vaker op te breken.⁴⁴ Mensen, zeker personeel in de flexibele schil, hadden ander werk gevonden en keerden niet terug als chauffeur. Krapte op de arbeidsmarkt maakt werving van nieuw personeel er niet makkelijker op. Vooral rondom de start van de OV-concessie Zaanstreek-Waterland – van de andere drie OV-concessies gaat de OV-concessie Zaanstreek-Waterland als eerste na de coronamaatregelen van start – doen zich problemen voor als gevolg van personeelstekorten. Ook bij de OV-concessies Fryslân en West-Brabant is voldoende personeel voor de uitvoering van de uitgebreidere dienstregeling een uitdaging. Zo moet de vervoerder bij de start van de OV-concessie Fryslân een aantal chauffeurs uit de OV-concessie Groningen-Drenthe inzetten, omdat nog niet alle nieuw opgeleide chauffeurs hun rijbewijs hebben. Toch speelt voldoende personeel daar een minder grote rol, vooral omdat er relatief weinig concurrentie van andere OV-concessies/vervoerders is (OV-concessie Fryslân) of omdat de vervoerder dezelfde is gebleven (OV-concessie West-Brabant). Opvallend is wel dat zo'n half jaar na de start van OV-concessie Fryslân zich opnieuw problemen met de uitval van bussen voordoen. De verklaring voor de uitval van ritten in mei tot juli 2025 is, volgens de vervoerder, dat een groot deel van het overgenomen personeel gelijktijdig vakantie was toegezegd. Sinds augustus 2025 is de rituitval weer een van de laagste in Nederland.

⁴² Provincie Fryslân (2019). *Beleidskaders ov-knooppunten en busstallingen*.

⁴³ Voor het perceel in Zaandam is ook de netaansluiting iets later gerealiseerd.

⁴⁴ Zie bijvoorbeeld: nos.nl/artikel/2490168-reiziger-merkt-ook-in-stads-en-streekvervoer-personeelstekort



Aanknopingspunten voor provincie Zuid-Holland (en andere OV-autoriteiten)

Wat kan provincie Zuid-Holland leren van de ervaringen in de andere OV-concessies, behalve dat zich ook rondom de start van deze OV-concessies problemen hebben voorgedaan? De vergelijking met de andere OV-concessies biedt drie aanknopingspunten: keuzen maken voor meer geleidelijke concessiewisseling, start nieuwe OV-concessie in de zomer overwegen, en stallingen als een strategische asset benaderen.

Tegelijk lijkt het vooral ook tijd om op nationaal niveau met elkaar eens het goede gesprek te voeren over de implementatie van nieuwe OV-concessies: "De problemen rondom de start van OV-concessies, nu ook weer rondom de start van de OV-concessie Utrecht, zijn niet goed voor de reiziger en ook niet voor het imago van zowel vervoerders als overheden", vat een gesprekspartner van een van de andere drie OV-autoriteiten samen.⁴⁵

1. *Keuzen maken voor meer geleidelijke concessiewisseling*

Bij de aanbesteding van openbaar vervoer stapelen de wensen zich nu nogal eens op; én een uitgebreidere dienstregeling, én bijna allemaal nieuwe, volledig emissievrije bussen, én nog diverse andere kwaliteitseisen. Natuurlijk zijn vervoerders verantwoordelijk voor hun inschrijving. "Maar over het opportunisme moeten we het hebben. We willen alles voor de reiziger. Maar juist omdat we alles tegelijk willen, is de reiziger de dupe", verwoordt een gesprekspartner van een van de andere drie OV-autoriteiten treffend.

Nu zal er bij de start van een concessiewisseling altijd veel komen kijken en OV-autoriteiten mogen ambitie hebben, maar de problemen rondom de start van OV-concessies lijken wel voor een meer geleidelijke concessiewisseling te pleiten met nadrukkelijk oog voor de maakbaarheid. Denk aan een stapsgewijze uitbreiding van de dienstregeling, een gefaseerde instroom van nieuwe bussen, en een zich ontwikkelende kwaliteit. Elk van de andere drie OV-autoriteiten denkt er voor toekomstige OV-concessies over na en zowel provincie Fryslân en provincie Noord-Brabant hebben al eerste stappen gezet voor een meer gefaseerde instroom van nieuwe bussen. Zich tegelijk realiserend dat dit ook nieuwe afhankelijkheden rondom bijvoorbeeld de overname van bussen met zich meebrengt.

2. *Start nieuwe OV-concessie in de zomer overwegen*

Het was al een aanbeveling in de evaluatie van de OV-concessie DMG, en ook reizigersvereniging Rover pleit ervoor: "Laat een nieuwe OV-concessie in de zomer van start gaan." Interessant is dat daar bij de start van de OV-concessie West-Brabant al bewust voor is gekozen. Het is niet dé oplossing, maar "een concessiewisseling in de zomer scheelt echt; het is een rustiger periode en het weer is beter", is de ervaring van een gesprekspartner van provincie Noord-Brabant.

3. *Stallingen als een strategische asset benaderen*

Door de transitie naar volledig emissievrij busvervoer in combinatie met een overvol stroomnet, maar ook door de druk op de ruimte zijn stallingen meer en meer een strategische asset.⁴⁶ Als elektrische bussen verder weg moeten laden, leidt dit al snel tot meer druk op kosten én personeel; het dienstenpakket wordt een complexere puzzel. Reden voor steeds meer OV-autoriteiten, waaronder elk van de andere drie OV-autoriteiten, om strategische stallingen (deels) in eigendom te realiseren/verwerven (provincie Fryslân en provincie Noord-Brabant) of initiatief te nemen alvast zelf nieuwe percelen te zoeken (Vervoerregio Amsterdam). Niet alleen beheerst dit het risico op problemen bij de start – een netaansluiting kost vaak veel meer tijd dan de implementatieperiode – het draagt ook bij aan het borgen van een *level playing field* voor vervoerders.

⁴⁵ Zie bijvoorbeeld: nos.nl/artikel/2601654-excuses-voor-buschaos-in-utrecht-er-zijn-heel-veel-dingen-fout-gegaan; nos.nl/artikel/2600134-honderden-klachten-over-uitval-en-vertraging-bij-busvervoer-utrecht

⁴⁶ Zie ook: nos.nl/collectie/13871/artikel/2552279-ov-bussen-moeten-in-2030-uitstootvrij-zijn-maar-ze-kunnen-niet-overal-opladen



Behalve de drie aanknopingspunten, onderstrepen de ervaringen in de andere OV-concessies nog eens dat de context van de aanbesteding van openbaar vervoer sterk is veranderd. De coronamaatregelen en de ambitie van een volledig emissievrij busvervoer hebben grote impact (gehad). Ook langere levertijden en andere problemen bij een aantal (Europese) busleveranciers, de nieuwe Omgevingswet (vergunningverlening), het stikstofvraagstuk, een overvol stroomnet (netcongestie) en personeelstekorten brengen onzekerheden met zich mee waar OV-autoriteiten en vervoerders mee moeten leren omgaan. In het bijzonder provincie Fryslân benadrukt ook het belang van een voldoende lange implementatieperiode, juist ook tussen de periode van bezwaar en beroep en de start van een OV-concessie.



4. Beschouwing en lessen voor de toekomst

Dit hoofdstuk geeft een beknopte beschouwing van de implementatie en start van OV-concessie Zuid-Holland Noord en presenteert vervolgens vijf lessen voor de toekomst. De lessen zijn in eerste instantie gericht op de provincie Zuid-Holland. Dit wil niet zeggen dat andere betrokkenen – Qbuzz, de regio's en het RHM – niet ook kunnen leren van de opgedane ervaringen. Daarbij spelen de problemen ook breder in het land en kunnen de lessen ook dienen als input om het goede gesprek te voeren op nationaal niveau. De vraag rijst wat overheden, vanuit hun rol in OV-concessies, moeten en kunnen doen om het proces van een concessiewisseling te verbeteren, in het belang van de reiziger. De lessen kunnen op nationaal niveau, bijvoorbeeld in het samenwerkingsverband van decentrale OV-autoriteiten DOVA, gedeeld worden.

4.1. Beknopte beschouwing OV-concessie Zuid-Holland Noord

4.1.1. Een OV-concessie met ambities en leerervaringen

Op 15 december 2025 is de OV-concessie Zuid-Holland Noord van start gegaan. Qbuzz verzorgt vanaf dat moment het busvervoer in het gebied rondom Katwijk, Leiden, Gouda en Alphen aan den Rijn. Het gaat om de grootste OV-aanbesteding in provincie Zuid-Holland. Voor deze OV-concessie hebben zowel de provincie als Qbuzz ambities, welke zich o.a. vertaalde in een OV-concessie met een nieuw en verbeterd netwerk met nieuwe én meer rechtstreekse verbindingen, een significante uitbreiding van de dienstregeling, groei van het vervoeraanbod, én zero-emissie busvervoer. Daarbij wilde de provincie meer aandacht hebben voor de overgang van de concessie en leerervaringen van de aanbesteding van voorgaande concessies meenemen. Zo zijn lessen uit de *Evaluatie implementatieproces OV concessie DMG* uit 2020⁴⁷ als 'trek voldoende tijd uit voor het implementatieproces', 'versterk het risicomanagement' en 'richt een verbeteroverleg in voor de eerste weken na de start' opgevolgd. De aanbeveling om de OV-concessie in de zomer van start te laten gaan, als onderdeel van de les 'heroverweeg het moment van veranderingen in een nieuwe OV-concessie' is niet opgevolgd (zie ook paragraaf 4.2). En voor de leerervaring 'bereid je niet alleen voor op een mooi weer scenario' (of liever gezegd; behandel de *perfect storm* als realistisch scenario) zijn de nodige stappen in gezet (zoals het opstellen van een uitgebreid risicodossier), maar komt in deze evaluatie opnieuw terug (zie paragraaf 4.2).

4.1.2. Problemen bij de start, ondanks alle inspanningen

Tijdens de implementatiefase is in een periode van anderhalf jaar (vanaf het moment van gunning) hard gewerkt door provincie Zuid-Holland en Qbuzz, in afstemming met de regio's en het RHM. Ondanks het harde werk en het meenemen van de leerervaringen doen zich rondom de start toch een aantal problemen voor, waar ook de reizigers last van hebben gehad. Er is sprake van veel vertragingen, uitval van ritten en inzet van oud, en deels minder geschikt, materieel. Dit is als teleurstellend ervaren. De problemen binnen de OV-concessie Zuid-Holland Noord zijn o.a. te wijten aan de vertraagde instroom van (elektrische) bussen en het inzetten van deels nog ouder materieel. Daarbij wordt ook het ontbreken van voldoende chauffeurs gezien als een belangrijke oorzaak van de rituitval. Andere zaken die niet rechtstreeks gevolgen hadden voor de reiziger waren de problemen rondom de realisatie van stallingen, inclusief netaansluiting voor laadinfrastructuur, waardoor twee stallingen te laat zijn opgeleverd.

⁴⁷ TwynstraGudde (2020). *Evaluatie implementatieproces OV concessie DMG*.



De problemen rondom de dienstuitvoering en rituitval overschaduwden de elementen die wel goed gaan, zo zijn er nauwelijks klachten over tarieven, dienstregeling en lijnvoering. Betrokkenen kijken in het algemeen positief terug op de samenwerking tussen provincie en Qbuzz gedurende de implementatiefase. Daarbij is er tevredenheid over de samenwerking tussen Qbuzz en Arriva voor een goede overdracht van onder andere stallingen, elektrische bussen en chauffeurs

De problemen bij de start spelen niet alleen bij de concessie Zuid-Holland Noord, maar worden ook breder herkend. Uit de vergelijking met de start van drie andere OV-concessies blijkt dat zich ook daar problemen hebben voorgedaan en bevestigen dat de context van aanbestedingen van openbaar vervoer sterk is veranderd. Ook bij de start van de drie andere OV-concessies spelen levering van bussen, de realisatie van stallingen inclusief netaansluitingen en laadinfrastructuur én het tijdig organiseren van voldoende personeel een rol.

4.1.3. Een evaluatie om te leren en ook nationaal het goede gesprek te voeren

Een vervoerder is volgens de WP2000 verplicht het openbaar vervoer te verrichten zoals in de OV-concessie is bepaald en de daaraan verbonden voorschriften na te leven. De vervoerder, in dit geval Qbuzz, is dan ook verantwoordelijk om de gemaakte afspraken na te komen. Voor het niet nakomen van afspraken past daarom het opleggen van een boete. Uit de vergelijking met de andere OV-concessies blijkt dat elk van de andere drie OV-autoriteiten de dilemma's in de samenwerking met vervoerders bij de implementatie en start van een OV-concessie herkent, vooral als de planning wijzigt of zich problemen voordoen. De problemen die zich voordoen bij concessiewisselingen zijn niet goed voor de reiziger, maar ook niet voor het imago van zowel de vervoerders als overheden. Deze evaluatie benoemt hiervoor een aantal lessen voor de toekomst.

4.2. Vijf lessen voor de toekomst

Het doel van de evaluatie is om inzicht krijgen in hoe de implementatie is verlopen én welke lessen er zijn voor toekomstige OV-concessies. De aanknopingspunten vanuit de andere OV-concessies zijn ook meegenomen in de totstandkoming van de lessen. Deze evaluatie verwoordt vijf lessen. De lessen suggereren niet dé oplossing te zijn, maar zijn elementen om mee te nemen in de overwegingen in de ontwikkeling en implementatie van nieuwe OV-concessies.

1.

Het verzachten van de big bang van een concessiewisseling

Een concessiewisseling heeft het karakter van een *big bang*. Bij de start van een concessie komt er veel samen en moet er veel tegelijkertijd worden ingevoerd: onder andere een significant uitgebreidere dienstregeling, (bijna allemaal nieuwe) volledig zero-emissie bussen, het opleveren van stallingen en de beschikbaarheid van voldoende personeel. Tijdens gesprekken voor deze evaluatie kwam meermaals ter sprake of en hoe betrokken partijen deze *big bang* bij een concessiestart kunnen verzachten. Voor de concessie Zuid-Holland Noord is wel de keuze gemaakt om het aantal dienstregelinguren op te bouwen na verloop van tijd. Echter heeft dit de problemen die bij deze *big bang* kwamen kijken niet kunnen voorkomen. Er is meer nodig om de concessiewisseling te verzachten. De les is dat de problemen rondom de start voor een meer geleidelijke concessiewisseling lijken te pleiten met nadrukkelijk oog voor de maakbaarheid en in het belang van de reiziger. In de gesprekken met andere concessies benoemen zij bijvoorbeeld een stapsgewijze uitbreiding van de dienstregeling, een gefaseerde instroom van nieuwe bussen of een zich ontwikkelende kwaliteit. Na bijvoorbeeld een halfjaar tot een jaar kan de OV-concessie toegroeien naar het beoordeelde vervoerplan.



2. **Start nieuwe OV-concessie in de zomer overwegen**

De OV-concessie Zuid-Holland Noord, zoals diverse andere nieuwe OV-concessies, ging medio december van start. Een periode waarin het verkeer druk is, het weer minder goed en de dagen kort. Het was al een aanbeveling in de evaluatie van de OV-concessie DMG en ook reizigersvereniging Rover pleit ervoor: laat een nieuwe OV-concessie in de zomer van start gaan. Het is ook benoemd als aanknopingspunt uit de gesprekken met andere OV-autoriteiten, en geeft de provincie Noord-Brabant bijvoorbeeld aan hier al voor te hebben gekozen. Dit vraagt uiteraard ook om het laten eindigen van de vorige concessieperiode in de zomer. De les is om het starten van een volgende concessie in de zomer te overwegen. De verwachting is niet dat dit alle problemen kan voorkomen, maar het kan wel een element zijn om de problemen rondom de start enigszins te verzachten.

3. **Aandacht voor de samenwerking biedt een stevige basis**

Tijdens de implementatiefase van de OV-concessie Zuid-Holland Noord hebben de provincie en Qbuzz veel aandacht gehad voor de samenwerking. Voor deze OV-concessie is een (fysiek) implementatieoverleg ingesteld, inclusief een gestructureerde werkwijze met een vaste agenda en structurele verslaglegging. Terugkijkend zijn betrokkenen in het algemeen positief over de samenwerking en governance tijdens de implementatiefase. Betrokkenen hebben de overleggen tijdens de als constructief, waardevol en effectief ervaren. Ook rondom de start hebben provincie en Qbuzz elkaar frequent ontmoet om snel te kunnen handelen als de situatie daarom vraagt. De evaluatie van de concessie DMG stelt hierover al "wat van de start van de OV concessie DMG kan worden geleerd, is dat dit vraagt om elkaar frequent te ontmoeten en snel te kunnen handelen als de situatie daarom vraagt." Deze leerervaring is voor de concessie Zuid-Holland Noord dan ook goed meegenomen. Daarbij hebben partijen gezamenlijk een sociaal contract ondertekend, dat ingaat op doelstellingen voor de samenwerking, en proces- en gedragsafspraken. De les is dat er met de leerervaringen in het achterhoofd veel aandacht is geweest voor de samenwerking, en dat dit een bewezen basis biedt, ook voor volgende OV-concessies.

4. **De perfect storm als realistisch scenario behandelen**

Bij de implementatie van een nieuwe OV-concessie kunnen zich altijd verrassingen voordoen of zaken anders lopen dan bedoeld. Als OV-autoriteit wil je voorbereid zijn in het geval zich een *perfect storm* scenario voordoet. Ook de veranderende context versterkt de noodzaak om goed voorbereid te zijn. Tijdens de implementatiefase is voor de concessie Zuid-Holland Noord een uitgebreid risicodossier met bijbehorende beheersmaatregelen opgesteld. Dit is ook opgenomen als aanbeveling in de evaluatie van de OV-concessie DMG en is dus opgevolgd. Alle inspanningen hebben echter de problemen niet kunnen voorkomen. In het geval van een *perfect storm* scenario is het van belang om als OV-autoriteit tijdig (en eventueel gezamenlijk) beheersmaatregelen te overwegen op het moment dat dit nodig is. Voorgesteld wordt om expliciet de mogelijkheid tot afschaling hierin mee te nemen. Uiteraard is het aan de vervoerder om, in het geval niet aan de verplichtingen kan worden voldaan, met een nieuw voorstel te komen en bijvoorbeeld afschaling van de dienstregeling voor te stellen. Voor de concessie Zuid-Holland Noord kwamen de problemen zo laat naar boven dat er (te) weinig tijd was om tijdig beheersmaatregelen te kunnen doorvoeren of nog te kunnen wisselen naar een nieuw scenario. De les is dan ook om expliciet een *perfect storm* scenario voor te bereiden en al enkele weken voor de start de afweging te maken. Vanuit ieders eigen rol kunnen partijen hierin de benodigde stappen in zetten.



5. **Regie vanuit de provincie op de realisatie van stallingen overwegen**

Het organiseren van de stallingen bleek in sommige gevallen een grote uitdaging te zijn. De vergunningsprocedures (vooral van enkele stallingen) duren langer dan verwacht, mede door de relatieve onbekendheid met de nieuwe Omgevingswet. Door de transitie naar volledig emissievrij busvervoer in combinatie met een overvol stroomnet, maar ook door druk op de ruimte, kunnen stallingen meer en meer gezien worden als een strategische asset. De les is dat de provincie kan overwegen om voor de stallingen meer regie te nemen. Bijvoorbeeld door stallingen in eigendom te realiseren/verwerven of in ieder geval zelf nieuwe percelen te zoeken. Idealiter ruim voordat de nieuwe aanbestedingsprocedure start, om voldoende tijd te hebben voor het goed doorlopen van de procedures. Het vergroot de kans dat de stallingen gerealiseerd zijn bij de start van volgende OV-concessie. Daarbij kan het bijdragen aan het borgen van een *level playing field* voor vervoerders (de ene vervoerder heeft mogelijk wel stallingen in eigendom en de andere niet).

4.3. Tot slot

De provincie als concessieverlener en de vervoerder als concessiehouder gaan bij een concessiewisseling een intensieve periode door. De start van de nieuwe OV-concessie is een ingrijpende verandering waarbij veel komt kijken. Voor de concessie Zuid-Holland Noord is veel goed gegaan, maar er deden zich ook problemen voor. Ook rondom de start van andere OV-concessies hebben zich problemen voorgedaan. De problemen rondom de start van OV-concessies, zie ook de huidige problemen rondom de start van de OV-concessie Utrecht, zijn niet goed voor de reiziger en ook niet voor het imago van zowel vervoerders als overheden. Deze evaluatie biedt handvatten voor verbetering voor de provincie Zuid-Holland zelf, maar ook aanknopingspunten voor andere OV-autoriteiten. Daarbij gaat het er niet alleen om te kijken naar wat fout gaat, maar juist ook om aandacht te hebben voor wat goed gaat en dit mee te nemen in volgende OV-concessies. Het lijkt ook vooral tijd voor OV-autoriteiten om met elkaar het goede gesprek te voeren over het verbeteren van implementaties van nieuwe OV-concessies en het voorkomen van problemen.

Voor de OV-concessie Zuid-Holland Noord geldt dat de grootste problemen inmiddels voorbij zijn. De provincie en Qbuzz hebben bovendien de intentie om van deze OV-concessie een blijvend succes te maken. Met een concessieduur van dertien tot vijftien jaar is er nog volop tijd om de ambities van de provincie en Qbuzz waar te maken.

Bijlage



Gestelde vragen tijdens interviews

4.3.1. Inleiding

In deze notitie leest is er meer te vinden over het diepte-interview over het implementatieproces en de start van de OV-concessie Zuid-Holland Noord. Het diepte-interview is bedoeld om betrokkenen te bevragen op de ervaringen en de lessen die volgens hen geleerd kunnen worden. Van het interview is een verslag opgesteld dat wij ter verificatie aan hebben voorgelegd aan betrokkenen. Het interview is vertrouwelijk.⁴⁸ Dat wil zeggen dat het verslag niet met anderen gedeeld is. De presentatie van de ervaringen in de rapportage is niet herleidbaar naar individuele betrokkenen. Vanzelfsprekend gebruiken wordt het verslag wel gebruikt voor de verdiepende analyse.

4.3.2. Onderwerpen en vragen

Op hoofdlijnen kwamen de volgende onderwerpen en vragen in het diepte-interview aan de orde:

- Wat u met de OV-concessie Zuid-Holland Noord wilt bereiken, en waarom dat belangrijk voor u is.
- De betekenisvolle momenten in de periode voorafgaand aan de gunning, in de periode vanaf de gunning tot aan de start (17 augustus 2023 tot 15 december 2024), en in de periode vanaf de start (15 december 2024 tot 1 november 2025).
- *De organisatie van de voorbereiding (17 augustus 2023 tot 15 december 2024):* Welke werkafspraken over ieders rol en inzet zijn gemaakt? Hoe hebben betrokkenen gehandeld en hun rol ingevuld? Wat was de kwaliteit van de samenwerking tussen de provincie, Qbuzz, gemeenten/regio's en het reizigersoverleg?
- *De organisatie van de uitvoering (15 december 2024 tot 1 november 2025):* Welke werkafspraken over ieders rol en inzet zijn gemaakt? Hoe hebben betrokkenen gehandeld en hun rol ingevuld? Wat was de kwaliteit van de samenwerking tussen de provincie, Qbuzz, gemeenten/regio's en andere betrokken partijen, zoals het reizigersoverleg?
- Er waren problemen rondom de levering van elektrische bussen en rituitval. Daarnaast hadden deze bussen ook issues op het gebied van toegankelijkheid, uitstoot, telematica en reisinformatie. Hadden deze problemen voorkomen kunnen worden? En hoe hebben betrokkenen onder druk – op het moment dat de problemen zich voordeden – gehandeld? Zijn de problemen naar tevredenheid opgelost?
- Wat is er in deze concessie juist wel goed gegaan? Wat zouden andere concessies hiervan kunnen leren?
- De problemen leidden ook tot berichten in de media en vragen van de politiek. Waren u en andere betrokkenen daarop voorbereid? Hoe zijn u en andere betrokkenen daarmee omgegaan?
- Wat u hebt geleerd van de implementatie van de OV-concessie Zuid-Holland Noord?

Betrokkenen konden zich op het diepte-interview voorbereiden door uw ervaringen met de implementatie van de OV-

⁴⁸ Een aantal diepte-interviews is met twee of drie betrokkenen tegelijkertijd. De groep is met zorg samengesteld.



concessie Zuid-Holland Noord nog eens de revue te laten passeren, en door na te denken over lessen die volgens betrokkenen geleerd kunnen worden.

Werken met TwynstraGudde betekent samen maatschappelijke transitie werkend krijgen. Met advies, management en opleidingen helpen we mensen en organisaties bij duurzame veranderingen. Denk aan energie en klimaat, wonen, veiligheid, landbouw, mobiliteit, zorg en onderwijs. Onze kracht ligt in daadkracht. In het creëren van oplossingen die werkbaar zijn én werkbaar blijven. Samen met onze opdrachtgevers - en alle belanghebbenden daaromheen - werken we aan een samenleving die schoon, veilig, gezond en weerbaar is. Zo maken we blijvend impact op morgen.