

Uit: J.A. Faber (red.) Het Spoor, 150 jaar spoorwegen in Nederland (Amsterdam/Utrecht 1989, 206-249, 370-375.

Jan van den Noort  
Gemengde gevoelens  
Vijftig jaar in  
de relatie NS-Overheid

webversie (tekst + cartografie)

<b>STILLE GETUIGEN</b>	<b>206-207</b>
<b>INLEIDING</b>	<b>208-209</b>

<b>OP EIGEN BENEN</b>	<b>209-215</b>
<i>Onderneming of bedrijf</i>	209
<i>Self supporting</i>	211
<i>Eenheid van het verkeer</i>	211
<i>Wilde en NS-bussen</i>	213
<i>Van te veel naar te weinig capaciteit</i>	214

<b>BEDRIJFSPOLITIEK IN ENGERE ZIN</b>	<b>215-220</b>
<i>Een wijziging 'in ongunstigen zin'</i>	215
<i>NS op banden aan banden</i>	216
<i>Loyale samenwerking</i>	216
<i>Wat zouden de heren ervan denken...?</i>	218
<i>Hupkes als stakingsleider</i>	219
<i>Eén colonne</i>	220

<b>TWINTIG VETTE JAREN</b>	<b>221-230</b>
<i>Schade</i>	221
<i>Op de been</i>	222
<i>Overweg</i>	224
<i>Vurige ambtenaren</i>	225
<i>Concentratie en concurrentie</i>	225
<i>Te veel, te weinig personeel</i>	226
<i>Slechts rimpelingen</i>	228

<b>TWEE SPOREN</b>	<b>230-238</b>
<i>Europese vervoerspolitiek</i>	230
<i>Krimp</i>	231
<i>Compensatie</i>	232
<i>Op een oor na gevild</i>	233
<i>Stoelendans</i>	233
<i>Erfenis van het verleden</i>	236
<i>Volgend-sturend-stuwend</i>	237

<b>EEN ANDERE VERHOUDING</b>	<b>238-246</b>
<i>Elf dochters en een zoon</i>	238
<i>NS hulpinstantie</i>	240
<i>Nieuwe structuur</i>	240
<i>Trendvolgers</i>	242
<i>Winst!</i>	244

<b>HAAT-LIEFDE</b>	<b>246-249</b>
<i>Schijnwinst</i>	246
<i>Oude 'filosofie' in nieuw jasje</i>	247
<i>Struikelend beleid</i>	248

<b>NOTEN</b>	<b>370-373</b>
<b>LITERATUUR</b>	<b>374-375</b>

Jan van den Noort,  
 'Gemengde gevoelens. Vijftig jaar in de relatie NS-overheid'  
 verscheen in 1989 als hoofdstuk 6 in het NS-jubileumboek  
 J.A. Faber (red.) *Het Spoor, 150 jaar spoorwegen in Nederland*  
 (Amsterdam/Utrecht 1989, 206-249, 370-375.  
 tekstcorrectie: Jet Matla, Utrecht

## Stille getuigen

Oude stations en roestige stukken rails zijn de stille getuigen van de eens alom aanwezige spoorwegen. De afgelopen halve eeuw vormt een onstuimig stukje spoorweggeschiedenis, met drastische veranderingen voor zowel het personen- als het goederenvervoer. Door elektrificatie, een verbeterde dienstregeling en de introductie van intercity-treinen werd de efficiency van het reizigersvervoer na de oorlog flink opgevoerd. De keerzijde van de medaille was de sluiting van honderd stations en het staken van de exploitatie op 400 kilometer van het net.

Het NS-goederenvervoer is jarenlang gezien als het sterkste lid van de NS-familie. Dankzij de goede resultaten die het goederenvervoer wist te behalen, kon het personenvervoer met minder gunstige vooruitzichten genoeg nemen, dacht men. Die droom werd wreed verstoord in 1969, toen een omvangrijke rekensom aantoonde dat het NS-goederenvervoer helemaal geen steun en toeverlaat was, maar een grote kostenpost.

Met zijn 444 los- en laadplaatsen stond de NS ook wel heel erg dicht bij de klant. In de overtuiging, dat het er minder konden zijn, besloot de NS tot een sterke reductie van het aantal laad- en losplaatsen. In 1987 waren het er nog 79. Voor 365 laad- en losplaatsen betekende de sanering van het goederenvervoer een abrupt einde van hun spoorweggeschiedenis.

# Gemengde gevoelens

## Vijftig jaar in de relatie NS-Overheid

Wie kent niet het verhaal van de vader die voor zijn zoon een modelspoorbaan koopt en er vervolgens een groot deel van de tijd zelf mee speelt? De relatie van vader Staat en zoon NS heeft daar wel wat van weg. De rijksoverheid heeft een overheersende invloed, zowel bij de aanleg van nieuwe spoorlijnen als bij de aanschaf van nieuw materieel. De dienstregeling en vele andere spoorwegzaken ontsnappen evenmin aan de aandacht van Den Haag. De NS-directie ziet dit alles met lede ogen aan, maar kan niet veel meer doen dan tegensputteren. Zonder de financiële bijdragen van de overheid kunnen er immers geen treinen rijden. De opbrengst uit de verkoop van kaartjes is daarvoor verre van toereikend.

Door de sterke toename van de benodigde rijksbijdragen is de modelspoorbaan Nederland steeds meer gaan lijken op een uit de hand gelopen hobby. Het aandeel van de overheid is al geruime tijd het miljard gepasseerd en er is nauwelijks uitzicht op een verlaging van dit bedrag in de toekomst. Het aantal personen, dat bij voorkeur of noodgedwongen gebruik maakt van de trein, is domweg te klein voor het grote spoorwegapparaat. Wie ruim baan geeft aan individueel autogebruik kan ook eigenlijk niet anders verwachten. De overheid gaf die ruimte en creëerde zo de structurele bloedarmoede waaraan niet alleen de NS, maar het hele openbaar vervoer lijdt. Om te voorkomen, dat het openbaar vervoer aan die bloedarmoede bezwijkt, is de overheid veroordeeld tot een permanent financieel donorschap.

De NS heeft in de loop van zijn bestaan financieel nauwelijks op eigen benen gestaan. Overheidssteun was steeds in ruime mate voorhanden en vormde een belangrijke voorwaarde voor

het voortbestaan van het bedrijf. De intieme communicatie tussen de financiën van de NS en de rijkschatkist heeft de verhoudingen tussen vader Staat en zoon NS danig vertroebeld. Zolang het de NS goed ging - goed leek te gaan - was het contact minimaal, maar het financieringstekort beheerst nu al geruime tijd de zinnen. Dat heeft niet alleen geleid tot wederzijdse gemengde gevoelens, maar het fungeert ook als kompas voor de besluitvorming rond het openbaar vervoer. Het archief van de Raad van Commissarissen van de NV Nederlandse Spoorwegen spreekt wat dat betreft boekdelen.<sup>1</sup>

Het is echter zeer de vraag of aan het financieringstekort wel zo'n prominente rol moet worden toebedeeld. De oorzaak van het tekort moet immers gezocht worden bij de voortdurende bevordering van de automobiliteit en zal ook daar tot een oplossing moeten worden gebracht. Bezuinigen op het openbaar vervoer biedt geen soelaas meer, want de rek is er allang uit. Het NS-verlies blijft moeilijk te aanvaarden, maar de erkenning dat het bedrijf verlies lijdt, leed, en bij voortgaande stimulering van de automobiliteit ook zal blijven lijden, vormt de broodnodige basis voor een constructieve benadering van het totale openbaar-vervoerbeleid.

In dit hoofdstuk worden voor de periode 1939-1988 vragen beantwoord als: Wanneer en waardoor belandde de NS in de rode cijfers en hoe hebben overheid en spoorwegbedrijf daar toen op gereageerd? Had een andere reactie tot betere resultaten kunnen leiden of was er sprake van een min of meer onvermijdelijk proces? Welke invloed had het tekort op de beleidsruimte van de NS-directie en op de verhouding tussen de NS en de Rijksoverheid in het algemeen? Bij de

beantwoording van deze vragen concentreer ik me op het directe contact tussen de NS-top en de ministeries. In dit sterk financieel georiënteerde contact werd het beleid voor het Nederlandse railvervoer vormgegeven. Partijpolitieke standpunten bleken voor de verklaring van het budget-gerichte handelen van de ministeries minder relevant.<sup>2</sup>

De bron waaruit ik putte voor mijn informatie, het archief van de Raad van Commissarissen, belicht de geschiedenis vanuit het bedrijf zelf. Hoewel dergelijke bronnen vaak een beperkt gezichtsveld bieden, bleek het archief een zeldzaam vruchtbare ingang tot de spoorweggeschiedenis van de afgelopen vijftig jaar. Wellicht vormt dit intrigerend stukje bedrijfsgeschiedenis een goede aanleiding om, uitdrukkelijker dan voorheen, stil te staan bij de vraag welke rol het financieringstekort mag en moet spelen in de vormgeving van het beleid voor het openbaar vervoer.

## Op eigen benen

*Onderneming of bedrijf* Depositievandeespoorwegen in Nederland voor de Tweede Wereldoorlog is nauwelijks rooskleurig te noemen: in financieel opzicht uitzichtloos en mede daardoor met handen en voeten gebonden aan de overheid. Met de geboorte van de NV Nederlandsche Spoorwegen in 1937 leek een nieuwe start mogelijk. De sanering van dat jaar verbeterde de financiële basis van 's lands spoorwegen aanmerkelijk en de handhaving van de status van NV leek de onafhankelijkheid van het bedrijf ten opzichte van de overheid te waarborgen. Daartegenover stond, dat de sanering zeer onvolledig was uitgevoerd en dat de overheid, met 99,9 procent van de aandelen in handen, er een nieuw instrument bij kreeg om haar invloed te doen gelden. Naast concessiegever en handhaver van Spoorwegwet en vervoerwetgeving was zij nu ook de enige eigenaar van het Nederlandse railbedrijf.<sup>3</sup>

Toen NS-directeur Van Dijk, na een 37-jarig dienstverband bij de spoorwegen, op 8 november 1937 overleed en directeur Van Manen, ook al zo'n 35 jaar bij het spoor, aanstalten maakte om terug te treden, nam de regering de gelegenheid te baat om een frisse wind door de organisatie te laten waaien. De, na enige aarzeling, door de Raad van Commissarissen naar voren geschoven kandidaat, de NS-er W. Hupkes, werd door minister van Waterstaat Van Buuren gepasseerd. Hupkes moest genoegen nemen met de positie van tweede man. Van Buuren meende, dat de frisse wind binnen de NS moest worden aangewakkerd door iemand van buiten het bedrijf: J. Goudriaan, hoogleraar in de bedrijfseconomie te Rotterdam en Delft en directielid bij de NV Philips.<sup>4</sup>

Van deze zeer dynamische persoonlijkheid werd verwacht, dat hij de tekorten zou verminderen, de populariteit van het bedrijf zou verbeteren en de spoorwegen op moderne leest kon schoeien. In zijn biografie, *Vriend en Vijand*, memoreerde Goudriaan hetgeen minister van Financiën De Wilde hem bij zijn benoeming toevoegde: 'Wij verwachten niet van U, dat U de spoorwegtekorten opheft. Daar schieten wij toch niet mee op; dan krijgen wij maar weer nieuwe looneisen van het personeel en aandrang om de tarieven te verlagen. Als U de tekorten maar behoorlijk kleiner maakt.' En: '... als NS directeur moet U zich buiten de politiek houden. Zo'n speech als U onlangs in Maastricht hebt gehouden: "Nederland heeft de werkloosheid die het zelf verkiest" - dat gaat niet meer. Dat moet U begrijpen.'<sup>5</sup>

De verschillen tussen de komende man, Goudriaan, en de gaande, Van Manen, waren tamelijk groot en kwamen in de korte periode van samenwerken - vier maanden - enkele malen aan de oppervlakte. Bij onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden hanteerde Van Manen de salariering van rijksambtenaren als leidraad. Voor Goudriaan was de NV Nederlandsche Spoorwegen een particulier bedrijf en lag aansluiting bij de lagere lonen in de particuliere sector voor de hand. Die visie strookte niet met die van de minister. Toen

*De nieuwe NS-directeur Goudriaan was een vreemde eend in de NS-bijt. In 1938 werd hij door minister van Waterstaat Van Buuren benaderd, om de hoogste post bij de NS te bekleden. Het parachuteren van Goudriaan liep uit op een regelrechte confrontatie. Anti-Goudriaangevoelens kregen alle ruimte, toen deze in oktober 1940 door de bezetter werd geïnterneerd als represaille voor de in Nederlandsch-Indië gearresteerde Duitsers. Goudriaans terugkeer uit gevangenschap in mei 1941 had wellicht een keer ten goede kunnen bewerkstelligen, maar zijn ontslag door rijkscommissaris Seys Inquart, twee maanden later, ontnam de basis aan een herstel van de vertrouwensrelatie. Goudriaan voerde nog éénmaal de directie over de NS, toen het zuiden van Nederland in 1944 werd bevrijd en alle verbindingen met het bezette noorden, en dus met vice-president Hupkes, werden afgesneden. Na de bevrijding van de rest van Nederland en de terugkeer van de regering uit Londen, werd snel en pragmatisch besloten dat Goudriaans positie bij de NS onhoudbaar was geworden. Door Goudriaans ontslag en Hupkes' benoeming kreeg het bedrijf alsnog een president-directeur uit eigen kring. (Bron: J. Goudriaan, Vriend en vijand, herinneringen aan de Nederlandse spoorwegen 1938-1948 (Amsterdam 1961), passim.)*

Goudriaan in 1939, in verband met de sterke prijsstijgingen, een duurtetoeslag wilde uitkeren aan de laagst betaalden, vond hij minister van Waterstaat Albarda op zijn weg. Die verbood de loontoeslag met het argument, dat de rijksambtenaren een dergelijke uitkering ook niet hadden gekregen.<sup>6</sup>

210

211

In Van Manens visie waren de jaarcijfers op de eerste plaats een verantwoording tegenover de financiers van de onderneming, terwijl Goudriaan het belang van informatie voor de bedrijfsleiding voorop stelde. Ook op het punt van controle door een externe accountant liepen de meningen uiteen. Van Manen voelde niets voor een accountant die de directie zou gaan vertellen hoe zij het moest doen, bij voorbeeld ten aanzien van de afschrijvingen: 'Een op dit gebied deskundige

accountant bestaat niet in Nederland.' Goudriaan meende, 'dat de handtekening van een onafhankelijke outsider wel nuttig zou kunnen zijn' en beijverde zich om hiervoor het accountantskantoor Pelser te contracteren.<sup>7</sup>

De jurist Van Manen en de bedrijfseconoom Goudriaan personifiëren de koerswijziging van de NS voor de oorlog. Onder Van Manen speelde het rendement voor de financiers van de onderneming nog een belangrijke rol. Met de komst van Goudriaan kwam de levensvatbaarheid van het bedrijf zélf centraal te staan. Het rendement van het bedrijf werd als een indicatie daarvan opgevat. Deze koerswijziging - van onderneming naar bedrijf - ging gepaard met een toegenomen vertrouwen om op eigen benen te staan, los van de overheid.<sup>8</sup>

*Self supporting* Het optimisme van Goudriaan werd nauwelijks gedeeld door verkeersdeskundigen van naam. Zij zagen juist een grotere rol voor de overheid. Aanvankelijk was ook voor hen het 'self supporting'-beginsel heilig, maar, 'gedwongen door de macht der feiten' - de crisis en de daaruit voortvloeiende overtollige vervoercapaciteit - kwamen zij tot andere inzichten.<sup>9</sup>

Professor F. de Vries koos in 1933 voor een gedeeltelijke terzijdestelling van het rentabiliteitsbeginsel, mede omdat 'het onderbewustzijn van de groote massa' er om vroeg. Zijn Duitse collega C. Pirath sprak vanaf 1934 over 'partielles Rentabilitätprinzip' en ook diens landgenoot A.F. Napp-Zinn maakte een soortgelijke ontwikkeling door 'als gevolg van de in zijn vaderland evoluerende economische en staatkundige beginselen'.<sup>10</sup>

Ook de verkeersdeskundige S.A. Reitsma, redacteur van het tijdschrift Spoor- en tramwegen, zag zich genooddaakt het 'self supporting'-beginsel - een vaak door hem bereden stokpaardje - op stal te zetten. Zeven maanden na de inval van de Duitsers schreef hij: 'Thans, na de bezetting van Nederland en de doorwerking van de in Duitschland als juist erkende beginselen op verkeersgebied, komt er tekening in den

toestand in zooverre dat de op dit terrein heersende "vrije" mededinging plaats zal maken voor "geleide" concurrentie, m.a.w., dat van bovenaf normen gesteld zullen worden om een einde te maken aan de grenzeloze verspilling.<sup>11</sup>

*Eenheid van het verkeer* Hoe zag de overheid zelf haar positie voor 1940? De econoom Keesing karakteriseerde de vooroorlogse situatie als volgt: 'De merkwaardige figuur deed zich [...] voor dat een zich snel uitbreidend complex van interventionistische maatregelen in het leven werd geroepen door een bewind, dat het begrip "geleide economie" uitdrukkelijk uit zijn woordenboek had geschrapt [...] Eerst in het allerlaatste stadium van de periode die door het uitbreken van de oorlog werd afgesloten, begon de opvatting veld te winnen dat een meer principiële en bovenal een meer doelbewuste Regeringspolitiek noodzakelijk werd ...'<sup>12</sup> Het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog ontnam de regering de gelegenheid om deze theorie en de praktijk met elkaar in overeenstemming te brengen.

Keesings conclusies zijn van toepassing op een belangrijk deel van het overheidsbeleid, maar slechts ten dele op de verkeers- en vervoerspolitiek van de Nederlandse regering. De overcapaciteit van het vervoer in de jaren dertig en de daarmee samenhangende spoorwegtekorten brachten de regering al in een vroeg stadium tot andere inzichten. De Commissie tot Verlaging van Staatsuitgaven (1932, voorzitter C.J.I.M. Welter) gaf daartoe de aanzet. In de Wet op het Verkeersfonds (1934) werd het standpunt van de Commissie-Welter vervolgens tot regeringspolitiek verheven. Volgens die benadering diende het verkeer als een eenheid te worden gezien en behandeld, en moest bij de inrichting en regeling van het vervoer het algemeen belang voor ogen staan. Het beginsel 'de verkeersmiddelen moeten volgens commerciële beginselen worden geleid', liet duidelijk uitkomen, dat het vertrouwen van de regering in het vrije marktmechanisme - hoewel geschokt - niet geheel was verdwenen.<sup>13</sup>

*Wie zich een oordeel wil vormen over de omvang van het NS-bedrijf en daarbij geen genoegen neemt met NS-informatie, staat voor een lastige opgave. Het accountantskantoor Pelser, dat in 1939 was aangetrokken om de externe controle van de NS-administratie ter hand te nemen, stond voor een dergelijke opgave. De accountant kweet zich zeer minutieus van zijn taak - naar de mening van de NS-directie 'te minutieus' - en deinsde er niet voor terug om het NS-bezit na te tellen.*

*Dat zette kwaad bloed bij de interne accountant, de chef van de Generale Controle, die vond dat de 'eigenlijke' controle door zijn afdeling diende te geschieden en dat de externe accountant, 'steunend op de werkzaamheden der Generale Controle', alleen de jaarstukken behoefde te ondertekenen en zich moest beperken tot steekproeven. Pelser meende, dat dan van een werkelijke controle geen sprake was. Het conflict tussen de interne en de externe accountant maakte samenwerking onmogelijk. Pelser hield de eer aan zich en beëindigde de werkzaamheden bij de NS.*

*Het conflict bij de NS was niet het enige in zijn soort. In de zich profilerende beroepsverenigingen van externe accountants gingen zelfs stemmen op om de verklaringen van de interne accountant te verbieden. In tegenstelling tot de externe accountant oefende deze immers geen vrij beroep uit waardoor onvoldoende waarborgen voor een onafhankelijk oordeel aanwezig waren. De strikte interpretatie die de externe accountants gaven aan hun controlerende taak vinden we terug in de waslijst van voorbeholden die Pelser toevoegde aan zijn accountantsverklaring in het NS-jaarverslag. (Bron: Johan de Vries, *Geschiedenis der accountancy in Nederland, Aanvang en ontplooiing, 1895-1935*. (Assen/Maastricht 1985)171-177. RVC NS, 28-6-1941, 11-4-1942 en 11-12-1943. Verklaring Pelser 19-2-1944, RVC NS, 4-3-1944.)*

De 'eenheid van het verkeer' werd zo sterk benadrukt uit bezuinigingsoverwegingen. Door de instelling van het Verkeersfonds - een soort communicerend vat van kosten en baten voor het verkeer - probeerde de rijksoverheid het beslag op de rijksbegroting beperkt te houden. De aanleg

*Al zolang ze bestaan dingen auto en trein om de gunst van het Rijk. De aanleg van spoor- en autowegen is immers afhankelijk van de goedkeuring van en financiering door de overheid. Voortrekken van de één heeft onmiddellijke protesten van de ander tot gevolg. Zowel auto- als treinlobby hebben zich suf gerekend om aan te tonen dat de ander een voorkeursbehandeling kreeg of erger nog, dat zij daaraan meebetaalden. De 'kosten van de weg' zijn erg moeilijk toe te rekenen aan de gebruikers van de weg en omdat gewerkt moet worden met te veel discutabele vooronderstellingen, is een reële berekening in wezen onmogelijk. De discussie is er niet minder om.*

van land- en waterwegen en de tekorten van de spoorwegen vormden belangrijke kostenposten. In het vervolg zouden deze worden betaald uit genoemd fonds, dat gevormd werd uit de opbrengsten van de motorrijtuigenbelasting, de rijwielbelasting en een bijdrage uit de algemene middelen.

**212** Op de bestemming van het fonds kwam al snel kritiek. Veel  
**213** critici betwijfelden of de hogere motorrijtuigenbelasting wel werd aangewend voor de aanleg van wegen en meenden, dat deze gelden werden gebruikt om de spoorwegtekorten te dekken. De critici bestookten de regering met sterk uiteenlopende berekeningen om vermeend gelijk aan te tonen. Ook het verschijnen van het Rapport kosten van de weg (1938) van de Centrale Commissie voor Advies en Bijstand voor het verkeersfonds (voorzitter F. de Vries), dat een antwoord moest geven op de vraag of de landwegen door het wegvervoer werden betaald, deden de kritiek niet verstommen.<sup>14</sup>

Een nadere invulling van de verkeerspolitiek werd verwoord door de minister van Waterstaat ad interim Colijn. Tijdens de behandeling van zijn begroting in de Eerste Kamer op 27 februari 1935 noemde hij zeven normen voor het te voeren beleid. Hierin werd het beginsel 'eenheid van het verkeer' verder uitgewerkt en presenteerde Colijn

een provisorische taakverdeling tussen de spoorwegen en de daarmee concurrerende takken van vervoer. Hij ging uit van een sterke beperking van onrendabele spoorlijnen, uitbanning van de concurrentie door particuliere vervoerbedrijven parallel aan rendabele spoorlijnen en aanvulling van dit net met andere verkeersvormen. Zijn regering achtte het onaanvaardbaar, dat particuliere ondernemingen het vervoer van de spoorwegen zouden afromen en streken met geringere verkeersdichtheden aan de trein zouden overlaten.<sup>15</sup>

*Wilde en NS-bussen* De tomeloze groei van de concurrerende autobusdiensten werd door een in 1926 ingevoerd vergunningstelsel enigszins afgeremd, maar die vergunningen waren slechts vereist voor geregelde diensten. De grens tussen busdiensten met een dienstregeling en die zonder, de zogeheten wilde bussen, was moeilijk te trekken. Omdat die laatste categorie niet aan enige beperking onderhevig was, kon de wilde bus uitgroeien tot een belangrijke concurrent van het railvervoer. Ingevolge de Wet tot Verlaging van de Openbare Uitgaven (1935) - een uitvloeisel van de adviezen van de Commissie-Welter - werd in 1937 het voorlopige Reglement Autovervoer Personen (RAP) ingevoerd. Door het ontbreken van een strafrechtelijke sanctie voor rechtspersonen bleef de beoogde opheffing van wilde busdiensten uit. Pas na aanvulling van de wetgeving en een uitspraak van de Hoge Raad verdwenen de wilde bussen medio 1939 abrupt van het vervoertoneel. In datzelfde jaar werd het voorlopige Reglement Autovervoer Personen (RAP) vervangen door de Wet Autovervoer Personen (WAP).<sup>16</sup>

Inmiddels was ook de directie van de Nederlandsche Spoorwegen tot actie overgegaan. Op grote schaal werden eigenaars van wilde bussen voor de rechter gedaagd en in een aantal gevallen zag de NS deze juridische acties met

succes bekroond. Het ontbreken van strafrechtelijke sancties deed het effect daarvan teniet. Goudriaan: 'Te dezen aanzien zijn slechts nederlagen te vermelden'. Goudriaan deed een 'schuchtere poging om de wilde bussen ook op commerciële wijze te attaqueren' en knoopte onderhandelingen aan met de busondernemingen over deelneming in of overname van hun bedrijf door de NS. Ten aanzien van de geregelde autobusdiensten voerde de NS die politiek al enige tijd.

213

214 Het streven was om parallel met de spoorlijnen lopende busdiensten op te kopen of, mocht dit op oppositie in de Kamer stuiten, de vervoeromvang van die lijnen vast te stellen en voor overschrijding daarvan een financiële regeling in het leven te roepen.<sup>17</sup>

In de Eerste Kamer werd een belangengemeenschap tussen autobusondernemingen en de NS bepleit. Evenals de pogingen omeen NV voor het exploiteren van autobusdiensten voor het hele land te vormen, waren dit opmaten voor de toenemende en later overheersende rol van de NS in het busvervoer. De Commissie Vergunningen Personenvervoer (CVP), ingesteld in het kader van het RAP en de WAP, legde daarvoor de basis.<sup>18</sup>

*Van te veel naar te weinig capaciteit* Het terugdringen van de overcapaciteit in het goederenvervoer was een complexer probleem en leidde minder snel tot succes dan de sanering van het personenvervoer. In het personenvervoer speelde het watertransport nauwelijks een rol, in het goederenvervoer daarentegen des te meer. Bovendien had het goederenvervoer, dat doorgaans gevoeliger is voor conjunctuurschommelingen, veel meer te lijden van de crisis. De Commissie-Grosheide, waarin naast de NS en de tramwegondernemingen, de beurtvaart en het beroepsautovervoer participeerden, sprak zich uit voor een vergunningenstelsel. De tegenstanders daarvan lieten zich niet onbetuigd. De indiening van een wetsontwerp ter

*Minister Albarda van Waterstaat: 'Ik moet met de grootste stelligheid afwijzen de aantijging, dat dit wetsontwerp zou zijn ingegeven door den lust om het spoorwegbedrijf te bevoordelen boven andere verkeersondernemingen en om het autobedrijf te nekken, ... Te zijner tijd zal de Kamer de gelegenheid hebben over het vraagstuk of coördinatie van het vervoer voor normale tijden moet worden tot stand gebracht, te spreken en te beslissen'. (Bron: J.M. Fuchs, De Wet gebruik vervoermiddelen (Alphen aan de Rijn 1940), 35-36).*

coördinatie van het goederenvervoer (1938) genereerde een stroom van pamfletten en brochures. Door de val van het kabinet Colijn werd de behandeling van het wetsontwerp uitgesteld.<sup>19</sup>

Door de toegenomen oorlogsdreiging raakte de aarzelende totstandkoming van de coördinatie van het goederenvervoer in een stroomversnelling. Op 29 augustus 1939 werden de spoorwegen en al het rollend materieel door de opperbevelhebber van land- en zeemacht gevorderd op basis van artikel 50 van de Spoorwegwet. Het wegen watervervoer kreeg te maken met de op 6 september 1939 ingediende en tien dagen later al in het Staatsblad gepubliceerde Wet Gebruik Vervoermiddelen, 'houdende regelen met betrekking tot het verzekeren in geval van oorlog, oorlogsgevaar of andere buitengewone omstandigheden, van een doelmatig gebruik van vervoermiddelen in het belang van de volkshuishouding'.<sup>20</sup>

Was men tot dan toe steeds uitgegaan van de noodzaak om de overcapaciteit terug te brengen tot aanvaardbare hoogte, nu ging het erom de na de vorderingen overgebleven capaciteit zo efficiënt mogelijk te benutten. Uitlatingen in het parlement, zoals de hierboven afgedrukte van Albarda, bevestigden, dat veel parlementariërs nog uitgingen van een overcapaciteit van het vervoer en de wet zagen als een poging om de spoorwegen in de concurrentieslag aan een voorsprong te helpen. De Wet Gebruik Vervoermiddelen was een noodwet.<sup>21</sup>

214

215

## **Bedrijfspolitiek in engere zin**

*Een wijziging 'in ongunstigen zin'* De troepenverplaatsingen van het Nederlandse leger, in verband met de mobilisatie en de daarmee samenhangende stroom verlofgangers, verschaften de NS een aanzienlijke uitbreiding van inkomsten. Met het ministerie van Defensie werden afspraken gemaakt over de compensatie voor gevorderde treinen. Deze toewijzingen vormden een, althans in financieel opzicht, gunstig vooruitzicht voor de spoorwegen.<sup>22</sup>

Onder dergelijke omstandigheden was de NS-directie bereid om zijn grootverbruiker, het Nederlandse leger, op een aantal punten tegemoet te komen. Bij voorbeeld door een reductieregeling in te stellen voor op eigen kosten reizende officieren. Op verzoek van de legerleiding verleende de Nederlandsche Spoorwegen deze korting 'aangezien de officieren gedurende de mobilisatie verplicht zijn steeds uniform te dragen en daardoor in vele gevallen genoodzaakt zijn plaats te nemen in een hogere klasse, dan zij zouden doen, wanneer zij voor eigen rekening in civiel reisden'.<sup>23</sup>

Een minder gunstig vooruitzicht voor het bedrijf bood de ondermijning van de spoorwegen en bruggen. Voor het personeel waren daaraan grote risico's verbonden. De noodzaak de springladingen eventueel te gebruiken, vormde een permanente bedreiging voor het bedrijf.<sup>24</sup>

Met de bezetting van Nederland en het vertrek van Koningin en ministers naar Londen veranderden de gezagsverhoudingen in Nederland ingrijpend. D.G.W. Spitzen, secretaris-generaal van het ministerie van Waterstaat: 'Het beeld, dat mij direct voor ogen stond en dat mij nog altijd voor ogen staat, was dat van een huis waarvan de gevel [is] weggevalen en waarin men in zijn werkkamer ineens aan de openbaarheid wordt prijsgegeven. Zo kwamen de secretarissen-generaal, die van oudsher huismussen, binnenwerkers, waren, ineens buiten te zitten.' Spitzen werd Nederlands hoogste gezagsdrager voor spoorwegaangelegenheden.<sup>25</sup>

De NS-directie had na 1940 niet alleen met de Nederlandse autoriteiten te maken, maar ook met de wensen en eisen van de Duitse bezetter. Zowel de Duitse legerleiding, als de vertegenwoordiger van het Duitse ministerie van Verkeer én de vertegenwoordiger van de Duitse Reichsbahn, lieten regelmatig en niet steeds op eenduidige wijze van zich horen.<sup>26</sup>

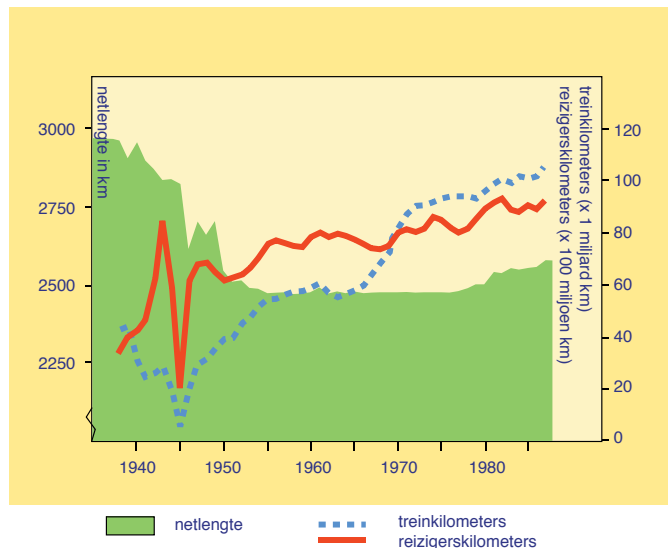
*NS op banden aan banden* De Duitse vorderingen, de steeds beperkter beschikbare benzine en rubber en de rijverboden verhoogden niet alleen het gebruik van het openbaar vervoer, ook schakelden zij de autobus als concurrent van de trein vrijwel volledig uit. De grote omvang van het reizigersvervoer per trein in oorlogstijd zou pas na de oliecrisis van 1973 worden geëvenaard. De NS voer hier financieel wel bij, raakte in 1942 zelfs uit de rode cijfers en kon de voor de oorlog ingezette aankooppolitiek van de autobusondernemingen ongehinderd voortzetten.<sup>27</sup>

De Commissie Vergunningen Personenvervoer, ook wel Commissie Van Breen genoemd, streefde de oprichting van streekvervoerbedrijven na en bevorderde de concentratie van busondernemingen in één hand, die van de NS. Van NSB-zijde werd herhaaldelijk aangedrongen op een beperking van de aankooppolitiek van de spoorwegen.<sup>28</sup> De NS-ambities reikten verder. De verkeersdeskundige De Vries, lid van de Raad van Commissarissen van het spoorwegbedrijf, verwoordde die ambities toen hij zei, dat de NS hêt centrale vervoerbedrijf van Nederland moest worden en niet alleen op rail. Het opkopen van busondernemingen door de NS stuitte op sterke weerstand binnen de Raad voor het Bedrijfsleven.<sup>29</sup> De NS wist het offensief van deze zijde weliswaar te pareren, maar de Commissie-Van Breen moest onder aanhoudende druk van NSB-zijde het veld ruimen (1 maart 1943). De werkzaamheden van de commissie werden overgedragen aan het ministerie van Waterstaat, en pogingen van secretaris-generaal Spitzen

om dit te voorkomen, sterkten de Duitse autoriteiten slechts in de overtuiging, dat een ander hoofd aan het ministerie van Waterstaat gewenst was. Augustus 1943 werd Spitzzen ontslagen en vervangen door de NSB'er Van Dieren; 'een belangrijke wijziging in ongunstigen zin', aldus de NS-directie.<sup>30</sup>

*Loyale samenwerking* Vrij kort na het begin van de bezetting en na raadpleging van het Nederlandse opperbevel, richtte de directie van de NS zich tot het personeel met de woorden: 'Wij spannen, in loyale samenwerking met de Duitse autoriteiten, onze uiterste krachten in, om het bedrijf der Nederlandsche Spoorwegen over het geheele net weder zoo spoedig mogelijk te doen functioneeren'. Deze opstelling van de NS-directie kwam voort uit de wens het bedrijf in eigen hand te houden.<sup>31</sup> 'Wij zijn nuchter genoeg, om ons te realiseren wat overwonnen en bezet zijn van ons land beteekent, en zijn bereid de verplichtingen na te komen, de consequenties te aanvaarden, welke deze toestand medebrengt, maar daarentegen zijn wij niet bereid, mede te werken aan eischen, welke ons niet mogen worden gesteld of die in strijd zijn met onze hoogste gevoelens.'<sup>32</sup> Bij een te grote toegevendheid zou licht van collaboratie kunnen worden gesproken. Te veel tegenstribbelen had vrij zeker verlies van zelfstandigheid tot gevolg. Is de directie erin geslaagd collaboratie met de bezetter te vermijden en haar zelfstandigheid te behouden?

Na enige maanden al verloor de NS zijn president-directeur. Goudriaan werd als gijzelaar afgevoerd naar Buchenwald en snel na zijn terugkeer in mei 1941 volgde ontslag door Seyss Inquart.<sup>33</sup> Vrijwel de gehele oorlogsperiode lag de leiding van het bedrijf in handen van vice-president-directeur Hupkes. Door zijn vasthoudendheid in de onderhandelingen met Duitsers, wist hij het bedrijf vrij te houden van vreemde smetten. In samenwerking met de Personeelraad,



**De schaarste in oorlogstijd maakte veel mensen afhankelijk van de trein. De NS vervoerde een enorm aantal reizigers en het topjaar 1943 zou pas na de oliecrisis van 1973 worden geëvenaard. Op een zeer fijnmazig net moest uiterst efficiënt worden omgesprongen met het beschikbare materieel. (Bron: Faber (red.), *Het Spoor*, Bijlage Reizigersvervoer, 380)**

waarin de spoorwegvakbonden van voor de oorlog waren vertegenwoordigd, werd voorkomen, dat het Nederlands Arbeidsfront en de NSB vaste voet in het bedrijf kregen.<sup>34</sup>

Voorzover de Duitse autoriteiten de zelfstandigheid van de NS met voeten traden, schroomde Hupkes niet om met zijn portefeuille te wapperen.<sup>35</sup> Ook zag hij kans om de tewerkstelling van NS-personeel in Duitsland en de wegvoering van zijn mensen in krijgsgevangenschap te beperken. Ondanks Hupkes' protesten werd niettemin veel personeel weggevoerd.<sup>36</sup> En niet alleen personeel, ook spoorwegmaterieel inclusief rails verdween over onze oostgrens. Kwam er al iets Nederland binnen, dan was dat om na reparatie in de NS-werkplaatsen ons land zo vlug mogelijk weer te verlaten. Met dit onttakelde bedrijf werd het vervoer zo goed en zo kwaad

'Spoorwegpersoneel, machinisten, bedenkt dat iedere trein die geladen met slaven door u vervoerd wordt, ter slachtbank gaat!!', schreef de illegale pers naar aanleiding van de op 14 juli 1942 gestarte deportatie van joden. 'Men bedenke wat te gebeuren staat. Ruim honderdduizend Nederlanders, aanvankelijk misschien alleen de mannen, maar daarna ook grijsaards, vrouwen en kinderen, Nederlanders als wij allen [...] zullen aanstonds als vee worden weggevoerd om in een ontredde omgeving te worden opgesloten in kampen waar geen menswaardig bestaan meer mogelijk is [...] Hoon en schande zullen ons deel zijn als wij dit alles zouden toestaan.'

Van de NS-directie kwam geen protest. In 1942 legde het bedrijf 148 extra treinen in voor het vervoer van joden naar Hooghalen/Westerbork. Voor dat vervoer kreeg de NS betaald met geld verkregen uit de geconfiscerde goederen van de joden. (Bron: L. de Jong, *Het Koninkrijk der Nederlanden in de Tweede Wereldoorlog (wetenschappelijke editie) VI:10-11, 263, 821; VII:296-397*)

als het ging verzorgd. De troepen- en wapentransporten voor de Duitse Wehrmacht werden correct uitgevoerd en vormden zelfs een belangrijke bron van inkomsten. De Wehrmacht wees weliswaar elke declaratie af, maar een poging om de rekening bij de Nederlandse overheid te presenteren bood perspectief.<sup>37</sup> Het vervoer voor de bezetter betrof niet alleen Duitse soldaten, maar ook Nederlandse krijgsgevangenen, tewerkgestelden en - de zwartste vlek op het NS-blazoen - joden op transport naar de concentratiekampen.<sup>38</sup> Al met al een hoge prijs voor een nauwelijks gerealiseerde zelfstandigheid.

Wie zich de vraag stelt of de directie van de NS erin is geslaagd tussen de klippen van collaboratie en verlies van zelfstandigheid door te zeilen, zal die vraag met een duidelijk nee moeten beantwoorden. Voorzover Hupkes voordelen wist te behalen, bleven deze beperkt tot het eigen bedrijf: reden voor de historici Rüter en De Jong om het NS-beleid in

Om sabotage aan het spoorwegnet te voorkomen werd op aandrang van Rauter in 1942 een 'railwacht' ingesteld. De NS nam 1600 schouwers en 400 controleurs in dienst die het overgrote deel van het net iedere drie uur inspecteerden. Verdachte omstandigheden moesten onmiddellijk worden gerapporteerd. De inspectie kostte verscheidene railwachten het leven. (Bron: L. de Jong, *Het Koninkrijk der Nederlanden in de Tweede Wereldoorlog (wetenschappelijke editie) VI:80 en VII 246*)

oorlogstijd te omschrijven als een 'bedrijfspolitiek in engere zin'.<sup>39</sup> 'De tegenstand, die zij reeds spoedig bood, betrof steeds eisen aan het bedrijf gesteld, geschiedde openlijk en strikt legaal. Verzet, in de zin van illegale actie, paste niet bij haar politiek.'<sup>40</sup> Illegale acties waren er wel, maar ze gingen buiten de hoogste leiding van het spoorwegbedrijf om.<sup>41</sup>

*Wat zouden de heren ervan denken...?* In 1944 veranderde de militaire situatie sterk en riep de regering in Londen het NS-personeel op om in staking te gaan. Hupkes gaf aan deze daad van verzet zijn volle medewerking. Bij eerdere gelegenheden tot staken, zoals de februari-staking (1941) en de april-mei-stakingen (1943) schitterde het bedrijf door afwezigheid, of beter gezegd: door aanwezigheid. De treinen bleven rijden. Terugblikkend op de april-mei-stakingen analyseerde de historicus Bouman: 'Het niet staken van het spoorwegpersoneel heeft vermoedelijk het meest bijgedragen tot het verloren gaan van de illusie, dat de staking tot een werkelijk nationale staking zou uitdijen'.<sup>42</sup>

Pas toen de luchtlandingen van de geallieerden bij Arnhem de komst van de bevrijders aankondigden, ging het bedrijf plat. 'De kinderen van Versteeg gaan onder de wol' heette het in de in code gezette stakingsoproep (Versteeg was de schuilnaam van Hupkes). In verband met de militaire acties had het geallieerde opperbevel er bij premier Gerbrandy op aangedrongen een spoorwegstaking te proclameren. 'Wij hebben dat niet zelf bedacht', zou minister

van Justitie Van Heuven Goedhart later tegenover de parlementaire enquêtecommissie verklaren. 'Niemand in de Nederlandse kring heeft gezegd: Wat zouden de heren ervan denken, als we nu eens om een spoorwegstaking vroegen.' Sterker nog: de meeste ministers, ook Albarda, die spoorwegaangelegenheden in zijn portefeuille had, hoorden het 'regerings'-besluit via de radio. 'Naar aanleiding van een uit Nederland ontvangen vraag en na overleg met het opperbevel, mede in verband met de operaties, die heden in Nederland zijn aangevangen, acht de regering thans het ogenblik aangebroken, de instructie te geven tot een algemene staking van het spoorwegpersoneel, teneinde het vijandelijk vervoer en troepen-concentraties zoveel mogelijk te beletten.'<sup>43</sup>

De proclamatie was voor velen een grote opluchting. Eindelijk een spoorwegstaking! Veel spoorwegmensen legden het werk onmiddellijk neer en doken onder. Een groot aantal bleef wat onwennig rondhangen en keek de kat uit de boom. Pas na overhalen, aanmanen of dreigen verlieten ze de zo vertrouwde werkplek. In Amersfoort kwam er een bombardement aan te pas om de zwakke broeders te sterken in hun stakingsbereidheid. In Groningen en Drenthe was de lust tot staken gering.<sup>44</sup>

*Hupkes als stakingsleider* Het grootste deel van het land moest het van 17 september 1944 tot mei 1945 zonder trein stellen, hetgeen niet alleen gevolgen had voor het reizigers- en goederenvervoer, maar ook voor de communicatie tussen NS-directie en personeel. De directie kon geen leiding geven aan de staking; het personeel, gewend aan de hiërarchische NS-organisatie moest die leiding ontberen. Op lokaal niveau werd veel geïmproviseerd met steun van allerlei verzetsorganisaties, die onderduikadressen verzorgden en in een aantal gevallen de leiding op zich namen. Vanuit een tot kantoor omgebouwde badkamer op zijn onderduikadres legde 'Versteeg' via de Personeelraad en zijn correspondenten contact met de stakers.<sup>45</sup>

*Na de oorlog gaven het Rijksinstituut voor Oorlogsdocumentatie en de NS opdracht aan de historicus Rüter om een onderzoek te doen naar de Spoorwegstaking van 1944-1945. Bij voltooiing van het manuscript bleek de NS bezwaar te hebben tegen Rütters kritische analyse van het NS-beleid in oorlogstijd en weigerde tot publikatie over te gaan. Na een interventie door de staatssecretaris voor Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen werd het manuscript 'Rijden en Staken' alsnog gepubliceerd door het Rijksinstituut voor Oorlogsdocumentatie. Rütters bevindingen vormen de basis voor deze paragraaf. (Bron: A.J.C. Rüter, Rijden en staken. De Nederlandse Spoorwegen in oorlogstijd ('s-Gravenhage 1960), 471-472. Anders: Dossier Commissie tot bestudering van de geschiedschrijving door Prof. Rüter over de spoorwegen in oorlogstijd (Commissie Hupkes), Archief Nederlands Spoorwegmuseum te Utrecht)*

De houding van de spoorwegen bij de stakingen van 1941 en 1943 had het vertrouwen van het Nederlandse verzet in de NS en de Personeelraad sterk aangetast. Toen het erop aankwam samen te werken en de spoorwegstaking tot een succes te maken, bleven conflicten niet uit. Dat was op lokaal niveau met name in Amsterdam en Haarlem het geval.<sup>46</sup> Op nationaal niveau werd de strijd - misschien fijnzinniger, maar daarom niet minder hard - uitgevochten door de NS-directie, de Landelijke Organisatie en het Nationaal Steunfonds. Ter discussie stond de uitbetaling van de lonen der stakers door de Landelijke Organisatie, met geld van de NS en het Nationaal Steunfonds. Deze laatste organisatie meende, dat het NS-personeel, net als alle andere onderduikers, een minimum-steunuitkering moest krijgen. Hupkes wilde zijn personeel het volledige loon doorbetalen en zag het Nationaal Steunfonds als leniger van tijdelijke geldnood; als bankier dus. Vader Versteeg zorgde goed voor zijn kinderen. In de stakingsperiode kwam het financieel niets tekort. Zelfs de gebruikelijke kerstgratificaties werden uitbetaald.<sup>47</sup>

219  
220

*Eén colonne* Bij zijn onderzoek naar de geschiedenis van de Nederlandse Spoorwegen in oorlogstijd werd de historicus Rüter getroffen door het streven van directie en Personeelraad, om het personeel bijeen te houden in één gesloten colonne, die alleen reageren zou op hun aanwijzingen. Hij veronderstelde, dat de NS-leiding aanstuurde op een prominente rol in de spoorwegstaking om op die manier gerehabiliteerd te worden voor haar gebrek aan verzet in de periode vóór september 1944.<sup>48</sup> Rüter ging er echter aan voorbij, dat het niet onmogelijk, zelfs waarschijnlijk is, dat de NS-leiding zich niet schuldig voelde en dus ook geen behoefte had aan de rehabilitatie, die zij naar Rütters opvatting zo nodig had. Hupkes' streven om de leiding van de spoorwegstaking naar zich toe te trekken was wellicht niet meer dan een poging om het gezag van de directie te herstellen. Hij verloor daarbij uit het oog, dat onder de veranderde omstandigheden andere dan spoorwegbelangen in het geding waren en dat de produktie van stakingsdagen een ander leiderschap vereist dan die van treinkilometers. De term 'bedrijfspolitiek in engere zin' is ook op het bedrijfsbeleid in deze periode van toepassing.

De hinder die de Duitsers ondervonden van de spoorwegstaking moet niet worden overschat. De beschietingen maakten een normale voortzetting van het bedrijf hoe dan ook moeilijk. Duits spoorwegpersoneel zorgde ervoor, dat de militair belangrijke transporten evengoed doorgang konden vinden. De Nederlandse bevolking, vooral die in het westen van het land, ondervond veel last van de spoorwegstaking. Als represaille voor de staking had Seyss-Inquart namelijk het goederenvervoer per binnenschip verboden. De aanvoer van voedsel en kolen stagneerde en kwam na de opheffing van het verbod maar heel moeizaam weer op gang.<sup>49</sup>

Van een 'glorieus sluitstuk van de periode '40-'45', zoals de spoorwegvakbondsman en lid van de Personeelraad Landskroon de spoorwegstaking betitelde, was dus geen sprake. Buiten kijf is, dat de staking tot ver over onze landgrenzen grote indruk maakte.<sup>50</sup>

## Twintig vette jaren

*Schade* De loyaliteit aan land, bedrijf en medemens was in de oorlog danig op de proef gesteld. Ook bij de spoorwegen waren uit angst of gemakzucht, soms uit enthousiasme, handelingen verricht die niet door de beugel konden. Zowel Goudriaan, die in december 1944 de zuivering in het bevrijde zuiden ter hand nam, als Hupkes meenden, dat de bestraffing van collaborateurs een interne NS-aangelegenheid was en kregen daarvoor alle ruimte van de vers aangetreden minister van Waterstaat en Wederopbouw Th.P. Tromp. De NS zuiverde zichzelf. De trein stond daardoor wellicht sneller op de rails, maar de machinist, directeur Hupkes, bleef bij de zuiveringen vrijwel buiten schot.<sup>51</sup>

Velen waren daar niet gelukkig mee. Zeker Goudriaan niet, die na de oorlog definitief werd uitgerangeerd als president-directeur. Tijdens zijn verblijf in krijgsgevangenschap was de weerstand tegen zijn vernieuwende directiebeleid tot zo'n omvang gegroeid, dat terugkeer op de directiezetel uitgesloten was. Hupkes heeft naar alle waarschijnlijkheid nauwelijks deelgenomen aan de hetze tegen Goudriaan. Een herbenoeming van deze tot president-directeur zou evengoed wel gevolgen hebben gehad voor vice-president-directeur Hupkes: 'Wij hebben je willen sparen', voegde hij Goudriaan toe. 'Het personeel is erop tegen dat je terug komt.' Goudriaan trad bij de zuivering van Hupkes op als getuige à charge. Het proces was de epiloog van zijn mislukking als bedrijfsleider op deze post.<sup>52</sup>

Een Amerikaanse filmmaatschappij wilde vlak na de oorlog de slag om Arnhem op lokatie verfilmen en stak, om het allemaal nog echter te doen lijken, een treinstel van de NS in brand. Een waarde van 250 000 gulden ging daarbij in vlammen op, bedrijfsschade niet meegerekend.<sup>53</sup> Die kostenpost was een schijntje vergeleken met de werkelijke oorlogsschade aan het spoor. De vernielingen van het

*De spoorwegstaking, uitgeroepen naar aanleiding van de luchtlandingen bij Arnhem (17-9-1944), was niet van toepassing op het bevrijde zuiden van Nederland. Terwijl Hupkes zich boven de rivieren tot stakingsleider ontpopte, zette Goudriaan het spoorwegpersoneel beneden de grote rivieren aan tot grotere activiteit.*

spoorwegnet bij het begin van de oorlog, de plunderingen van het bedrijf tijdens de bezetting en de ravage die overbleef na het vertrek van onze oosterburen, waren een te grote last voor de NS. Het vervoer van Nederlandse en geallieerde legers was weliswaar keurig betaald, maar de Duitse Wehrmacht bleek een zeer dubieuze debiteur. Bovendien moest de NS acht maanden inkomsten derven als gevolg van de door 'Londen' geproclameerde spoorwegstaking. De NS deed daarom een beroep op de Nederlandse overheid de geleden schade te vergoeden.<sup>54</sup>

Het totaal van de door de NS bij de Staat der Nederlanden ingediende oorlogsschadeclaim beliep 708,8 miljoen gulden. De helft daarvan werd gehonoreerd, maar de onbetaalde diensten, verricht voor de Duitse Wehrmacht, werden als schadepost geschrapd en ook enkele berekeningsmethoden moesten het ontgelden. De definitieve sanering van de balans, bij de geboorte van de NV Nederlandsche Spoorwegen destijds onvolledig uitgevoerd, leverde daarentegen 95,5 miljoen extra op.<sup>55</sup>

De wet van 1 november 1951 'tot voorziening in de kapitaalbehoefte van de NV Nederlandsche Spoorwegen' was de wat verlate uitwerking van de schaderegeling en de sanering. Twee NS-aandelen van duizend gulden waren tot dan toe, om juridische redenen, ondergebracht bij de NV Hollandsche IJzeren Spoorwegmaatschappij en de NV Maatschappij tot Exploitatie van Staatsspoorwegen. Na de liquidatie van beide ondernemingen in 1938 kwamen deze aandelen in de portefeuille van Van Gend & Loos.<sup>56</sup> De wet van 1951 voorzorg in de uitbreiding van het

*Station Scheveningen Kurhaus werd in de oorlog door de Duitsers afgebroken. Na de oorlog werden lijn en eindstation herbouwd en in 1947 heropend. Het zeer onrendabele baanvak werd na zes jaar opnieuw gesloten. Sporen en bovenleiding werden toen razendsnel verwijderd om te voorkomen dat de rijksoverheid eventueel opnieuw op haar besluit zou terug komen.*

aandelenkapitaal van 10 tot 300 miljoen gulden. Doordat alle aandelen nu in het bezit van de rijksoverheid kwamen, was het spoorwegbedrijf voor het eerst in de Nederlandse geschiedenis voor 100 procent staatseigendom geworden. Tot 1947 ontbrak nog een deel aan het NS-spoorwegnet. Dank zij de door de regering opgelegde overname van de spoorlijnen Terneuzen-Mechelen en Terneuzen-Gent in dat jaar, was het Nederlandse spoorwegnet voor het eerst sinds 1843 weer volledig in handen van één maatschappij.<sup>57</sup>

*Op de been* Onder leiding van president-directeur Hupkes werd het totaal ontredde bedrijf na de oorlog weer op de been geholpen en zo goed en zo kwaad als mogelijk weer aan de gang gebracht. Daar waar nog geen treinen konden rijden, werden, om te voorkomen dat het marktaandeel van het spoor zou worden afgesnoept, NS-autobussen en NS-vrachtwagens ingezet.<sup>58</sup> Na dit provisorisch herstel (1945-1947) ging Hupkes op 1 januari 1947 met pensioen en nam, net als directeur Van Manen destijds en de meeste aftredende president-directeuren na hem, zitting in de Raad van Commissarissen.

Opnieuw werd iemand van buiten de NS aangetrokken om de leiding over het bedrijf te voeren. De nieuwkomer, F.Q. den Hollander, had echter vele spoorwegjaren gesleten in Nederlandsch-Indië en kon in het spoorwegwereldje dus nauwelijks buitenstaander worden genoemd. Gezien zijn aandeel in de financiering van de spoorwegstaking<sup>59</sup> kon hij rekenen op de sympathie van de zijde van het bedrijf. Zijn benoeming tot directeur-generaal van het nieuwe Directoraat

### Oorlogsschade (x Mln)

	schadeclaim	vergoeding door overheid
Materiële schade	522,6	246,7
Bedrijfsschade ivm de staking	93,3	72,8
Voor de Wehrmacht verrichte diensten	92,9	4,4
	708,8	323,9
Rentevergoeding	14,0	49,5
	722,8	373,4

Een groot deel van de oorlogsschade aan het spoorwegbedrijf werd door de overheid vergoed. De voor rekening van de Wehrmacht verrichte diensten bleven in oorlogstijd onbetaald en de Nederlandse overheid voelde er niet voor om de NS hiervoor na de oorlog schadeloos te stellen. De bedrijfswinsten, die de NS in de oorlog boekte, werden daarmee in één klap weggevaagd. (Bron: *Jaarverslag NS 1945*, bijlage 9. Th.M.B. van Marle, *Het binnenlands vervoer na de bevrijding 1944/45-1952* ('s-Gravenhage 1953), 29-31.)

2 2 2

2 2 3 Generaal van het verkeerswezen vormde het opstapje naar de hoogste post bij de NS.

Zijn naam is verbonden aan de wederopbouw en modernisering van de spoorwegen, met name de elektrificatie van het net. Eind 1957, één jaar voor zijn pensionering, werden de laatste elf stoomlocomotieven uit actieve dienst genomen. Den Hollander was ook degene die het wat overspannen enthousiasme van de wederopbouw wist te temperen. Een te vroeg geboren plan voor een Schiphollijn tussen Amsterdam en Den Haag, met tunnels om tot diep in beide steden door te kunnen dringen, verdween in de

### Investeringen 1945-1952 (x Mln)

Provisorisch herstel (1945-1947)	329,0
Urgentieprogramma (1948-1952)	
Rollend materieel	337,5
Elektrificering	113,6
Weg en Werken, Seinwezen	295,4
	746,5
Totaal	1.075,5

### Financiering van de investeringsinspanning (x Mln)

Vergoeding oorlogsschade	373,4
Afschrijvingen	467,0
Toename eigen vermogen	290,0
Totaal	1.130,4

Bij het herstel van het spoorwegnet maakte de NS dankbaar gebruik van de mogelijkheid om te moderniseren. Daarvoor was naast de vergoeding voor oorlogsschade een aanvulling van het eigen vermogen noodzakelijk. De Rijksoverheid verschaft daartoe de middelen. (Bron: Th.M.B. van Marle, *Het binnenlands vervoer na de bevrijding 1944/45-1952* ('s-Gravenhage 1953), 30. Notulen RVC 2-12-1950 en dossier RVC 6-11-1954)

la. Het plan van Hupkes om de snelheid van de treinen op te voeren tot 160 kilometer per uur vond in zijn ogen evenmin genade en de daartoe reeds aangevatte werkzaamheden werden beëindigd.<sup>60</sup> Om het spoorwegbedrijf als geheel meer levenskansen te geven werd de exploitatie op ruim 200 kilometer van het net gestaakt.<sup>61</sup> In de periode van provisorisch herstel en ten behoeve van het door Den Hollander opgestelde urgentieprogramma (1948-1952) werd ruim één miljard geïnvesteerd. Den Hollander rekende voor, dat dat ongeveer eenderde was van de totale reproductiewaarde van het bedrijf.<sup>62</sup> Dank zij de oorlogs-

schaderegeling en de uitbreiding van het aandelenkapitaal behoefde het bedrijf geen beroep te doen op vreemd vermogen. De tijdelijke bussen en vrachtwagens konden in 1953, na de voltooiing van het urgentieprogramma, weer door treinen worden vervangen. Het spoor was weer intact.

223

224 *Overweg* In de tweede investeringsperiode onder Den Hollander (1953-1958) lag het accent, meer dan voorheen, op verbetering en rationalisatie. Het investeringsniveau bleef hoog, zodat de NS in mei 1955, voor het eerst in zijn bestaan, een beroep moest doen op de kapitaalmarkt. In een aantal gevallen sprong de rijksoverheid financieel bij.

Een belangrijk voorbeeld van overheidssteun betrof de beveiliging van spoorwegovergangen.<sup>63</sup> Voor de oorlog was hierop veel bezuinigd, hetgeen consequenties had voor het aantal ongevallen. 'Zoo is te Echt op 10 augustus [1932] een schaapherder met eene geheele kudde van 69 schapen en 2 honden gedood op een onbewaakte overweg.'<sup>64</sup> De groei van het aantal auto's deed de hoeveelheid ongevallen zo sterk toenemen, dat een oplossing móést worden gevonden voor de veilige kruising van rail en weg. De NS voelde zich niet geroepen om te betalen voor de onoplettendheid van de automobilist en zocht de oplossing aanvankelijk slechts in voorlichting.

Door tussenkomst van de regering kwam een regeling tot stand, waarbij de kosten voor de aanleg van automatische knipperlichtinstallaties - de zogenaamde aki's - gedragen werden door gemeenten, Rijk en NS. In 1961 regelden de overheid en de NS de verdere bekostiging van de aki's. Overigens bleek, dat een aantal automobilisten even vrolijk door het rode licht, en in toenemende mate onder de trein, reed. De in 1952 bij Blauwkapel Noord geplaatste automatische halve overwegbomen (ahobs) leken de oplossing, maar die waren nog kostbaarder dan de aki's.<sup>65</sup>

In een aantal gevallen boden ook de ahobs geen uitkomst en moest de spoorbaan worden verhoogd om een vrije,

*Door de verspreiding van voorlichtingsfolders onder automobilisten, poogde de NS iets te doen aan de toename van het aantal ongevallen op overwegen. De NS overwoog zelfs tot het instellen van een 'mobiel politie-contrôleapparaat voor het wegverkeer op de openbare niet bewaakte overwegen'. Overtreders van het waarschuwend rood betrappen, bleef echter moeilijk. In veel gevallen bracht alleen een rood-wit geverfde plank over de weg de aanstormende automobilist tot inkeer. Bij de aanleg van automatische halve overwegbomen (Ahobs) nam de overheid een deel van de kosten voor haar rekening. (Bron: Notulen RVC 6-2-1954 en dossier RVC 6-11-1954)*

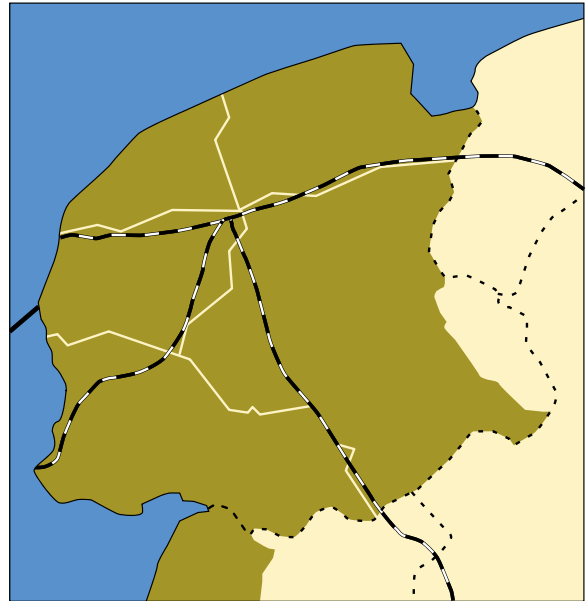
ongelijkvloerse kruising te creëren en het verkeer ruim baan te geven. Voor zover baanverhoging nodig was in verband met een ontmoeting van rail en rijksweg, nam het Rijk de kosten voor zijn rekening. De bekostiging van ongelijkvloerse kruisingen in provinciale en gemeentelijke wegen had vaak meer voeten in de aarde.<sup>66</sup>

224

225

*Vurige ambtenaren* De erkenning dat het verkeer een afzonderlijk beleid behoefde, resulteerde in 1946 in de creatie van het Directoraat-Generaal voor het Verkeer en de naamswijziging van het verantwoordelijke ministerie in dat van ministerie van Verkeer en Waterstaat (1947). In de oorlog waren hiertoe al enige aanzetten gegeven door de Duitse overheid.<sup>67</sup>

Volgens Goudriaan was er tot 1939 slechts één ambtenaar op het ministerie die zich onledig hield met spoorwegzaken. 'Ik had grote sympathie voor deze ambtenaar. Hij was dikwijls ziek en als hij ten kantore verscheen, overwerkte hij zich, wij ontzagen hem dus zoveel mogelijk.' Na diens pensionering benoemde secretaris-generaal Spitzten een aantal 'nieuwe, jonge, geestdriftige, vurige ambtenaren', die allerlei verzoeken - 'een verzoek van een departement staat gelijk met een opdracht' - aan de NS richtten. Wat aanvankelijk een onderonsje met de secretaris-generaal was, groeide na de oorlog uit tot een intensief contact met het ministerie.<sup>68</sup>



De voor de oorlog ingezette aankoop van autobusondernemingen door de NS vergemakkelijkte de concentratie van streekvervoerondernemingen aanzienlijk. Ook in de oorlogsperiode versterkte de NS zijn aandeel in het streekvervoer aanmerkelijk. De tendens tot concentratie werd nog versterkt doordat de overheid, vanwege de oorlogsomstandigheden, coördinerend moest optreden. Secretaris-generaal Spitzen verklaarde in 1942: 'Den greep op het vervoersapparaat, dien men thans in den schoot geworpen heeft gekregen, zal men niet loslaten. [...] Thans is een tabula rasa min of meer in het vooruitzicht en doet zich een situatie voor, welke de maatschappij bijna nooit kende, en wel dat de fase van de laboratoriumproef bijna bereikt is.' De Duitse autoriteiten stemden aanvankelijk in met een toename van de NS-invloed in

het wegvervoer, daarentegen verzochten ze de directie om ten aanzien van het water 'een zeer matig tempo' in acht te nemen. Niet iedereen was even gelukkig met de concentratie in NS-hand. Plaatsvervangend secretaris-generaal van Financiën, de NSB-er Rost van Tonningen, voelde weinig voor een oppermachtige NS. Spitzen verklaarde de houding van NSB-zijde uit de vrees 'dat op deze wijze zóóvele belangen onder een opperleiding worden vereenigd, dat via "Verstaatlichung" het communisme gemakkelijk zou kunnen worden binnengehaald'. Onder aanhoudende druk van de NSB werd de concentratie van het streekvervoer opgeschort. Na de oorlog werd de draad weer opgepakt. De kaarten tonen de situatie in Friesland in 1937 en in 1953. (Bron: *Spoor en Tramwegen 17-9-1964*, 16. RVC 27-6 en 7-11-1942)

*Concentratie en concurrentie* In 1946 kon de Commissie Vergunningen Personenvervoer (CVP) haar in 1943 gestaakte werkzaamheden weer hervatten. Haar streven het autobusvervoer per provincie te concentreren kreeg steeds duidelijker vorm. De uiteenlopende belangen van particuliere

vervoerders, NS, provincies en gemeenten vormden een niet gering obstakel.<sup>69</sup> De herinvoering (1948) en wijziging (1949) van de Wet Autovervoer Personen (WAP) legaliseerde het streven om de vervoerders, onder enige aandrang, tot samenwerking te brengen. Veel kritiek werd geuit op de wijze



In de loop van zijn bestaan kocht de NS het overgrote deel van de autobusondernemingen in het streekvervoer op. Op 1 januari 1982 droeg de NS al zijn dochterondernemingen in het streekvervoer over aan de NV Aandelenbezit Streekvervoer (100 procent rijksoverheid). Door die overdracht kwam een einde aan de overwegend defensief ingestelde aankooppolitiek van de NS. Dankzij die aankopen wist de NS de concurr

rentie door autobussen beperkt te houden, tevens kon de concentratie van het streekvervoer met meer succes ter hand worden genomen. De kaartjes geven het NS-aandeel weer op 15 mei 1942, 1 januari 1961 en 31 december 1981. De meeste deelnemingen waren meerderheidsdeelnemingen. (Bron 1942 en 1961: *De Autobus Documentatie Vereniging* (J.G. Eggink). Bron: 1981: NV Aandelenbezit Streekvervoer)

waarop de NS in oorlogstijd allerlei busondernemingen had opgekocht. Hoe begrijpelijk de protesten soms ook waren, de concentratie van het personenvervoer werd als zó positief ervaren, dat de minister er niet over dacht deze weer teniet te doen. De NS zette zijn aankooppolitiek voort en verwierf opnieuw verscheidene vergunningen.<sup>70</sup>

Albarda's noodwet voor het goederenvervoer, de Wet Gebruik Vervoermiddelen (1939), bedoeld voor een onder oorlogsomstandigheden inkrimpende bedrijfstak, werd in de expansieve periode na de oorlog enkele malen verlengd, tot zij in 1951 vervangen werd door de Wet Autovervoer Goederen (WAG). Deze riep een vergunningverlenende instantie in het leven, analoog aan de Commissie Vergunningen Personenvervoer van de WAP.<sup>71</sup>

Ook in het goederenvervoer bestond veel wrevel tegen de wijze waarop de NS zijn zaakjes runde. Het verwijt werd gelanceerd dat de NS, dank zij zijn monopolie in het personenvervoer, de tarieven voor het goederenvervoer per spoor kon drukken en daarmee een overwicht in de concurrentieslag had. Een afzonderlijke kostprijsberekening voor het NS-goederenvervoer zou dat volgens de klagers bevestigen. Een dergelijke berekening heeft echter pas zin als men het erover eens is welk deel van de gemeenschappelijke kosten aan het personenvervoer en welk deel aan het goederenvervoer moet worden toegerekend. Daarover ging nu juist de discussie. Doordat de NS zo'n berekening tot 1967 achterwege liet, bleef het bedrijf ook zelf verstoken van informatie over de rentabiliteit van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen.<sup>72</sup>

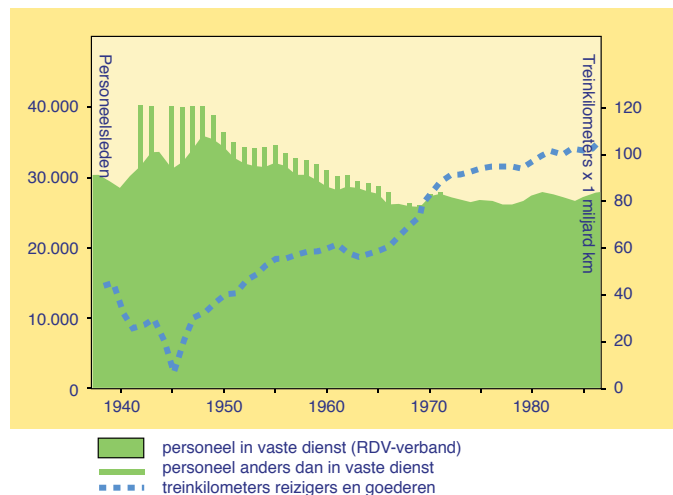
*Te veel, te weinig personeel* In de oorlog was de omvang van het NS-personeel, onder andere door de vorming van een railwacht (2000 personeelsleden) en een groot aantal tewerkgestelde onderduikers (3 à 4000 personeelsleden), gegroeid tot 43 000. Hoewel de wederopbouw van het bedrijf vele handen werk bood, was een onverbiddelijke sanering van de personeelsomvang noodzakelijk.<sup>73</sup>

In die jaren kon de NS het zich veroorloven de stijgende loonkosten te compenseren door afvloeiing van personeel. In 1950 bij voorbeeld luidde de rekensom: 5 procent loontoeslag = 6 miljoen gulden extra kosten, met andere woorden 2000 personeelsleden zullen moeten afvloeien om de loonkosten gelijk te houden. Een toenemend aantal treinkilometers werd gerealiseerd met een dalend aantal personeelsleden.<sup>74</sup>

Toen de NS de personeelsformatie in 1953 weer wilde uitbreiden, bleek hoe weinig aantrekkingskracht de lonen van spoorwegpersoneel hadden. Met de mond beleed de NS wel een loonpolitiek die zich spiegelde aan de ontwikkelingen in de metaalindustrie, maar in feite liep de bezoldiging in de pas met de ambtenarensalarissen. De sanering van de personeelsomvang had de lonen onder druk gezet, waardoor ze veel lager uitvielen dan de 'versierde' lonen in de metaalindustrie.<sup>75</sup>

De bedrijfsleiding was er zich van bewust, 'dat niet volledig kon worden meegegaan met de loonontwikkeling in de zogenaamde "luxe" bedrijven'. Aan de NS-lonen viel bovendien weinig te versieren, omdat de regering, die een geleide loonpolitiek voerde, daar met de neus bovenop zat. Deze kon uiteraard aan het eigen bedrijf niet toestaan hetgeen ze aan andere bedrijven verbood. De instelling van een afzonderlijke dienst Personeelzaken (1955), die de werving van nieuw personeel actief ter hand nam, bood té weinig soelaas voor het gebrek aan spoorwegmensen.<sup>76</sup>

Een van de rationalisatiemaatregelen was de ingrijpende herziening van de dienstregeling voor het personenvervoer in 1961 en 1962. Hiermee werden snellere verbindingen tussen



**Onder de uitzonderlijke omstandigheden van oorlog en wederopbouw had de NS meer personeelsleden dan ooit. Door de schade aan het bedrijf kon evenwel slechts een zeer beperkt aantal treinkilometers worden gerealiseerd. Met een record aantal personeelsleden ging het spoorwegbedrijf in 1944 in staking. Met uitzondering van oorlog en wederopbouw was de personeelsomvang bij de NS vrij stabiel. Na de oorlog produceerde de NS daarmee een toenemend aantal treinkilometers. (Bron: Faber, *Het Spoor*, bijlage, 379. Over de jaren 1938-1941 en 1944 waren geen cijfers beschikbaar voor 'personeel anders dan in vaste dienst'. Vanaf 1973 werd het, inmiddels zeer lage, cijfer niet meer afzonderlijk geregistreerd)**

de grote steden gecreëerd. Op een warme zomerdag in juli (1961) liep de treindienst volledig in het honderd en moest men al improviserend uit de moeilijkheden zien te geraken.<sup>77</sup> Een onderzoek maakte duidelijk dat technische storingen weliswaar een aandeel hadden in de 'onregelmatigheid', maar dat de oorzaak toch vooral gezocht moest worden in de ontevredenheid van het personeel over het uitblijven van arbeidstijdverkorting en compensatie voor onregelmatige diensten.<sup>78</sup> Onder die omstandigheden was de bereidheid van het personeel om de nieuwe dienstregeling tot een succes

Resultaat NS-concern uitgesplitst naar concernonderdeel (x Mln)

jaar	concernresultaat		resultaat railbedrijf	aanverwante activiteiten	dividend van dochterondernemingen	
	begroot	werkelijk			bussen*	Van Gend & Loos
1955	+ 16,7	+ 10,6	+ 5,3	+ 2,6	+ 2,4	+ 0,3
1956	-,	+ 10,4	+ 3,2	+ 3,3	+ 3,3	+ 0,6
1957	- 22,4	+ 3,5	- 4,3	+ 3,9	+ 3,4	+ 0,5
1958	+ 10,5	+ 0,2	- 7,3	+ 4,3	+ 2,7	+ 0,5
1959	+ 2,6	+ 9,9	+ 0,4	+ 5,0	+ 3,9	+ 0,6
1960	+ 0,1	+ 12,6	+ 1,9	+ 5,5	+ 4,6	+ 0,7
1961	+ 6,9	+ 0,1	- 11,5	+ 5,8	+ 4,9	+ 1,0
1962	- 13,3	- 28,9	- 40,7	+ 6,7	+ 5,1	0,0
1963	- 20,3	+ 0,5	- 12,7	+ 7,3	+ 5,4	+ 0,6
<b>Totaal</b>	<b>- 19,2</b>	<b>+ 18,9</b>	<b>- 65,7</b>	<b>+ 44,4</b>	<b>+ 35,7</b>	<b>+ 4,8</b>
Gemiddeld	- 2,4	+ 2,1	- 7,3	+ 4,9	+ 4,0	+ 0,5

\* De resultaten van de dochterondernemingen zijn hoger dan de hier genoteerde dividenden

Dankzij Van Gend & Loos en de dochterondernemingen in het streekvervoer bleef de NS als concern tot 1964 winstgevend. De positieve resultaten van de dochterondernemingen compenseerden het, ook toen al, negatieve resultaat van het railbedrijf.

(Bron: Begrotingen NS 1955 en 1957-1963. 'De rentabiliteitspositie van de NV Nederlandse Spoorwegen', nota van de directie aan de Raad van Commissarissen van de NS d.d. 21-1-1965, in dossier RVC 29-1-1965.)

te maken minimaal. De ontevredenheid kreeg handen en voeten door de oprichting van de, aanvankelijk categoriale, Federatieve Spoorwegvakvereniging (FSV).<sup>79</sup> Commissaris Den Hollander, inmiddels als president-directeur opgevolgd door J. Lohmann, vond dit een 'uiterst bedenkelijke zaak en een teken aan de wand in de geschiedenis van de NS. Alles moet gedaan worden om te trachten deze uit ontevredenheid voortgekomen stap van het personeel ongedaan te maken.'<sup>80</sup>

van Verkeer en Waterstaat, te laten lopen. Deze laatste schijf verviel (1963), waardoor op 1 januari 1964 de eerst 'vrije' CAO kon worden afgesloten.<sup>81</sup>

Ondanks de perikelen van 1961 bleek de achterstand van de lonen in 1965 nog steeds aanzienlijk. De door de directie en werknemersorganisaties ingestelde Commissie-Van der Dussen constateerde een verschil met de lonen in de metaalindustrie van ongeveer 25 procent. De achterstand op de lonen bij de rijksoverheid was kleiner, maar toch nog altijd zo'n 7 procent.<sup>82</sup> President-directeur Lohmann zat met een probleem: 'Het is een beleidsvraag of men zich voor de inkomenspositie van het NS-personeel moet gaan richten naar het Rijk dan wel naar de metaalindustrie. Het eerste zou voor de NS een principiële ommezwaai betekenen maar lijkt

227

228

De invoering, op 1 oktober 1961, van de vijfdaagse, vijfenveertigurige werkweek bracht de rust in het bedrijf, althans voorlopig, weer terug en had een positief effect op de werving van nieuw personeel. Ook werd gezocht naar een manier om de goedkeuring van NS-lonen niet meer over twee schijven, het College van Rijksbemiddelaars en de minister

de goedkoopste oplossing.' Commissaris Vinkesteyn vulde aan, dat in een periode waarin de NS bezig is haar verliezen over te dragen aan de regering, zijns inziens vooroverleg behoorde te worden gepleegd over beslissingen, die deze verliezen nog zouden vergroten.<sup>83</sup> Daarmee werd de vers verworven onderhandelingsvrijheid van de directie opnieuw ondergraven.

*Slechts rimpelingen* Wie er de NS-jaarverslagen op naleest kan op eenvoudige wijze vaststellen hoe winstgevend de NS de afgelopen vijftig jaar was. De periode 1942 tot en met 1961 (met uitzondering van 1945) én het jaar 1963 laten een positief resultaat zien. In een vijftal jaren werd zelfs een bescheiden dividend aan de rijksoverheid uitgekeerd.<sup>84</sup> De vraag of ten aanzien van het railbedrijf kan worden gesproken van twintig 'vette' jaren, moet echter ontkennend worden beantwoord. De verwachtingen waren ook bepaald niet hoog gespannen: de jaarlijkse begrotingen demonstreren een veel somberder beeld dan de jaarrekeningen. Verliezen van 15 miljoen gulden of meer waren volgens deze pessimistische prognoses eerder regel dan uitzondering. Wie de resultaten van het railbedrijf afzondert van de dividenden van de dochterondernemingen, kan al snel constateren, dat het spoorwegbedrijf, ook in de relatief gunstige periode na de oorlog, in een uiterst marginale positie verkeerde. De naoorlogse winsten werden niet gemaakt door het railbedrijf, maar waren afkomstig van de dochterondernemingen.<sup>85</sup>

In een vertrouwelijk memorandum aan de Raad van Commissarissen vatte president-directeur Lohmann het voorgaande kernachtig samen: 'De toevallige winsten waren slechts rimpelingen aan de oppervlakte van een fictief rendement...'.<sup>86</sup> Had de door de Commissie-Van der Dussen geconstateerde loonachterstand niet bestaan, dan zouden ook die rimpelingen zijn verdwenen.<sup>87</sup> Dank zij de winsten verkregen uit het busbedrijf kon het NS-concern het hoofd net

*Naar aanleiding van het spoorwegongeval bij Harmelen (1962) eiste de regering een hoger veiligheidsniveau van het spoorwegvervoer. De NS besloot tot een perperdure correctie op het menselijk falen: de 'automatische treinbeïnvloeding' (ATB). Bij het nemen van dat besluit was niet gerekend met een, nog veel duurdere, complicatie. ATB kon slechts worden ingevoerd op lijnen die voorzien waren van automatische blokbeveiliging en die ontbrak op de meeste lijnen. Op het voornemen, om alle hoofdlijnen vóór 1-1-1971 van ATB te voorzien, moest worden teruggekomen, niet in het minst omdat het NS-concern inmiddels in de rode cijfers was beland. Een nieuwe streefdatum werd, op suggestie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat, op vier jaar later gesteld. Verkeer en Waterstaat vroeg zich zelfs af, of het niet beter was helemaal af te zien van deze dure vorm van beveiliging. Het spoorwegongeval in Schiedam op 4 mei 1976 bracht opnieuw een wending in het denken over veiligheid. In 1976 was nog slechts 25 procent van het net voorzien van ATB. De spoorwegongevallenraad adviseerde tot versnelde invoering van ATB en de minister van Verkeer en Waterstaat nam dat advies over. In 1987 fungeerde ATB op ruim 60 procent van het NS-net. (Bron: Memorandum 25-11-1965, in dossier RVC 17-12-1965. Notulen RVC 18-11-1966. Memorandum december 1966, in dossier RVC 12-1-1968. Notulen RVC 3-11-1967. Notulen RVC 9-12-1977. Statistisch Zakboekje NS (Utrecht 1988), 17)*

228

229

## *Twee sporen*

boven water houden, maar het zag er in het begin van de jaren zestig niet naar uit, dat die steun op lange termijn voldoende zou zijn.

229  
230

In 1962 kwamen de plannen voor een Schiphollijn opnieuw ter tafel. Naar bedrijfseconomische criteria beoordeeld, maakte deze lijn geen schijn van kans om verder te komen dan de tekentafel. Een sociaal-economisch criterium bood meer perspectief en werd vanaf dat jaar breed uitgemeten in de jaarverslagen. In de Raad van Commissarissen leidde dat tot het nodige gesputter en het verzoek zulke 'critische stellingen' achterwege te laten. 'Wij willen een spoorwegbedrijf dat rendement afwerpt en geen bedrijf dat om subsidie vraagt.'<sup>88</sup> Toen de resultaten in 1964 onvoldoende bleken om de expansieve investeringspolitiek van de NS voort te zetten, greep de Raad van Commissarissen in en weigerde het investeringsplan 1965/1968 vast te stellen. Financiering met nog meer vreemd vermogen zou een te zware rentelast leggen op het bedrijf. Zelfs de aanleg van de automatische treinbeïnvloeding (ATB), na het spoorwegongeval bij Harmelen (1962) als prioriteit ter hand genomen, en het Hoog Catharijne-project stonden even op de tocht.<sup>89</sup>

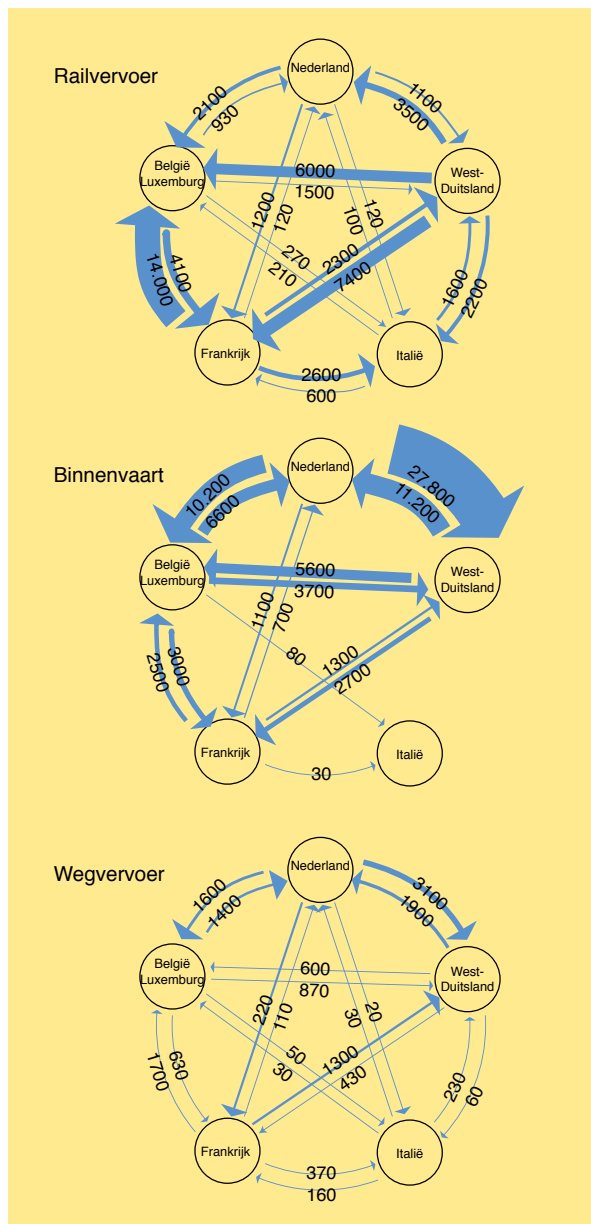
Minister van Verkeer en Waterstaat J.G. Suurhof, die in verband met de financieringsperikelen een delegatie van de Raad van Commissarissen op bezoek kreeg, oordeelde niet zo somber over de zaak. Hij zag het verlies als een tijdelijke zaak, die opgelost kon worden door incidentele maatregelen zoals het drukken van de kosten, het vervangen van rail door bus en het verhogen van de inkomsten door middel van tariefverhoging en agressieve werving.<sup>90</sup>

Commissaris Den Hollander dacht daar anders over: 'De enige oplossing om op eigen kracht weer tot een rendabel bedrijf te komen [...] is het net in te krimpen tot een rompnets [...] Men zal zich niet mogen beperken tot nu en dan een lijntje. Men zal de regering voor een fait accompli moeten zetten, wat hopelijk als shocktherapie gaat werken.'<sup>91</sup>

*Europese vervoerspolitiek* De Europese vervoerspolitiek hinkt op twee benen. Enerzijds wordt gepoogd de transportmarkt te liberaliseren, maar anderzijds wordt ook gestreefd naar een harmonisering van de concurrentievoorwaarden, zowel tussen de takken van vervoer, als tussen de lidstaten onderling. In het recht van de sterkste heeft ook de Europese Gemeenschap kennelijk weinig vertrouwen. Nederland, dat zowel in de Europese binnenvaart als bij het wegvervoer een groot aandeel voor zijn rekening neemt en zich met recht de grootste vervoerder van Europa mag noemen, neemt in dit krachtenspel een bijzondere positie in.<sup>92</sup> Jarenlang heeft Nederland een eenzame strijd gestreden als voorvechter van liberalisering van de Europese markt.

De Europese vervoerspolitiek<sup>93</sup> is van doorslaggevende betekenis geweest voor het compenseren van de verliezen van de Europese spoorwegmaatschappijen. Aanvankelijk hield de Nederlandse regering ook op dit terrein het liberale been stijf. In de jaren vijftig, toen het de Nederlandse Spoorwegen nog voor de wind leek te gaan, waren zowel de Nederlandse overheid als de NS tegen staatssteun voor noodlijdende spoorwegbedrijven. Terwijl de meeste Europese spoorwegmaatschappijen met verlies werkten, kon minister Algera van Verkeer en Waterstaat zijn Europese collega's in 1958 een florissant beeld schetsen van de positie van de Nederlandsche Spoorwegen. Hij vergat niet zichzelf daarvoor een schouderklopje te geven: 'De relatief gunstige financiële positie van de Nederlandsche Spoorwegen is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan de houding van de overheid, die er voor heeft zorg gedragen, dat aan de meest essentiële voorwaarden voor rendabiliteit van het spoorwegbedrijf is voldaan'.<sup>94</sup>

De directie van de Nederlandsche Spoorwegen leek zich nauwelijks bewust van een naderend Nederlands



Grensoverschrijdende vervoerstromen tussen de EEG-landen in 1959 (x 1000 ton). (Bron: CBS, Statistiek van de internationale binnenvaart 1960, (Zeist 1962), 10.)

spoorwegtekort en onderschreef de doelstellingen van de overheid tot liberalisering van de vervoermarkt. Zij meende dat dit 'voor de Nederlandse verkeerspolitiek nauwelijks enige moeilijkheden [zou] baren', omdat de Nederlandse overheid al een liberaal beleid voerde. Met de praktijk in de andere lidstaten was de NS minder gelukkig. Het beleid daar zou sterk moeten worden omgebogen: 'De neiging om het verkeer afzonderlijk te behandelen schijnt bijvoorbeeld in het Duitse geval voort te vloeien uit de overweging, dat men, alles liberaliserende, toch één instrument wil behouden waarmee men kan manipuleren, nl. het vervoer.'<sup>95</sup>

De NS-directie onderstreepte de eigen onafhankelijkheid nog eens door de toevoeging, 'dat daar en elders de spoorwegen praktisch een deel van het regeringsapparaat zijn en op basis van "Gemeinwirtschaftlichkeit" resp. van "service public" werken en dat men hier en daar het spoorwegdeficit onoplosbaar acht. Het heeft dan weinig zin over een renderend vervoer en een commercieel tarief te spreken.'<sup>96</sup>

De in financiële nood verkerende Europese spoorwegondernemingen vonden krachtiger pleitbezorgers in de Franse overheid en in die van de Bondsrepubliek Duitsland. Het vervoer over de rails speelde in die landen namelijk een veel belangrijker rol dan in Nederland. De Fransen en Duitsers steunden hun nationale spoorwegmaatschappijen, opdat die zich in de concurrentieslag staande konden houden. Zij waren voorstanders van een harmonisering van de voorwaarden waaronder het spoor moest concurreren met andere takken van vervoer.<sup>97</sup>

De door de Nederlandse regering bepleite liberalisering is nog erg ver weg. Van een voltooide harmonisering is evenmin sprake, maar het ijveren op dit terrein heeft wel enig resultaat gehad, vooral voor de spoorwegen. Dank zij de overmacht van grote lidstaten als Frankrijk en Duitsland werd de compensatie van spoorwegverliezen in EEG-verordeningen verankerd: voor zover de spoorwegmaatschappijen in opdracht

van hun regering activiteiten verrichten die verlies opleveren, of plichten hebben die hen benadelen ten opzichte van de concurrentie over weg en water, is de overheid verplicht die nadelen financieel te compenseren.

Het streven is erop gericht het financiële evenwicht te herstellen en de commerciële verantwoordelijkheid van de Europese spoorwegbedrijven te versterken, teneinde hun overlevingskansen in de Europese geliberaliseerde markt van de toekomst te vergroten.<sup>98</sup> De NS, die inmiddels ook met tekorten worstelde, kon dankbaar profiteren van de bereikte resultaten. Het financiële evenwicht in de NS-financiën werd, zij het met veel vallen en opstaan, in 1984 bereikt. Het beoogde herstel van de commerciële verantwoordelijkheid bleef echter grotendeels uit.

*Krimp* Er zijn allerlei manieren denkbaar om de financiële autonomie van een spoorwegbedrijf te bevorderen. De Europese spoorwegen hebben dit streven op uiteenlopende wijze vorm gegeven. De Nederlandse overheid koos voor een tweesporenbeleid. Het personenvervoer kreeg een andere status, doordat het in het vervolg door de overheid gedefinieerd werd als 'openbare dienstverplichting'. Dat wil zeggen een door de regering aan de spoorwegmaatschappij opgelegde plicht om een vervoerdienst per trein te waarborgen (exploitatieplicht), alle vervoer van personen aan te nemen tegen vastgestelde prijzen en vervoervoorwaarden (vervoerplicht) en tarieven toe te passen die strijdig zijn met het commercieel belang (tariefplicht). Het goederenvervoer werd daarentegen gezien als een commerciële onderneming, die, na sanering, in staat moest worden geacht zichzelf te kunnen bedruipen.<sup>99</sup>

Het onderscheid tussen goederen- en personenvervoer, tot dan toe in de boekhouding verwaarloosd, werd vanaf 1967 door middel van een kostensplitsing ook administratief vastgelegd. Bij de bekendmaking van de resultaten van die

gescheiden administratie in 1969, bleken de verliezen op het goederenvervoer nauwelijks onder te doen voor die op het personenvervoer. Nu was er al wel wat bezorgdheid in verband met het verlies van het profijtelijke kolenvervoer als gevolg van de versnelde sluiting van de Limburgse kolenmijnen - de NS had het bureau McKinsey & Company ingeschakeld om te onderzoeken hoe die klap kon worden opgevangen. De kostensplitsing schetste echter een nog veel somberder beeld.<sup>100</sup>

Vooruitlopend op de conclusies van McKinsey & Company besloot de NS-directie tot een zeer rigoureuze sanering en droeg 114 van de 444 los- en laadplaatsen aan het ministerie ter sluiting voor. Het McKinsey-rapport 'Towards viable freight operations' (1970) deed daar nog een schepje bovenop. Een 'levensvatbaar' NS-goederenvervoer - lees: kostendekking in 1976 - zou niet dan met zeer zware offers kunnen worden gerealiseerd. Ruim driehonderd los- en laadplaatsen kwamen op de tocht te staan. In navolging van het McKinsey-rapport besloot de directie in 1971 tot het geleidelijk sluiten van vijftien van de twintig rangeerstations (groepshoofdstations). De operatie, die in totaal 1400 arbeidsplaatsen 'bespaarde' verliep vrij vlot en 'hoewel niet overal pijnloos, zonder gerucht'. De beoogde kostendekking echter werd niet verwezenlijkt.<sup>101</sup>

*Compensatie* De NS had meer ijzers in het vuur. Een eerlijker toerekening van de infrastructuurkosten aan weg- en watervervoer zou de concurrentieverhoudingen kunnen verbeteren en het vervoer per spoor weer rendabel kunnen maken. De Nederlandse Spoorwegen draaide op voor al zijn infrastructuurkosten, terwijl de binnenvaart vrijwel niets betaalde. Een vergelijkbare discussie als ten tijde van het Verkeersfonds, zij het, dat de NS nu aan het langste eind trok.

De directie begreep, 'dat NS door aan te dringen op een doorbelasting der infrastructuurkosten niet alleen weg

en water, doch de gehele industrie en andere verladers tegen zich in zou nemen...'. In plaats van de concurrent te belasten leek het haar beter als de overheid de NS zou compenseren voor de ongelijkheden in de doorbelasting der infrastructuurkosten.<sup>102</sup>

Het NS-voorstel had erg veel weg van de manier waarop het personenvervoer werd gecompenseerd voor de openbare dienstverplichting. In beide gevallen ging het om een last die het bedrijf liever door de overheid gedragen zag. Minister Drees van Verkeer en Waterstaat achtte het in 1971 'bepaald niet uitgesloten', dat op langere termijn ook in het goederenvervoer over de rail het karakter van openbare dienst meer accent zou krijgen. Vooralsnog hield hij vast aan de commerciële basis van het goederenvervoer.<sup>103</sup>

232 Staatssecretaris Van Hulst van Verkeer en Waterstaat ging  
233 een stapje verder. Hij legde de basis voor het besluit om de NS-verliezen op het goederenvervoer, zowel die van 1966-1975 als daarna, te compenseren door middel van een Rijksbijdrage goederenvervoer. In zijn Beleidsnota goederenvervoer (1975) zette hij uiteen, dat de NS, in afwachting van een gemeenschappelijk heffingstelsel voor het gebruik van de infrastructuur, 'in beginsel aanspraak kon maken op compensatie van de nadelige effecten van ongelijkheden'. Echter: 'Uitgangspunt blijft dat uiterlijk in 1980 de specifieke kosten van de goederenvervoersector van de NS door opbrengsten worden gedekt'.<sup>104</sup>

Deze tweede streefdatum werd evenmin gehaald, ondanks het sluiten van een groot deel van de resterende rangeercapaciteit en de realisering van het hypermoderne rangeerterrein Kijfhoek bij Zwijndrecht (1980). Deze operatie verliep al veel minder vlekkeloos dan die in de eerste helft van de jaren zeventig, en veroorzaakte een stevige deuk - honderden arbeidsplaatsen gingen verloren - in de vertrouwensrelatie met de bonden. Binnen een jaar bleek al, dat kostendekking in 1980 er niet in zat.<sup>105</sup>

*Op een oor na gevild* In haar Beleidsnota NS-goederenvervoer (1981) liet staatssecretaris Smit-Kroes duidelijk uitkomen niet meer te rekenen op kostendekking van het goederenvervoer; '...noch in het huidige landelijke bedieningsmodel, zelfs niet bij volledige benutting van de capaciteit, noch in alternatieve modellen [...] Voor een beslissing op dit moment liggen er dus slechts twee alternatieven op tafel', stelde zij vast: "'stoppen" of "doorgaan"'.<sup>106</sup>

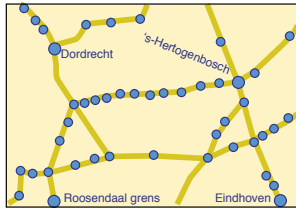
Zonder erg diep op deze fundamentele vraag in te gaan, besloot zij tot het laatste. Voorzichtigheidshalve voegde zij er aan toe: '... het lijkt me niet juist om na de eerste 5 jaar opnieuw te overwegen of al dan niet met het NS-goederenvervoer doorgedaan moet worden. Dit zou voor de NS binnen iedere periode [van] 5 jaar teveel onzekerheid geven over de te verwachten continuïteit'.<sup>107</sup>

Een jaar later echter kwam zij daarop terug. De sterke stijging van het tekort en de onzekerheid over de verdere ontwikkeling deden bij haar de vraag rijzen, of dat consequenties moest hebben voor het productie- en bedieningsmodel en 'welke afspraken voor een periode van 5 jaar gemaakt konden worden'. Door concentratie van de rangeeractiviteiten op Kijfhoek, in Venlo en Amersfoort en de sluiting van veertig van de honderdtwintig resterende los- en laadplaatsen, hetgeen een verlies van achthonderd arbeidsplaatsen tot gevolg had, kwam de NS tegemoet aan de wens van Smit-Kroes om te bezuinigen. In 1986 kon president-directeur Ploeger de pers mededelen, dat de rationaliseringsmaatregelen 'op een oor na gevild' waren.<sup>108</sup>

*Stoelendans* Zo drastisch als gesaneerd werd in het goederenvervoer, zoveel ruimte kreeg het personenvervoer. Toen de NS in 1967 vijftien 'zwakke lijnen' voor sluiting voordroeg, ging de regering hier niet op in. De politieke richtingaanwijzers wezen voor het personenvervoer in een andere richting dan voor het goederenvervoer. Zij gaven eerder een toe- dan een afnemende rol van het openbaar vervoer per trein aan.<sup>109</sup>

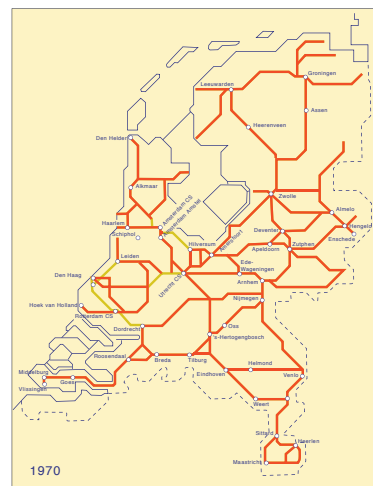
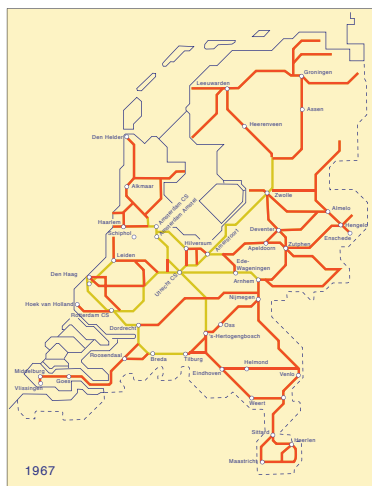
### Railnet NS Goederenvervoer situatie per 1 juni 1988

- Openbare laad- en losplaatsen
- Particuliere bedieningspunten
- △ Regionaal Beheerspunt
- Grensovergang
- > Grensovergang alleen geopend voor treinladingen



In 1969 moest de NS vaststellen, dat de verliezen op het goederenvervoer nauwelijks onderdeden voor die in het personenvervoer. De NS besloot daarom tot een drastische sanering van het goederen-

vervoer: 80 procent van de laad- en losplaatsen werd gesloten. De kaarten geven de situatie in 1969 (detail) en 1988 weer. (Bron: NV Nederlandse Spoorwegen)



In de loop van de jaren zestig raakte de NS steeds verder in de rode cijfers. In 1970 kon nog slechts van Dordrecht naar Den Haag, van Utrecht naar Gouda en van Amsterdam naar Zaandam worden gereden, zonder daarmee bij te dragen aan het NS-verlies. De drie kaartjes zijn de uitdrukking van de wijze waarop de NS in 1965, 1967 en 1970 tegen de rode cijfers in het personenvervoer aankeek. In 1965 ging de NS er nog van uit dat het reizigersvervoer als hoofdkostendrager kon worden gezien. Zou die methode twee jaar later zijn gehanteerd, dan had geen enkele lijn een positief resultaat. Door in 1967 en 1970 de gelijkwaardigheid van reizigers- en goederenvervoer te benadrukken, kon de NS meer kosten toerekenen aan het goederenvervoer. De resultaten van het reizigersvervoer werden daardoor geflatteerd. Dezelfde methode, maar dan omgekeerd, werd in 1984 toegepast. Daardoor realiseerde het goederenvervoer toen een opmerkelijke resultaatverbetering. (Bron 1965: dossier RVC 25-2-1966. Bron 1967: Kostensplitsing 1967, dossier RVC 5-9-1969. Bron 1970: Kostensplitsing 1970, dossier RVC 23-6-1972)

233

234

In de jaren zestig heeft de NS een aantal pogingen gedaan om vast te stellen op welke lijnen van het reizigersvervoer het bedrijf verlies leed. Uit de omvangrijke rekensom die daarvoor nodig was, bleek, dat de geografische spreiding van het verlies erg groot was én, dat ook het westen van het land een aantal 'big spenders' kende. De top-tien van negatief resultaat werd zelfs aangevoerd door een lijn in de Randstad, de Hofpleinlijn van Rotterdam naar Den Haag - in 1965 al goed voor ruim 3,5 miljoen gulden verlies per jaar. De lijn Groningen-Nieuweschans was een goede tweede met 2,5 miljoen verlies. Vijf jaar later, in 1970, waren van het hele net nog slechts drie lijnen winstgevend.<sup>110</sup>

De rendementseis die gesteld werd, leidde bij het goederenvervoer tot krimp. Ondanks een lager rendement en minder goede vooruitzichten, had de NS bij het reizigersvervoer meer armslag. De NS-denktank Stimurail baande daarvoor de weg door een herwaardering van de taak van de NS te formuleren: niet op basis van het financieel resultaat, maar op grond van zijn 'maatschappelijke betekenis' moest het bedrijf worden beoordeeld. De maatschappij vroeg om snel en frequent openbaar vervoer; aan de NS de taak dat te leveren (Spoor naar '75). De frequenties van de lijnen en het aantal stations werden sterk opgevoerd (Spoorslag '70) en de aanleg van nieuwe lijnen behoorde sinds lange tijd weer tot de mogelijkheden.<sup>111</sup>

234

235

De norm 'economische rentabiliteit', die alle mooie plannen zolang had belemmerd, werd op een zijspoor gezet. De sociaal-economische legitimering, die ervoor in de plaats kwam, was overigens niet nieuw. Enkele jaren eerder werd die al gebruikt toen de aanleg van de Schiphollijn op grond van rendementsberekeningen uitgesloten leek. Het afscheid van het 'self-supporting'-principe, door vooraanstaande verkeersdeskundigen voor de oorlog, is ermee te vergelijken.

Voor een zeer beperkt deel van de investeringen bleef een sterk verzwakte norm voor economisch rendement gehandhaafd. In veel gevallen renderden de investeringen niet, maar waren ze nodig om de continuïteit van het bedrijf niet in gevaar te brengen. Een rendementsberekening was dan niet veel meer dan 'een controle op vermijdbare verslechtering van het bedrijfsresultaat'. Een nieuwe bedrijfseconomische norm werd gezocht en gevonden in het niveau van kostendekking. De handhaving van dat niveau moest worden nagestreefd 'als een waarborg voor de continuïteit van de vervoersvoorzieningen van NS in de komende tijd'<sup>112</sup>

De NS-verliezen werden tot 1972 voor een klein deel vergoed als 'voorlopige bijdragen in bedrijfsvreemde lasten' en als 'bijdragen voor de kruising van landwegen'. In het kader van de in EEG-verband opgestelde Harmonisatiebeschikking (1965) en de Verordening 1191/69 (1969) streefden overheid en NS een volledige compensatie na van de verliezen op het personenvervoer. Vanaf 1972 verstrekten de overheid daartoe rijksbijdragen aan de NS. Het grootste deel van de geleden verliezen zou, vele jaren na het ontstaan ervan, worden gladgestreken met de Wet tot regeling van de financiële positie van de NV Nederlandse Spoorwegen (1976).<sup>113</sup>

De financiële compensatie van de verliezen op het NS-personevervoer was nog geen jaar oud of de overheid trok al aan de noodrem (1973). Het te compenseren bedrag groeide té snel. Een zware commissie van Verkeer en Waterstaat en de NS onder leiding van H. Reinoud, voormalig directeur-

generaal van de PTT, moest zich buigen over 'maatregelen om op korte termijn het op de rijksbegroting gelegde beslag i.v.m. de openbare dienstverplichting van de NS zoveel mogelijk te beperken'.<sup>114</sup>

De hoop, grote bronnen van inefficiency op te sporen, werd niet bewaarheid. Minister van Financiën Duisenberg erkende, dat de aanbevelingen van de Commissie Reinoud - die voor heel wat onrust in het bedrijf zorgden - veel weg hadden van 'window-dressing', en dus niet echt tot verbetering leidden. Echter: 'Op een miljard aan kosten moet eenvoudig wat te besparen zijn als de schroef maar voldoende aangedraaid wordt'.<sup>115</sup>

Minister Westerterp van Verkeer en Waterstaat gooide het over een andere boeg met de vraag 'wat er zou gebeuren als de overheid de NS eenvoudig één bepaald bedrag zou geven om daarmee uit te komen'. President-directeur De Bruin gaf daarop fijntjes ten antwoord, dat de minister dat niet aan de NS kon overlaten. 'Daarmee zou de NS op de stoel van de overheid gaan zitten'.<sup>116</sup>

*Erfenis van het verleden* In 1976 nam de overheid de exploitatietekorten van het personenvervoer volledig voor haar rekening. Voor zover de NS ten behoeve van investeringen moest lenen - de staat garandeerde die leningen - werden de aflossingen van en de intrest op die leningen via het, daardoor hogere, exploitatietekort gecompenseerd. Een deel van de investeringen werd gefinancierd door een uitbreiding van het aandelenkapitaal en de geleidelijke volstorting ervan door de enige aandeelhouder: de rijksoverheid (1973-1977: 184 miljoen gulden) alsmede door afschrijvingen tegen vervangingswaarde.

Minister Tuijnman van Verkeer en Waterstaat brak met deze wijze van financieren. Vanaf 1979 werden de investeringen in nieuwe lijnen 'rechtstreeks voor rekening van het Rijk' genomen in de vorm van bijdragen à fonds perdu. Tot dan toe

kon het bedrijf op investeringen in nieuwe lijnen afschrijven en zo kapitaal reserveren voor nieuwe investeringen, maar die mogelijkheid werd het nu ontnomen. Tuijnman: 'In tegenstelling tot de geheel op profit-basis geëxploiteerde NV is bij de NS-reservering van financiële middelen i.v.m. waardestijging van bedrijfsmiddelen geenszins nodig om de financiering van de vervanging resp. van een eventuele expansie reeds tevoren veilig te stellen. Evenmin is de aanwezigheid van een substantieel eigen vermogen voor het opvangen van financiële risico's vereist'.<sup>117</sup> Hij verkleinde zo de smalle marge waarbinnen de NS-directie vorm kon geven aan eigen beleid.

'De NS is [...] te beschouwen als een zelfstandige NV die voor de overheid tegen een "aannemingssom" op zich neemt bepaalde vervoerdiensten te verrichten', vocht de directie terug. Tuijnman benadrukte, 'dat NS als naamloze vennootschap een erfenis van het verleden is. Gelet op die NV-status heeft de Raad van Commissarissen een belangrijke taak. Voor wat betreft de continuïteit van de NS: daarvoor staat de overheid garant. Welke garantie kan de NS zich beter wensen? En voor het functioneren van de NS draagt de overheid de verantwoordelijkheid'.<sup>118</sup> De agressieve benadering van Tuijnman stond haaks op de defensieve houding van zijn voorganger Westerterp. Leek die laatste nog bereid zijn plaats in de stoelendans af te staan aan president-directeur De Bruin (die weigerde dat), op zoveel 'bescheidenheid' behoefde de NS bij Tuijnman niet te rekenen.

*Volgend-sturend-stuwend* Zowel voor het groeiende personenvervoer als voor het inkrimpende goederenvervoer formuleerde de overheid een aantal voorwaarden om het beslag op de rijksbegroting beperkt te houden. Den Haag concentreerde zich vrijwel volledig op de kostenkant. Efficiency was het sleutelwoord. Voor een verbetering van de opbrengsten is een heel andere aanpak vereist. Een extra tariefverhoging,

uitstijgend boven de kosten van levensonderhoud, kreeg in de Tweede Kamer veelal onvoldoende steun en voor zover het tarief toch werd verhoogd, keerden veel reizigers de NS de rug toe. De omvang van het personenvervoer per trein kon slechts worden vergroot in concurrentie met het wegverkeer.<sup>119</sup>

In de jaren zestig kreeg de particuliere massamotorisering, in samenhang met de suburbanisering, zo'n grote omvang, dat een groot aantal ongewenste neveneffecten duidelijk merkbaar werd. Geleidelijk brak het inzicht door, dat men niet ongestraft ruim baan kon blijven geven aan de auto. Het stedelijk milieu kwam erdoor in de verdrukking en natuur en landschap werden in toenemende mate bedreigd. Ook de sterke groei van het aantal verkeersslachtoffers dwong tot ingrijpen. Westerterp: 'In plaats van een volgend beleid bleek voor verkeer en vervoer een sturend beleid nodig, waarin de samenhang met de totale ruimtelijke ordening tot uiting moest komen'. Vanaf 1966 werd de beperking van de automobiliteit tot doelstelling van het overheidsbeleid verheven.<sup>120</sup>

De planologen Bierman, Hol en Verdenius onderzochten in hoeverre die doelstelling ook in concreet beleid was omgezet. Hun conclusie was opmerkelijk: 'Zonder overheidsinmenging [...] was een zo sterke expansie van de partikuliere massa motorisering [...] veel minder waarschijnlijk geweest'. Door het scheppen van gunstige voorwaarden voor het autogebruik stimuleerde de overheid de automobiliteit in plaats van haar af te remmen. Aan sturend beleid was geen gebrek, gestuurd werd echter in de verkeerde richting.<sup>121</sup>

In het Structuurschema Verkeer en Vervoer (1977/1979) werkte de regering haar doelstelling verder uit en formuleerde haar hoofddoelstelling als: 'het tegemoetkomen aan de vraag naar vervoer van personen en goederen uitsluitend voor zover de bijdrage aan het welzijn van de gemeenschap per saldo positief is...' Naast stedelijk milieu, verkeersveiligheid, natuur en landschap werden nu ook de schaarse grondstoffen en de beperkte overheidsmiddelen als beperkende voorwaarden

genoemd. Maar ook in dit structuurschema werd 'geen volledige en zeker geen nauwkeurige aanzet gegeven voor een vraagsturend beleid', aldus onderzoeker Sterenborg.<sup>122</sup>

Collegae Bierman, Hol en Verdenius gingen nog een stapje verder: 'Waar handelt het Structuurschema nu eigenlijk over?

**237** De toekomst is onvoorspelbaar, de beleidskenmerken zijn  
**238** vrijblijvend, doelstelling en probleemanalyse komen uit de lucht vallen, prioriteiten worden niet gesteld en ook grensalternatieven voor de beleidsruimte zijn onduidelijk! Het lijkt wel of men alle beleidsinspanning erop gericht heeft om vooral duidelijkheid over het te voeren beleid en expliciete beleidskeuzen te vermijden, met behulp van enig beleidsambachtelijk trapezewerk.' Zij karakteriseerden de visie van de regering als vraagvolgend en reagerend.<sup>123</sup>

De beleidspraktijk beoordeelden Bierman en de zijnen anders. Zij constateerden, dat de rol van het beleid van de rijksoverheid in het verloop van het proces groot was en door de tijd heen gaandeweg overheersend werd. Volgens hen was er in de praktijk eerder sprake van een sturend dan van een volgend overheidsbeleid, 'ware het niet, dat in de analyse regelmatig aanwijzingen opduiken dat dat sturen tamelijk richtingloos gebeurt'. Zij gaven aan dit richtingloos, onbedoeld sturen de naam 'stuwen'.<sup>124</sup>

## Een andere verhouding

*Elf dochters en een zoon* De NV Nederlandse Spoorwegen wist een belangrijk aandeel te verwerven in zowel het personen- als het goederenvervoer over de weg. Met bijna 8.700 personeelsleden in 1980 was Van Gend & Loos (100 procent eigendom van de NS) de grootste wegvervoerder van Nederland. De elf NS-dochters in het streekvervoer (10.000 personeelsleden in 1980) verzorgden ongeveer 85 procent van de totale produktie van die bedrijfstak. Daarnaast had en heeft de NS nog een aantal andere dochters. Zie daarvoor het vorige hoofdstuk. Zowel de zoon, Van Gend & Loos, als de elf dochters genoten een zeer vrije opvoeding, althans de band met de NV Nederlandse Spoorwegen was minimaal.<sup>125</sup>

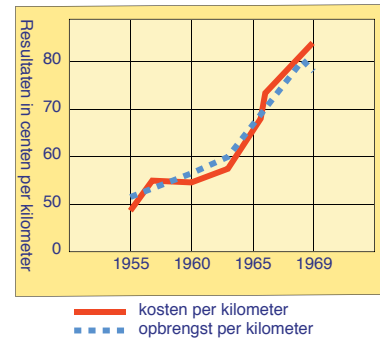
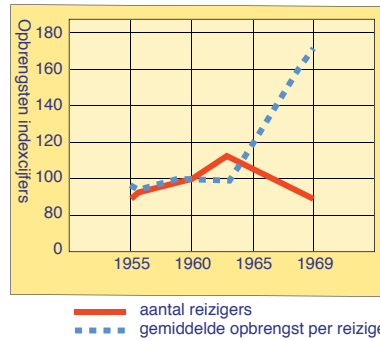
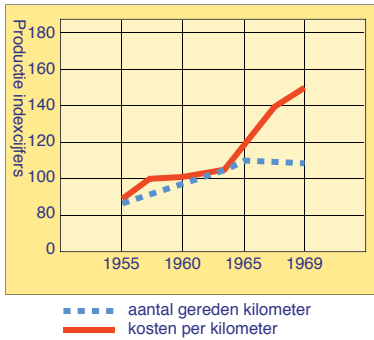
Net als het railvervoer ondervond het openbaar vervoer over de weg de verscherpte concurrentie van de personenauto. Door het teruglopen van de reizigersaantallen en de loonexplosie belandden de streekvervoerbedrijven in de jaren zestig in de rode cijfers. Vanaf 1969 had het interlokale busvervoer van de spoorwegen een negatief resultaat. Voor dividend aan het moederbedrijf was onder dergelijke omstandigheden geen ruimte meer.<sup>126</sup>

Het streekvervoer was daarmee van winstobject tot dure kostganger geworden. De aanvankelijke redenen om de busmaatschappijen aan te kopen waren niet meer van toepassing. Het hoge rendement van weleer ontbrak, het gevaar voor ruïneuze concurrentie tussen trein en bus leek verdwenen en de gewenste schaalvergroting van het streekvervoer was gerealiseerd. De NS-directie concludeerde: 'De huidige vermenging van rail- en streekvervoerfinanciering met een groeiend beslag op de financieringsruimte van NS kan niet langer worden aanvaard...' De streekvervoerbedrijven 'moeten zich, zoals NS, tot de overheid wenden ter dekking van hun tekorten'.<sup>127</sup>

Met de instelling van het Managementteam Exploitatieve Samenwerking Openbaar-vervoerbedrijven (MT-ESO) en de oprichting van het service-instituut NV Exploitatieve Samenwerking Openbaar Vervoer werd medio 1974 de eerste stap op weg naar verzelfstandiging gezet. Op 21 januari 1982 droeg de NV Nederlandse Spoorwegen haar aandelen in de elf streekvervoerbedrijven, evenals die in het Centraal Autoherstelbedrijf, over aan de NV Aandelenbezit Streekvervoer, die voor 100 procent eigendom van de rijksoverheid is. Daarmee kwam een einde aan een halve eeuw railbemoedigen met het streekvervoer.<sup>128</sup>

Met het vertrek van de dochterondernemingen keerde de concurrentie in het streekvervoer terug. 'In relatie tot andere openbaar vervoer bedrijven en tot de Directeur-Generaal van het Verkeer zijn initiatieven ontplooid tot een meer systematische en daadkrachtige aanpak van het vraagstuk van de parallelbedieningen c.q. overlappings in het voorzieningenniveau', stelde de hoofddirectie van de NS. Uiteraard moest die aanpak ten gunste van een bediening per rail uitvallen. President-directeur Ploeger meende, 'dat alleen al op het terrein van de parallelverbindingen trein/bus een besparing kan worden verwezenlijkt die zich grosso modo beweegt tussen de f 5 miljoen en f 20 miljoen per jaar'. Ook de wilde bussen van voor de oorlog leken terug te keren aan het vervoerfront, zij het deze keer op internationale trajecten. En, dank zij een minder strak geformuleerde Wet Personenvervoer (WPV, 1988) mogelijk ook op binnenlandse trajecten.<sup>129</sup>

Een voorbeeld van de problemen, die naar aanleiding van een parallelle bediening kunnen ontstaan, biedt de door de NS en de Brabantse streekvervoerder BBA in 1986 geïntroduceerde sneltreinbus Oosterhout-Utrecht. Dat is een luxe bus die in het spoorboekje vermeld wordt en het NS-tarief voert. Al vrij snel moesten de initiators van het project vaststellen, dat de prognoses veel te optimistisch



In 1979 produceerde de NS een overzicht van het reilen en zeilen van zijn dochterondernemingen in het streekvervoer. In 1966 leed de NS voor het eerst verlies op deze dochters. De problemen waren echter al veel eerder merkbaar. Vanaf 1963 raakte de kostprijs per kilometer in een stroomversnelling en terwijl regelmatige tariefstijgingen de gemiddelde opbrengst per reiziger opstuwden, trad

vanaf 1964 een absolute daling van het aantal reizigers in, die het streekvervoer het perspectief op rendement ontnam. (Bron: Toelichting op de jaarcijfers 1969 van de dochterondernemingen van NS, 27-8-1970, dossier RVC 4-9-1970. De NS maakte alleen gebruik van cijfers van dochterondernemingen die in 1955 eigendom van de NS waren.)

waren. Bijna driekwart van de passagiers bleek bovendien oorspronkelijk per trein, via Breda en 's-Hertogenbosch, naar Utrecht te reizen. Tegenover de inkomsten voor de sneltreinbus stonden dus gedeelde inkomsten voor de trein. Bij de evaluatie van het project speelden deze een belangrijke rol. Als de gedeelde inkomsten namelijk in mindering werden gebracht op het resultaat - NS was daar voorstander van - dan beliep de kostendekking nog geen 15 procent en moest de dienst worden gestaakt. Zou de derving niet verrekend worden - de BBA pleitte daarvoor - dan realiseerde de sneltreinbus een kostendekking van bijna 70 procent, veel hoger dus dan de gemiddelde kostendekking van andere bussen en treinen.

*NS hulpinstantie* De zoon Van Gend & Loos, zoveel ouder dan vader NS, verzorgde al jaren het NS-goederenvervoer over de weg. Ook de commerciële verantwoordelijkheid voor het financieel gezien weinig aantrekkelijke stukgoedvervoer per rail werd in de periode 1968-1972 overgedragen aan deze wegvervoerder. Vanaf 1984 kwam er zelfs geen railvervoer meer aan te pas en werd alles per vrachtwagen getransporteerd. Van Gend & Loos sloeg de vleugels uit en diversifieerde zijn activiteiten in de jaren zeventig in allerlei richtingen tot ver over onze landgrenzen. De NS voer daar wel bij. Een bijkomend voordeel was, dat de vrachtovervoerder jaarlijks grote bedragen afdroeg in de vorm van dividend; ook kreeg de NS 'vele miljoenen' vennootschapsbelasting van Van Gend & Loos. Omdat het NS-concern verlies leed behoeftte het moederbedrijf die vennootschapsbelasting niet af te dragen.<sup>131</sup>

239 Zo bekeken was voor de sneltreinbus een gouden toekomst  
240 weggelegd. Ook de NS zag na verloop van enige maanden de vooruitzichten van de sneltreinbus in een zonniger perspectief. Op termijn leek zelfs een kostendekkende exploitatie mogelijk.<sup>130</sup>

Toen Van Gend & Loos in 1982 in de rode cijfers geraakte en de verliezen in de daaropvolgende jaren sterk toenamen,

concludeerde het te hulp geroepen bureau McKinsey, dat in weerwil van het diversificatiebeleid van de jaren zeventig toch met name het vrachtstukgoedvervoer voor Van Gend & Loos van strategische waarde was, mits op moderne leest geschoeid. Een herstel op eigen kracht - onder andere door de afvloeiing van vijfhonderd personeelsleden - achtte de Raad van Commissarissen van Van Gend & Loos in principe nog wel mogelijk, maar de financiële situatie was 'te riskant' geworden om dat uitgangspunt vast te houden: '... er is eigenlijk geen buffer meer om normale ondernemersrisico's op te vangen. Nadere maatregelen zijn geboden'. De NS-directie vond zich 'in dit verband niet de aangewezen hulpinstantie', mede gezien de ontvlechting die sedert jaren tussen Van Gend & Loos en de NS gaande was. Toen de onderhandelingen over verkoop van Van Gend & Loos aan Vendex International stuk waren gelopen, werd daarop op 30 december 1986 de overdracht aan Nedlloyd bezegeld.<sup>132</sup>

*Nieuwe structuur* In juli 1971 trad de Structuurwet in werking. Deze wijziging van het vennootschapsrecht beoogde een versterking van de positie van de factor arbeid in de besluitvorming van grote NV's. De Raad van Commissarissen fungeerde in die visie als balancing-power tussen kapitaal en arbeid en kreeg daarom onder meer de bevoegdheid de directie te benoemen en zichzelf aan te vullen. De structuurwet matigde de bevoegdheden van de aandeelhouders.<sup>133</sup>

240  
241

De Staat der Nederlanden is de enige aandeelhouder van de NV Nederlandse Spoorwegen. Diens woordvoerder, de minister van Verkeer en Waterstaat, voelde er weinig voor om de greep op het bedrijf te verminderen en vroeg ontheffing van het structuurregime, zeer tegen de zin van de Raad van Commissarissen en de Ondernemingsraad van de NS. Bovendien wilde de minister naast de drie secretarissen-generaal, respectievelijk van de ministeries van Verkeer en Waterstaat, Economische Zaken en Financiën, nog twee ambtelijke vertegenwoordigers in de Raad van Commissarissen

#### Resultaten sneltreinbus 1986

	enquêteweek	gemiddelde week	op jaarbasis	kostendekking %
bruto resultaat	9.700	13.092	667.676	67,9
derving	7.500	10.122	516.244	
netto resultaat	2.200	2.970	151.432	15,4
exploitatiekosten			984.000	

De sneltreinbus Oosterhout-Utrecht, een bus met het comfort én de prijs van een trein, kwam in 1986 op initiatief van de streekvervoerder BBA en de NS op de weg. De reizigers waren zeer tevreden met deze rechtstreekse verbinding, de initiatiefnemers daarentegen waren aanvankelijk minder enthousiast, want de resultaten vielen flink tegen. Met name de NS voelde zich gedupeerd, want veel reizigers, die tot dan toe met de trein over Den Bosch reisden, bleken nu de bus te verkiezen. Naast

de opbrengsten van de bus moest dus gerekend worden met een gevoelig verlies aan inkomsten voor de trein. Werd deze derving in rekening gebracht, dan was een zeer magere kostendekking voor de sneltreinbus van slechts 15,4 procent het resultaat. Werd het nieuwe vervoermiddel daarentegen alleen beoordeeld op het eigen resultaat, dan had de bus een ongehoord hoge kostendekking (67,9 procent). (Bron: Evaluatie 1e half jaar Oosterhout-Utrecht (Utrecht 14 april 1987; NS notitie))

benoemen. 'De NS heeft een voortreffelijke directie, maar nu er zoveel geld bij moet worden gelegd is het wel noodzakelijk dat er voldoende tegenspel komt.'<sup>134</sup>

In de ondernemingsraad gingen stemmen op die zich juist kantten tegen uitbreiding van de departementale vertegenwoordiging en aandrongen op personeelscommissarissen. Uit de strijd, die geen echte overwinnaars opleverde, resulteerde een profiel voor de Raad van Commissarissen en een tot in details uitgewerkte benoemingsprocedure, waarin alle partijen, inclusief de directie, hun zegje konden doen.<sup>135</sup>

Eenvergelijkbare strijdontbrandde over de directie benoemingen. De Raad van Commissarissen had daarin een belangrijke stem en voelde er weinig voor hierover te onderhandelen met de Ondernemingsraad. 'Men zou zich op een formeel standpunt kunnen stellen', zo redeneerde men in de Raad van Commissarissen, 'en volstaan met een mededeling omtrent de benoeming. Het is echter de vraag of het niet eleganter en meer "bij de tijd" is ook ten opzichte van de centrale ondernemingsraad te spreken van "een voornemen om tot benoeming van X over te gaan" en daarna van de reactie hierop kennis te nemen.' Maar: '... hierbij wordt wel gewezen op de mogelijkheid, dat hieruit te zijner tijd toch een zekere mate van inspraak kan worden ontwikkeld. Dit is echter niet de bedoeling'.<sup>136</sup>

Feitelijk bleven de vertegenwoordigers van werknemerszijde buiten spel staan. Voor de Vervoersbond FNV was dat een reden om in het bondsblad *Onderweg* te spreken van een 'maandenlang schimmenspel' rond de benoeming van president-directeur Ploeger (1979). De frustratie verwoordend en de tegengestelde belangen van personeel en aandeelhouder illustrerend, typeerde *Onderweg* Ploeger zelfs als 'eigenlijk niet van voldoende zwaar kaliber om politiek Den Haag tot een ander en beter openbaar vervoerbeleid te dwingen'.<sup>137</sup>

Door de discussies over het benoemingsrecht heen speelden pogingen om de NS-directiestructuur te moderniseren. Met de benoeming van president-directeur De Bruin en zijn mede-

*Van Gend & Loos, de grootste wegvervoerder van Nederland, was tot 1986 dochteronderneming van de NS. De financiële problemen waarin het bedrijf in 1982 belandde, hadden tot gevolg, dat de deelname van de NS in Van Gend & Loos ter discussie werd gesteld. Eind 1986 werd het bedrijf verkocht aan Nedlloyd.*

directeur Bosboom in 1969, was de driehoofdige directie vervangen door een tweekoppige bemanning. Het grote aantal chefs van dienst (dertien in 1968) werd teruggebracht tot acht, nu voorzien van de titel directeur. Samen met de hoofddirectie vormden zij de concernleiding. Na het vertrek van Bosboom in 1973 kwam de Raad van Commissarissen tegemoet aan de wens van De Bruin, om gedurende zijn directie de vacature Bosboom niet op te vullen. Echter: 'De formeel éénhoofdige leiding van het NS-concern kan alleen als overgangstoestand worden aanvaard'. Immers, de Raad van Commissarissen streefde al vanaf 1968 een minder hiërarchische, uit 6 leden bestaande Raad van Bestuur na. De vorming van een Directieraad in 1973 was een eerste stap in die richting.<sup>138</sup>

Per 1 januari 1978 zou de nieuwe structuur haar beslag krijgen. Een jaar voor die datum lieten de president-directeur en de Directieraad weten, dat zij daar niet voor voelden. Ook de Ondernemingsraad wees de nieuwe structuur af. De directie weigerde haar medewerking onder meer, omdat minister Westerterp niet bereid bleek de CAO en het Reglement Dienst Voorwaarden van toepassing te verklaren op deze topfuncties. Die wilde de vrijheid van de regering, om in 'para-statale instellingen' een eigen beleid te voeren ten aanzien van de salarissen van topfunctionarissen, niet prijsgeven.<sup>139</sup>

'Nu de zaken zo liggen', concludeerde de voorzitter van de Raad van Commissarissen Van den Brink, 'kan het niet aanvaardbaar zijn de rechtspositie van de leden van de Directieraad wankeler te maken door hen in een Raad van Bestuur op te nemen. Bijaldien komt deze laatste bestuursfiguur - zeker voorlopig - niet in aanmerking'.<sup>140</sup> Over

de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directie, de Raad van Commissarissen, de aandeelhouder-overheid en de Ondernemingsraad werd in de jaren zeventig erg veel gediscussieerd. Op de keper beschouwd veranderde er structureel echter weinig.

*Trendvolgers* Ter behartiging van de belangen van hun leden grepen de bonden enkele malen naar het stakingswapen. Naar aanleiding van een voorgenomen stakingsactie van het FNV in 1979, bepaalde de rechtbank van Utrecht dat te weinig overleg had plaatsgevonden en de actie in dit geval als onrechtmatig moest worden beschouwd. De bond moest de acties affluiten. De rechtbank oordeelde echter tevens, dat stakingen door spoorwegpersoneel niet per definitie verboden waren. De Tweede Kamer had al in 1974 een wetsontwerp van die strekking aanvaard en verheffing ervan tot wet lag in het verschiet. Met het vonnis van de Utrechtse rechtbank herkregen de spoorwegbonden het stakingsrecht, dat hen in 1903 door de 'worgwetten' van Abraham Kuyper was ontnomen.<sup>141</sup>

Aanvankelijk boden de salarissen van overheidspersoneel de bonden voldoende perspectief om een vrijwillig trendvolgerschap te aanvaarden (1967-1979). Toen echter gekort werd op de salarissen van ambtenaren en trendvolgers en ook het NS-personeel ingevolge de Tijdelijke Wet Arbeidsvoorwaarden Collectieve Sector (TWACS, 1979) tot trendvolger werd aangewezen, roerden de werknemersorganisaties zich flink, daarbij het vers verworven stakingswapen niet ontziend.<sup>142</sup>

De Loonmaatregel 1983, het voornemen om de lonen en salarissen per 1 januari 1983 te bevriezen, leidde tot een stakingsactie op 22 november 1982. De voor 1984 aangekondigde loonmaatregel ging verder, had een flinke korting op het oog en massaal verzet tot gevolg. De stakingsbereidheid bleek zo groot, dat niet meer gewacht werd op het resultaat van het op 2 november 1983 geplande

overleg tussen de minister van Binnenlandse Zaken en de ambtenarenbonden. Op 17 oktober zat de lont al in het kruiwat. Een wilde actie in Amsterdam, geheel buiten de regie van de bonden om, dwong hen hun actieplannen te vervroegen.<sup>143</sup>

De acties waren niet tegen de directie gericht, maar tegen de rijksoverheid. Over de hoofden van de directie heen stelden de bonden hun eisen. Een bemiddelingspoging van de NS-directie bij de ministers van Verkeer en Waterstaat en Sociale Zaken en Werkgelegenheid faalde, evenals een kort geding tegen de bonden. De directie constateerde, 'dat zij door de wetgever in de steek [... was] gelaten. Op het terrein in kwestie bestaat kennelijk een rechtsvacuüm', en: 'Nu het stakingsverbod is opgeheven, dient alsnog zo spoedig mogelijk te worden gezien welke uitzonderingen zouden moeten worden gemaakt'.<sup>144</sup>

Na zeven weken beëindigden de bonden hun stiptheidsacties en werkonderbrekingen. Uitzicht op succes ontbrak ten enenmale. De NS bleef met een flinke schadepost zitten. De directie had de indruk, dat de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het trendvolgerschap voor wat betreft de NS toen wel wilde beëindigen, maar dat hij daarvoor nog niet voldoende politieke argumenten had. 'Wellicht zal daartoe nogmaals een beroep op de inventiviteit van NS worden gedaan'.

Veel hing af van de wijze waarop de verhouding tussen de overheid en de NS werd gedefinieerd. Als de rijksbijdragen in de NS-tekorten als subsidie werden aangemerkt, lag een trendvolgerschap voor de hand. Werd die bijdrage echter voorgesteld als de betaling van een rekening aan de NS voor de door het bedrijf verrichte openbare diensten, dan was een uitweg mogelijk. Het risico, dat de alom aanwezige fiscus die rekening vervolgens met BTW zou belasten was overigens allesbehalve denkbeeldig.<sup>145</sup>

Op 1 januari 1986 werd de TWACS vervangen door de WAGGS, de Wet arbeidsvoorwaardenontwikkeling gepremieerde en

242

243

243

244

gesubsidieerde sector. De NS viel wel onder de werking van die wet, maar werd niet als trendvolger aangewezen. De minister van Verkeer en Waterstaat sprak echter de uitdrukkelijke wens uit, dat de NS op het punt van de lonen vast zou houden aan de zogenaamde WAGGS-ruimte.<sup>146</sup> Het niet aanwijzen als trendvolger leverde dus maar een zeer betrekkelijke mate van vrijheid op.

In de discussie over de hoogte van de spoorwegsalarissen speelde de relatie met de overheid steeds een centrale rol. Het al dan niet koppelen van de salarissen aan die van de ambtenaren, dan wel het volgen van die in de particuliere sector werd door de NS, de overheid en de bonden vrijwel steeds gepresenteerd als een principiële kwestie, maar onmiddellijk losgelaten als daarmee geldelijk voordeel kon worden behaald. In de praktijk volgden de NS-salarissen vrijwel steeds die van het overheidspersoneel.

*Winst!* In 1974 al zei minister Westerterp: 'De NS heeft een voortreffelijke directie, maar nu er zoveel geld bij moet worden gelegd is het wel noodzakelijk dat er voldoende tegenspel komt'. Als dat schade zou doen aan de zelfstandigheid, 'dan moet dat maar', meende men in ambtelijke kring op het ministerie van Verkeer en Waterstaat. De NS voelde niets voor een 'onder-curatele-stelling', maar bevond zich nauwelijks in een positie om dat te voorkomen.<sup>147</sup>

Geconcludeerd werd, dat de NS binnen zekere 'regelgrenzen' ruimte zou moeten houden voor eigen beleid, maar bij vaststelling van die grenzen bleek de NS de toekomst, en de daarmee samenhangende ruimte voor eigen beleid, optimistischer in te schatten dan de overheid. Tegenover grote investeringsplannen van de NS stond de aandring van het ministerie om aanzienlijke besparingen in de sfeer van de dienstregeling te zoeken. In een stuurgroep (1979), bestaande uit topambtenaren van Verkeer en Waterstaat en de leiding van de NS werd een werkprogramma van zestien actiepunten

geformuleerd om eendrachtiger dan voorheen de dalende lijn in het reizigersvervoer om te buigen.<sup>148</sup>

In haar Beleidsnota NS-goederenvervoer (1981) kondigde staatssecretaris Smit-Kroes een regeling voor het goederenvervoer aan, waarin de verhouding tussen de overheid en de NS zou worden vastgelegd. 'De constructie is niet uniek', verklaarde zij, 'in Frankrijk en Engeland wordt deze ook toegepast'. Met enige vertraging kon op 21 december 1984 een overeenkomst worden afgesloten tussen de rijksoverheid en de NV Nederlandse Spoorwegen, waarin die regeling werd vastgelegd.<sup>149</sup>

Voor de periode 1 januari 1984 tot en met 31 december 1987 voorzag die overeenkomst in een afbakening van de bevoegdheden van de contractpartners en een vaststelling vooraf van de financiële bijdragen van het Rijk. 'De gekozen vorm maakt duidelijk dat een structurele oplossing voor de ongelijke concurrentieverhoudingen politiek nog niet bereikbaar is', verzuchtte de NS in zijn jaarverslag. 'Het uit markt- en kostenontwikkelingen voortvloeiende risico is daarmee geheel bij NS komen te liggen.'<sup>150</sup>

Dat dat risico ook positieve kanten kan hebben bleek onmiddellijk toen de NS over 1984, voor het eerst in twintig jaar, dank zij het goederenvervoer winst maakte. De overeenkomst met het ministerie opende de mogelijkheid de winst in het bedrijf te houden.

Die winst moet evenwel met enige scepsis worden bezien. In 1983 was het verlies in het goederenvervoer nog 26,4 miljoen gulden. Het jaar daarop realiseerde het een winst van 28,3 miljoen gulden. De belangrijkste oorzaak van deze opmerkelijke verbetering van het resultaat is gelegen in de invoering van een nieuwe methode van kostentoerekening: de 'Kostensplitsing Goederenvervoer' (KGV). Deze nieuwe kostensplitsingsmethode had tot gevolg, dat het NS-goederenvervoer ontlast werd van ruim 100 miljoen gulden aan kosten. Daardoor kon de Rijksbijdrage Goederenvervoer op een veel lager niveau worden vastgesteld en kon er zelfs een kleine winst worden genoteerd.<sup>151</sup>

244  
245

*Van 1967-1979 liepen de salarissen van het NS-personeel parallel met die van de rijksambtenaren. Toen de rijksoverheid in het begin van de jaren 80 op de ambtenarsalarissen bezuinigde, weigerde het NS-personeel om over één kam te worden geschoren met rijksambtenaren. De spoorwegvakbonden en de NS-directie spraken zich eendrachtig uit tegen een onvrijwillig trendvolgerschap en tegen de voorgenomen kortingen op de salarissen van het spoorwegpersoneel. 'Het feit dat we met overheidsgeld werken, wil toch niet zeggen dat we in de kwartaire sector ingedeeld moeten worden. Dan kun je elke aannemer die van overheidsopdrachten leeft ook wel tot trendvolger maken', verklaarde president-directeur Ploeger tegenover de pers. (Bron: Elseviers Weekblad 10-12-1983)*

Door deze fictieve kostenverlaging werd het resultaat van het goederenvervoer geflatteerd. De kosten werden evengoed gemaakt, maar nu toegerekend aan de hoofdkostendrager: het personenvervoer. De consequentie daarvan was, dat de rijksbijdrage voor het personenvervoer, de Vergoeding Openbare Dienstverplichting (VOD) 144 miljoen gulden hoger moest worden vastgesteld om het verlies in deze sector volledig te dekken.<sup>152</sup> De winst op het goederenvervoer was niet veel meer dan een door de overheid gesubsidieerde zeepbel.

Het personenvervoer werd het jaar daarop 'winstgevend'. Naast de rijksbijdragen, die in principe het gehele tekort afdekten, speelden de tariefmaatregelen van minister Smit-Kroes, of liever: het uitblijven daarvan, hierin een grote rol. In 1983 presenteerde zij het parlement haar Tarievenplan openbaar vervoer 1984-1987. 'Ik sta gewoon voor de noodzaak een lek te repareren ...'. Smit-Kroes doelde met name op de slechte financiële situatie bij stads- en streekvervoer (met een kostendekking in 1981 van respectievelijk 22 en 34 procent), maar ook de NS (kostendekking 1981: 53 procent) moest meewerken aan het dichten van het gat.<sup>153</sup>

Naast een verhoging van het tarief om in de pas te blijven met de inflatie, werd een extra tariefverhoging opgelegd

om de opheffing van een aantal spoorwegknoelpunten te financieren (vanaf 1981). Bovendien moesten de NS-tarieven met gemiddeld 3 procent stijgen. Smit-Kroes: 'De lage kostendekking en het feit dat extra tekorten niet langer als vanzelfsprekend binnen de collectieve sector verrekend kunnen worden maakt verbetering van de bedrijfsresultaten hard nodig.' Alle tariefverhogingen bijeengenomen, moest Ploeger in 1984 - na een gevoelig verlies van klanten - concluderen aan het 'einde van de weg [te] zijn: de markt kan grote tariefstijgingen niet meer dragen. Tariefstijgingen zijn daarmee van no nonsens tot nonsens geworden, want de opbrengsten nemen niet meer toe. We zitten blijkbaar met een veel hogere prijselasticiteit van de vraag dan vroeger het geval was.'<sup>154</sup>

Zijn voorstel om de tarieven voor 1985 niet te verhogen, maar te verlagen, wilde de minister overwegen, mits de NS daarvoor zelf het risico op zich nam. Op het bijpassen van eventueel nadelig resultaat hoefde Ploeger niet te rekenen. De tariefverlaging had echter, mede dank zij het aantrekken van de conjunctuur en een forse verhoging van de benzineprijzen, een aanmerkelijke groei van het aantal reizigers tot gevolg. Het in wezen fictieve financiële resultaat (1985: 33,4 miljoen gulden, alleen mogelijk dank zij een rijksbijdrage van 1.293,9 miljoen gulden), dat jaar behaald met goederen- en personenvervoer, werd opnieuw aan de reserve toegevoegd.<sup>155</sup>

Door zowel voor het personen- als het goederenvervoer met taakstellende budgetten te werken, werd, althans in theorie, de ruimte geboden voor een eigen invulling van het beleid door de NS. Daarmee paste deze politiek in de door de regering gepropageerde deregulering. De constatering van de Algemene Rekenkamer, dat de rijksoverheid over te weinig bedrijfseconomische gegevens beschikte om inzicht te krijgen in de exploitatieresultaten van het railbedrijf, had een aan die deregulering tegenovergesteld effect. De verstrekking van informatie aan de overheid werd aan een kritisch onderzoek

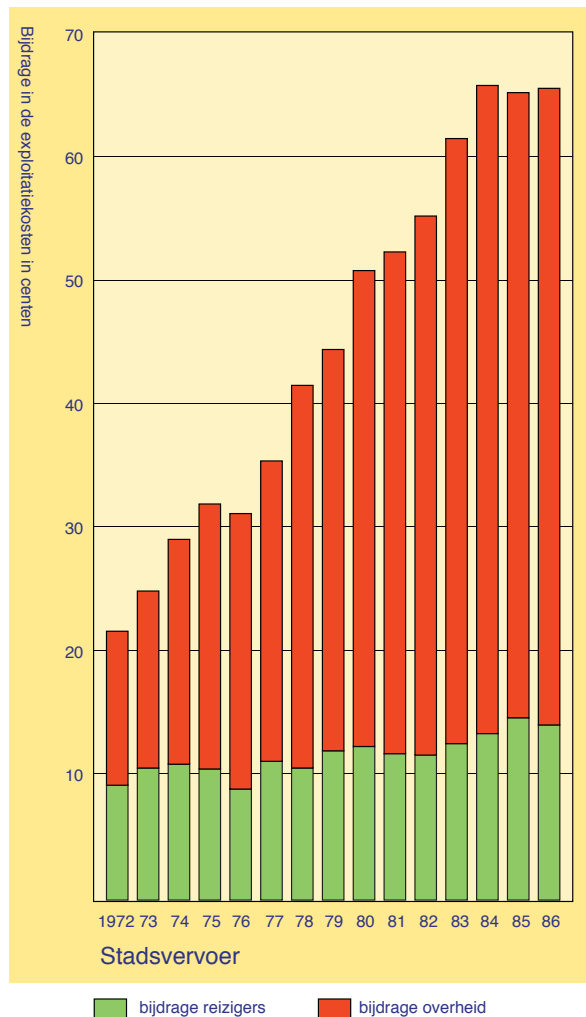
onderworpen, vergroot en sterk gereguleerd. Op 28 december 1987 sloten de minister van Verkeer en Waterstaat en de NS een overeenkomst waarin de Verhouding Rijksoverheid-NS (VRONS) werd geregeld en de informatieverstrekking door de NS werd vastgelegd. 'De regeling schept in ieder geval duidelijkheid in de verhoudingen Rijksoverheid-NS en biedt zeker mogelijkheden voor een minder gedetailleerde informatiestroom richting Verkeer en Waterstaat c.q. bemoeienis met NS', meende de NS-directie. 'Of ook verder sprake zal zijn van een beperking van de bemoeienis zal moeten blijken. Wij verwachten niet, dat de contacten met Verkeer en Waterstaat in omvang en intensiteit zullen afnemen. Wij willen ook niet verhelen, dat een regeling zoals thans voorligt gevaren met zich brengt voor NS.'<sup>156</sup>

## HAAT - LIEFDE

*Schijnwinst* Vijftig jaar geleden, aan het begin van de door mij beschreven periode en bij de geboorte van de NV Nederlandsche Spoorwegen, leed het bedrijf verlies (1938: 23 miljoen gulden). In 1984 en 1985 maakte de NS winst (resp. 28 en 33 miljoen gulden). In 1986 had het een half miljoen verlies en in 1987: 20 miljoen gulden winst). Op het eerste gezicht lijkt het rendement van het jubilerende spoorwegbedrijf verbeterd. In het voorgaande heb ik geprobeerd het onhoudbare van die - overigens aantrekkelijke - gedachte aan te tonen. De kosten van het vervoer per spoor zijn zo hoog, dat gedurende de hele periode sprake was van een onrendabele exploitatie. De overduidelijke voorkeur van de reiziger om zelf het stuur ter hand te nemen - hoe hoog daarvan de kosten ook zijn - heeft de NS als vervoerder min of meer buitenspel gezet. Het aandeel van het spoorwegbedrijf in het personenvervoer is afgenomen tot 5,4 procent (1986).<sup>157</sup> De situatie in het goederenvervoer is evenmin rooskleurig. De concurrentiestrijd met de vrachtwagen is al vele jaren beslist in het voordeel van de laatste. Het aandeel van de spoorwegen in het goederenvervoer (exclusief zeevaart) was in 1986 nog slechts 2,3 procent.<sup>158</sup>

Hoewel de helft van de jaarverslagen een positief resultaat vermeldt, was het resultaat van het railbedrijf van de NS al die jaren in feite negatief. In de oorlogsjaren 1942, 1943 en het jaar van de spoorwegstaking (1944), tonen de jaarrekeningen weliswaar positieve resultaten (respectievelijk 14, 31 en 22 miljoen gulden). Daarbij was echter gerekend op de betaling van de door de NS verrichte diensten voor de Duitse Wehrmacht, zo niet door de Duitse dan toch door de Nederlandse regering (93 miljoen gulden). Die betaling bleef uit, waardoor de oorlogswinsten als sneeuw voor de zon verdwenen.

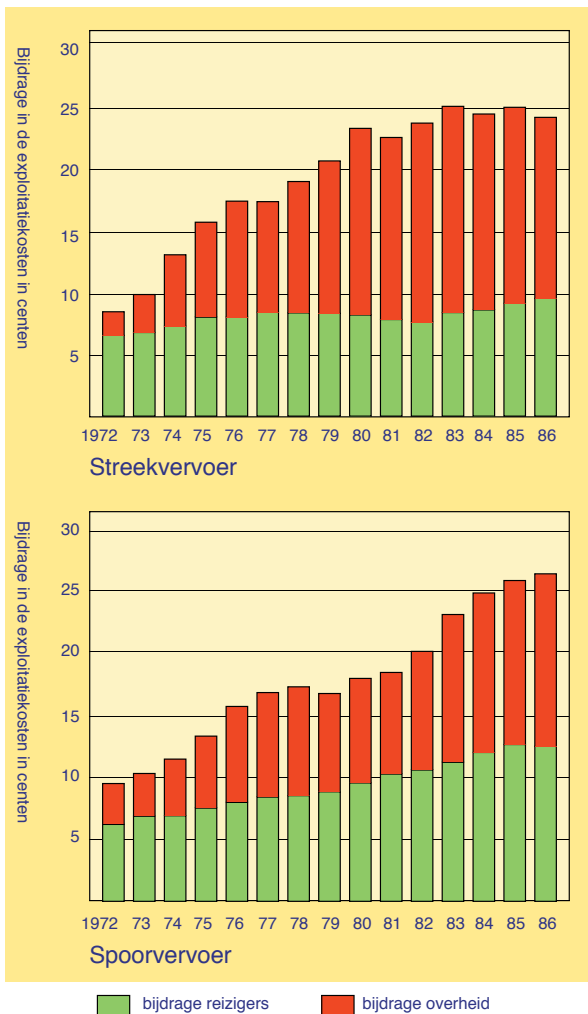
Tegenover de winsten uit de wederopbouwperiode (1945-1952: 10 miljoen gulden) staat de door de overheid aan de NS betaalde oorlogsschadevergoeding van 373 miljoen gulden. Na de oorlog hebben de resultaten van Van Gend &



**De kostendekking van het vervoer per spoor stak gunstig af bij die van het stads- en streekvervoer. De opbrengsten per reizigerskilometer in het stadsvervoer waren weliswaar hoger dan die van de NS, maar door de drukte in de steden had het stadsvervoer te kampen met veel hogere kosten per reizigerskilometer. De kostendekking bleef minimaal, ondanks de hoge opbrengsten.**

246

247



**Bij het streekvervoer was de kostendekking om een andere reden laag. Afgelopen jaren had het streekvervoer een lagere kostprijs per reizigerskilometer dan de NS. De kostendekking bleef desondanks achter, omdat het streekvervoer het tariefinstrument minder succesvol hanteerde dan de NS. (Bron: NV Nederlandse Spoorwegen)**

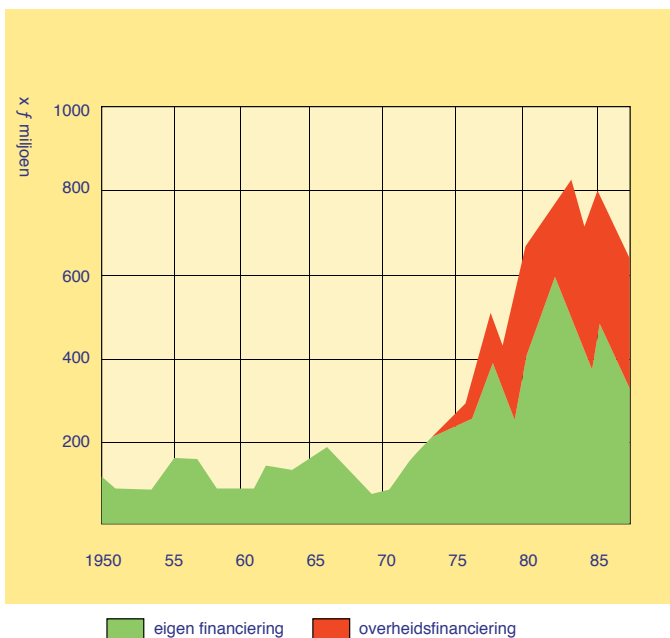
Loos en de dochterondernemingen in het streekvervoer het marginale karakter van het railbedrijf jarenlang gemaskeerd. Het achterblijven van de NS-lonen bij die van de overheid en de metaalsector flatteerde bovendien het naoorlogse resultaat. De eerste voorzichtige poging die achterstand weg te werken bracht de NS onmiddellijk in de rode cijfers.

Vaak is het goederenvervoer beschouwd als de commercieel sterkepoot van het spoorwegbedrijf. Ditzou het personenvervoer in feite subsidiëren. Door de concurrentie van olie en gas, zo gaat de redenering verder, ontviel aan de spoorwegen het profijtelijke kolenvervoer en raakte het NS-goederenvervoer in financiële problemen.<sup>159</sup> Die gedachtengang is echter niet juist, immers niet alleen kon een groot deel van het verlies worden gecompenseerd door andere transporten, met name grensoverschrijdend goederenvervoer, maar ook zette de daling van het kolenvervoer pas echt door nádat de NS reeds in de rode cijfers was beland. Sterker nog: 1963 was een absoluut topjaar voor het NS-goederenvervoer. De financiële problemen waren toen echter al duidelijk.

Dat ook het goederenvervoer bijdroeg aan het verlies kon pas worden geconstateerd na de over 1967 uitgevoerde kostensplitsing. Tóen bleek, dat het goederenvervoer in verliesgevendheid nauwelijks onderdeel voor het personenvervoer. Het is niet onmogelijk, zelfs waarschijnlijk, dat het goederenvervoer nooit de sterke poot van het spoorwegbedrijf is geweest en ook vóór de jaren zestig al een marginaal karakter heeft gehad.<sup>160</sup>

Gedurende de gehele periode van zijn bestaan heeft het spoorwegbedrijf van de NS dus aanzienlijke tekorten gekend, zowel in het goederen- als in het personenvervoer.

*Oude 'filosofie' in nieuw jasje* Noch door de overheid, noch door de NS is het renderen van het bedrijf ooit als stringente eis gesteld. Het streven was er eigenlijk steeds op gericht de tekorten niet te groot te laten worden. Toen dit



**NS-Investerings 1950-1987.** Vanaf 1973 neemt de overheid een belangrijk deel van de sterk gestegen NS-investeringen voor haar rekening, aanvankelijk door de uitbreiding van het aandelen kapitaal, maar vanaf 1978 door de verstrekking van bijdragen à fonds perdu. (Bron: NV Nederlandse Spoorwegen (FEZ). De cijfers over de jaren 1950-1958 en 1969 werden ontleend aan de interne jaarverslagen de overige bedragen aan de externe jaarverslagen)

was behulpzaam bij het realiseren van een intensievere dienstregeling.

In EEG-verband kreeg de filosofie een stevige financiële basis. In het vervolg werd niet meer gesproken van het afdekken van verliezen, maar van het vergoeden van de openbare dienstverplichting van de spoorwegen. Getrouw aan de filosofie werden de rijksbijdragen, in plaats van als verliesafdekking, geboekt als opbrengsten. Daardoor draaide de NS weer quitte en maakte vanaf 1984, na het verwerven van 'extra inkomsten', zelfs winst.

Een dergelijke voorstelling van zaken geeft een vertekend beeld van de werkelijkheid. De NS heeft financieel nauwelijks op eigen benen gestaan. Overheidssteun was steeds in ruime mate beschikbaar en vormde een belangrijke voorwaarde voor het voortbestaan van het bedrijf.

De NS stak erg veel energie in het zoveel mogelijk handhaven van de indruk, dat het spoorwegbedrijf renderde, zo niet bedrijfseconomisch dan toch sociaal-economisch. In samenhang daarmee wees de NS de overheid in toenemende mate op haar plichten als wetgever en eigenaar van het spoorwegbedrijf. Zo nam de NS naar aanleiding van de financiële problemen in de jaren zestig erg veel initiatieven tot contact met Den Haag. Vóór 1962 vernemen we daar nauwelijks wat van. Ongevraagd legde de NS-directie meer verantwoordelijkheden bij het ministerie, en de mogelijkheid om zelf een grotere zeggenschap te krijgen werd beleefd van de hand gewezen. 'Daarmee zou NS op de stoel van de overheid gaan zitten', aldus president-directeur

in de jaren dertig niet mogelijk bleek, greep de overheid naar het wapen van de sanering en parachuteerde Goudriaan als president-directeur. 'Als U de tekorten maar behoorlijk kleiner maakt', voegde minister van Financiën De Wilde hem toe.

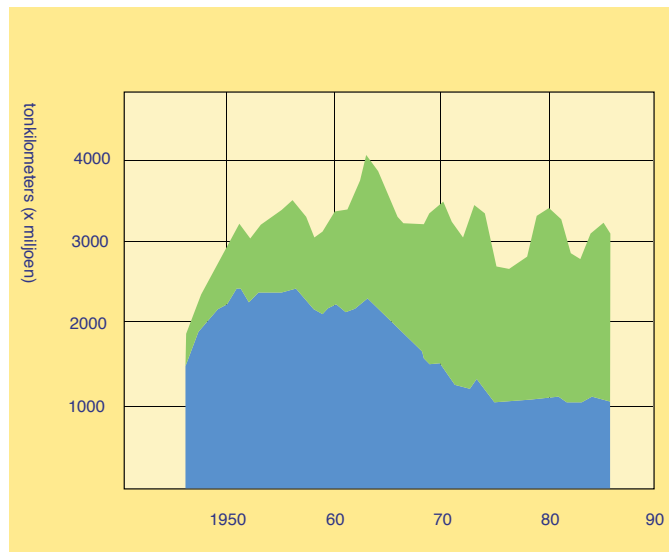
In de jaren zestig kwam de NS opnieuw in moeilijkheden. Deze keer waren het niet de verliezen - hoewel die niet lang op zich lieten wachten - maar de financieringsproblemen rond de Schiphollijn die om een oplossing vroegen. Onder president-directeur De Bruin formuleerde de NS daarom een nieuwe filosofie waarbij niet het bedrijfseconomisch, maar het maatschappelijk rendement de basis voor beleidsbeslissingen vormde. In het voorgaande is aangetoond, dat dat geen compleet nieuwe inzichten waren en dat voor de oorlog, met het verlaten van het 'self-supporting'-principe, reeds in dezelfde richting werd gedacht. Onder de paraplu van deze filosofie werden in de jaren zeventig en tachtig nieuwe uitbreidingen van het net verwezenlijkt. Dezelfde paraplu

247  
248

Toen de resultaten van het goederenvervoer over 1967 onder de loep werden genomen, bleken die erg tegen te vallen. De verklaring voor deze tegenvaller wordt wel gezocht in het teruglopen van het aantal tonkilometers, onder andere door het wegvallen van het profijtlijke kolenvervoer. De afname van het binnenlandse goederenvervoer werd echter in belangrijke mate gecompenseerd door een toename van grensoverschrijdend goederenvervoer. Waarschijnlijk was het goederenvervoer nooit de sterke poot van het spoorwegbedrijf en had het ook vóór de jaren zestig al een marginaal karakter. Het optimisme over de winstgevendheid van het goederenvervoer vóór 1967 kon niet worden gestaafd met cijfers, want tot dat jaar werden de resultaten van personen- en goederenvervoer niet afzonderlijk vastgesteld. (Bron: Faber (red.), *Het Spoor*, bijlage Goederenvervoer, 381)

De Bruin. De houding ten aanzien van het streekvervoer was niet anders. Zolang de busondernemingen winst maakten, nam de NS de verantwoordelijkheid voor het streekvervoer graag op zich. Het bedrijf schroomde zelfs niet daarbij een deel van de overheidstaak, de coördinatie van het personenvervoer, voor zijn rekening te nemen. Zodra het streekvervoer in de financiële problemen kwam, werd de overheid te hulp geroepen en verdween deze bedrijfstak uit de NS-organisatie.

*Struikelend beleid* Vanaf het begin van de spoorweggeschiedenis staat de overheid een scala van instrumenten ter beschikking om de spoorwegbedrijvigheid in een door haar gewenste richting te sturen. De sturing van de zijde van de overheid nam in de loop van de jaren sterk toe. Steeds meer ministeries bemoeiden zich steeds vaker en intensiever met het bedrijfsbeleid. Den Haag greep in of het nu om een belangrijke beleidszaak ging dan wel om een kleinigheidje. Met evenveel gemak liet de overheid belangrijke zaken liggen. Gedurende de hele periode behielden de interventies een sterk ad hoc karakter. Er zat geen lijn in.



■ grensoverschrijdend goederenvervoer  
■ binnenlands goederenvervoer

Zo moest in dit hoofdstuk worden vastgesteld, dat de NS ook vóór 1962 met verlies werkte. De overheid lijkt zich hiervan evenwel nauwelijks bewust te zijn geweest, ze zag er in ieder geval geen aanleiding tot ingrijpen in. Toen het verlies ook werkelijk verlies genoemd werd (vanaf 1962), verstreekte de rijksoverheid wel financiële steun, maar voelde zich nog steeds niet geroepen op dit punt intensiever te interveniëren in het NS-beleid. De overheid reageerde pas - uiterst paniekerig - toen de compensatie van de verliezen veel hoger uitviel dan verwacht en ook de toekomst niet veel goeds beloofde. De door haar ingestelde Commissie Reinoud (1973) kon de spreekwoordelijke put toen ook niet meer dempen. In het goederenvervoer per spoor intervenueerde de rijksoverheid al enkele jaren eerder. Dat nu juist de sterke poot van het spoorwegbedrijf geen sterke poot bleek te zijn, maakte de paniecreactie nog heviger. Om zo snel mogelijk kostendekking te realiseren, werd een sterke saneringsoperatie ingezet (1969). Toen de verliezen bleven

248

249

*In de loop van zijn bestaan kreeg de NS met steeds meer ministeries te maken. In 1988 zocht minister van Onderwijs Deetman contact met de NS om de reiskostenvergoeding voor beursstudenten op een andere wijze te regelen. De ruim 500.000 beursstudenten zouden in het vervolg, in plaats van een vast bedrag, een Openbaar Vervoer Jaarkaart krijgen. De indruk werd niet gewekt, dat de ministeriële toenaderingspogingen waren ingegeven door een grote liefde voor het openbaar vervoer, maar eerder door de noodzaak te bezuinigen op de begroting. De studenten en de NS stonden niet te juichen. De NS-directie toonde zich weinig toeschietelijk omdat zij vreesde daarmee de spitsdrukke verder te vergroten. De studenten waren niet enthousiast omdat ze er een vorm van gedwongen winkelnering in zagen en lieten hun protesten op allerlei wijzen horen. De minister, de NS en de vertegenwoordigers van stads- en streekvervoer tekenden een contract met veel mitsen en maren, waarin het voornemen werd uitgesproken 1 september 1989 te beginnen met de verstrekking van OV-jaarkaarten.*

aanhouden reageerde ministerie (en NS) met steeds weer nieuwe streefdata, reorganisaties en amputaties. Ten koste van een groot aantal arbeidsplaatsen en frustraties, en dank zij een andere presentatie van de cijfers, werd het nagestreefde doel vijftien jaar later bereikt.

Bierman, Hol en Verdenius gaven deze onsamenhangende vorm van beleid het predikaat 'stuwend' mee. Wellicht is de term 'struikelend beleid' hier beter op zijn plaats. De Algemene Rekenkamer stelde vast, dat de minister over te weinig bedrijfseconomische informatie beschikte om een goed oordeel te kunnen vormen over het bedrijfsbeleid. Mijn

indruk is, dat de NS zelf evenmin voldoende was geïnformeerd om de levensvatbaarheid van het bedrijf vast te kunnen stellen. De zeer intieme communicatie tussen de financiën van de NS en de rijksschatkist belemmerden dat inzicht. Het lang ontbreken van een deugdelijke kostensplitsing bemoeilijkte de diagnose.

De huidige verhouding tussen de NS en de overheid wordt niet gekenmerkt door een toenemende bemoeuing van de zijde van de overheid maar door een toenemende frictie tussen het door beide partijen voorgestane beleid. Hoofddoelstelling van de NS was versterking, of als dit niet mogelijk bleek, handhaving van de positie van het spoorwegbedrijf in het Nederlandse vervoerwezen. De hoofddoelstelling van de overheid bleef vrijwel beperkt tot het budget. Een te groot beslag op de rijksmiddelen werd als onaanvaardbaar ervaren.

Zolang het de NS goed ging - goed leek te gaan - was die frictie er niet, en konden beide doelstellingen tot resultaat leiden. In de huidige extreme verliessituatie sporen de doelstellingen niet meer en vreet de haat-liefdeverhouding tussen NS en overheid energie.

Wellicht vormt dit intrigerend stukje bedrijfsgeschiedenis een goede aanleiding om, uitdrukkelijker dan voorheen, stil te staan bij de vraag welke rol het financieringstekort mag en moet spelen in de vormgeving van het beleid. Het NS-verlies blijft moeilijk te aanvaarden, maar de erkenning dat het bedrijf verlies lijdt, leed, en bij voortgaande stimulering van de automobilititeit ook zal blijven lijden, vormt de broodnodige basis voor een constructieve benadering van het totale openbaar-vervoerbeleid.

## Noten

Ik dank Jan Touw voor zijn bijdrage aan dit hoofdstuk.

- 1 Het archief van de Raad van Commissarissen (RVC) van de NV Nederlandse Spoorwegen vormde de belangrijkste bron voor mijn onderzoek. Voor de periode 1937-medio 1988 werden de notulen en de vergaderdossiers integraal geraadpleegd.
- 2 Voor een overzicht van de verkiezingsprogramma's op het gebied van verkeer en vervoer *Bedrijfsinformatie NS* april 1981, RVC 12-6-1981. *Ibidem* april 1986, RVC 16-5-1986.
- 3 J.H. van der Meulen, *De Nederlandse spoorwegwetgeving* (Utrecht 1960), 13-25. A.M. de Groot, 'De spoorwegpolitiek en het particulier beroepsvervoer', In: *Binnenscheepvaart* 4(30-12-1936), 275-318. J.H. Jonckers Nieboer, *Geschiedenis der Nederlandsche Spoorwegen 1832-1938* (Rotterdam 1938), passim. H.J. de Ru, W.J.M. Loomans en W.J. Verhage, *De verhouding overheid-bedrijfsleven in het goederenvervoer* (Amsterdam 1983), 93-106.
- 4 W.A. Buddingh, 'Een idealist met passer en lineaal, Jan Goudriaan (1893-1974)', In: *Jaarboek voor het democratisch socialisme* 7(1986), 104-131. M.H.J. Dullaart, *Regeling of vrijheid, Nederlands economisch denken tussen de wereldoorlogen* (Rotterdam 1984), 246-277. Notulen RVC HIJSM/SS 6-11-1937. Notulen RVC 4-12-1937.
- 5 J.Goudriaan, *Vriend en vijand, herinneringen aan de Nederlandse Spoorwegen 1938-1948* (Amsterdam 1961), 11-19 en 175.
- 6 Goudriaan, *Vriend en vijand*, 67-69. F. Landskroon, *1936-1956 Crisis, bezetting, wederopbouw, twintig jaren geschiedenis van de Nederlandse Vereniging* (Utrecht 1957), 17-30. Memorie van antwoord van de minister van Waterstaat aan de Eerste Kamer n.a.v. de begroting 1939, 2.
- 7 Notulen RVC 4-6-1938 en 10-6-1939. Goudriaan, *Vriend en vijand*, 57-58.
- 8 Notulen RVC 3-2-1940.
- 9 H.C. Kuiler, *Verkeer en vervoer in Nederland zoals deze in hun recente ontwikkeling zijn bepaald door economisch-geografische factoren* (Utrecht 1946). P. Kuin en H.J. Keuning, 'Het vervoerswezen' in: P.B.Kreukniet (red.), *De Nederlandse volkshuishouding tussen twee wereldoorlogen*, deel III (Utrecht 1952).
- 10 Dullaart, *Regeling of vrijheid*, 188-197 en 270-271. S.A. Reitsma, 'Spoorweg-reorganisatie en vaste-lastenverdeling bij het verkeer' *Binnenscheepvaart* 4(8-8-1936), 5-7. S.A. Reitsma, 'Van particuliere naar staatsexploitatie der Nederlandsche Spoorwegen', *De Economist* (december 1940), 759-799, aldaar 780.
- 11 Reitsma, 'Van particuliere naar staatsexploitatie', 24. Goudriaan, *Vriend en vijand*, 139-141 en 235. Th. van der Waerden, *Financieel en economies rendement bij overheidsdiensten en -bedrijven* (2de druk; Amsterdam 1922), 36.
- 12 F.A.G. Keesing, *De conjuncturele ontwikkeling van Nederland en de evolutie van de economische overheidspolitiek 1918-1939* (herdruk 1947; Nijmegen 1978), 283.
- 13 Reitsma, 'Van particuliere naar staatsexploitatie', 21. *Eenige beschouwingen over het vervoervraagstuk* (Haarlem 1934; rapport van de studiecommissie ingesteld door het hoofdbestuur der Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel). De Groot, *Spoorwegpolitiek*, 297.
- 14 *Personenvervoer, beïnvloeden besturen betalen* (zp 's-Gravenhage 1977; rapport van het Instituut voor onderzoek van overheidsuitgaven), 169-209. Th.M.B. van Marle, *Overheidsbemoediging met het vervoer* ('s-Gravenhage 1946), 27-29 en 61-66. S.A. Reitsma, *Het rentabiliteitsbeginsel bij verkeersbedrijven als factor in het coördinatievraagstuk* ('s-Gravenhage 1941; overdruk uit *Spoor- en tramwegen*). S.A. Reitsma, *Herwaardering van verkeerseconomische waarden* ('s-Gravenhage 1942; overdruk uit *Spoor- en tramwegen*).
- 15 Jonckers Nieboer, *Geschiedenis der Nederlandsche Spoorwegen*, 305.
- 16 Van Marle, *Overheidsbemoediging*, 45-50. J. Goudriaan, 'Het vraagstuk van het personenvervoer bij de Nederlandsche Spoorwegen', In: *Economisch-Statistische Berichten* 24(29-3-1939), 248-250. A. Parent, 'De omvang van het personenvervoer per wilde bus', In: *Economisch-Statistische Berichten* 24(3-5-1939), 350-352. Kuin en Keuning, 'Vervoerswezen', 136-140.
- 17 Goudriaan, *Vriend en vijand*, 25 en 42-48. Notulen RVC 4-6, 29-9, 5-11 en 3-12-1938, 7-1 en 10-6-1939. Notulen RVC HIJSM/SS 7-9-1935, 6-2 en 3-4-1937.
- 18 Voorlopig verslag Eerste Kamer n.a.v. de begroting voor Waterstaat 1938, 14. Memorie van antwoord van de minister van Waterstaat aan de Tweede Kamer n.a.v. de begroting 1939, 14.
- 19 J.M. Fuchs, *De Wet gebruik vervoermiddelen* (Alphen aan de Rijn 1940), 11-12. *Coördinatie, rapport uitgebracht door de organisaties in het beroeps-auto-goederen-vervoer over de memorie van antwoord op het wetsontwerp no. 53* (zp zj 1939). J.P.B. Tissot van Pattot, 'Ordering van het verkeer', In: *Antirevolutionaire staatkunde* 15(1939), 72-101. Notulen RVC 4-3-1939. C.H. Schouten, *Publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie en binnenlands vervoerswezen* (Alphen aan de Rijn 1948), 151-155. C.H. Schouten, *De ordening van het bedrijfsleven in de praktijk van het vervoerswezen* (Leiden 1959; overdruk uit *Ondernemend Nederland*).
- 20 Van Marle, *Overheidsbemoediging*, 67. Fuchs, *Wet gebruik vervoermiddelen*, 5.
- 21 Fuchs, *Wet gebruik vervoermiddelen*, 14-16 en 35-36.
- 22 L. de Jong, *Het koninkrijk der Nederlanden in de Tweede Wereldoorlog* deel I (2de druk; 's-Gravenhage 1969), 633 en 711-719. *Ibidem* II (1969), 126. Goudriaan, *Vriend en vijand*, 71-72. Notulen RVC 2-12-1939.

- 23 Notulen RVC 6-4-1940.
- 24 Goudriaan, *Vriend en vijand*, 90-91. Anders: De Jong, *Koninkrijk II* (1969), 392. *Ibidem III* (1970), 94.
- 25 Rede J. Algera op 30-1-1957, dossier RVC 11-5-1957. De Jong, *Koninkrijk IV* (1972), 127 en 152-153. S.A. Reitsma, 'Van particuliere naar staatsexploitatie', 784-785.
- 26 Goudriaan, *Vriend en vijand*, 123. A.J.C. Rüter, *Rijden en staken, de Nederlandse Spoorwegen in oorlogstijd* ('s-Gravenhage 1960), 22-25.
- 27 Van Marle, *Overheidsbemoeyenis*, 73-79. De Jong, *Koninkrijk VII* (1976), 66-70.
- 28 Notulen RVC 4-3-1939, 28-6 en 6-12-1941, 6-6, 27-6 en 7-11-1942.
- 29 Notulen RVC 6-12-1941, 7-3 en 6-6-1942, 4-9 en 2-10-1943.
- 30 Notulen RVC 6-3-1943. W. Hupkes, *Nieuwjaarsredevoeringen gedurende oorlogstijd* (zp Utrecht zij 1945), 36.
- 31 Goudriaan, *Vriend en vijand*, 108-109. Rüter, *Rijden en staken*, 20 en 49.
- 32 Hupkes, *Nieuwjaarsredevoeringen*, 5-6.
- 33 Goudriaan, *Vriend en vijand*, 124-125, 141-147 en 153.
- 34 Rüter, *Rijden en staken*, 100-104.
- 35 Rüter, *Rijden en staken*, 45, 101 en 137. Notulen RVC 1-5-1943.
- 36 Rüter, *Rijden en staken*, 33-48 en 473.
- 37 Notulen RVC 7-6, 4-10 en 8-11-1941. De Jong, *Koninkrijk VII* (1976), 246. *Ibidem VI* (1975), 820-821. Accountantsrapporten in de jaarverslagen van de NS gedurende de oorlogsjaren.
- 38 De Jong, *Koninkrijk VI* (1975), 4-5, 10-11 en 38-43. *Ibidem VII* (1976), 370 en 382. *Ibidem VIII* (1978), 729-734.
- 39 De Jong, *Koninkrijk VI* (1975), 821-822. Rüter, *Rijden en staken*, 51.
- 40 Rüter, *Rijden en staken*, 114.
- 41 Rüter, *Rijden en staken*, 116, 119 en 121.
- 42 P.J. Bouman, *De april-meistakingen van 1943* ('s-Gravenhage 1950), 27, 173-174, 186, 244 en 295.
- 43 Rüter, *Rijden en staken*, 222 en 225. Goudriaan, *Vriend en vijand*, 258-259. C.L.W. Fock, 'De Nederlandse regering te London en de spoorwegstaking', In: *De Gids* (december 1955), 348-356, aldaar 351. P.S. Gerbrandy, 'Nogmaals: de Nederlandse regering en de spoorwegstaking', In: *De Gids* (januari 1956), 39-41. De Jong, *Koninkrijk Xa* (1980), 355-368.
- 44 Rüter, *Rijden en staken*, 232-234 en 323.
- 45 Rüter, *Rijden en staken*, 243-247. Landskroon, *Crisis, bezetting, wederopbouw*, 177-178.
- 46 Rüter, *Rijden en staken*, 286 en 327.
- 47 Rüter, *Rijden en staken*, 189, 191, 362-385 en 477.
- 48 Rüter, *Rijden en staken*, 180, 246, 365-366 en 372.
- 49 Rüter, *Rijden en staken*, 257-261, 272-274, 391-396, 406-407 en 413-417. G.M.T. Trienekens, *Tussen ons volk en de honger* (Wageningen 1985), 373-385 en 398-407.
- 50 Landskroon, *Crisis, bezetting, wederopbouw*, 150. Rüter, *Rijden en staken*, 418-419.
- 51 Op de NS-directie was het Besluit zuivering bedrijfsleven van toepassing. Landskroon, *Crisis, bezetting, wederopbouw*, 244-248. Rüter, *Rijden en staken*, 431-458. Goudriaan, *Vriend en vijand*, 211-216. J.P.S. Lucardie, 'De Nederlandsche Spoorwegen tijdens de bevrijding en hun waarde voor de geallieerde oorlogvoering', In: *Spoor- en tramwegen* 18(28-3-1946), 135-137. *Ibidem* 18(4-7-1946), 233-239. *Ibidem* 18(24-10-1946), 345-348. *Ibidem* 18(7-11-1946), 361-364. *Ibidem* 20(3-7-1947), 211-217. *Ibidem* 21(11-3-1948), 81-84. *Ibidem* 21(12-8-1948), 257-260. *Ibidem* 22(19-5-1949), 145-149.
- 52 Goudriaan, *Vriend en vijand*, 235 en passim. Rüter, *Rijden en staken*, 428-430. De Jong, *Koninkrijk Xa* (1980), 616-622. *Ibidem Xb* (1981), 1024-1025. Ch. Driessen, *Uitspraken, handelwijze en karakter van Prof.dr.ir. J. Goudriaan jr.* (zp Utrecht zij 1945).
- 53 Notulen RVC 6-10-1945.
- 54 Notulen RVC 15-6-1940, 6-9-1941, 5-9-1942, 5-10 en 2-11-1946 en 5-9-1949. *Jaarverslag NS 1945*, bijlage 9.
- 55 Th.M.B. van Marle, *Het binnenlands vervoer na de bevrijding 1944/45-1952* ('s-Gravenhage 1953), 29-31. Notulen RVC 12-7-1947, 5-2 en 5-9-1949.
- 56 Via de NV ATO: Notulen RVC 6-11-1937.
- 57 Van Marle, *Binnenlands vervoer*, 28-29.
- 58 Van Marle, *Binnenlands vervoer*, 27 en 42. Goudriaan, *Vriend en vijand*, 201. J.E. Grunveld, *Per ATO en spoor, 20 jaar omstreden autobushistorie* (Utrecht 1987), 154: overzicht vervangende busdiensten. Notulen RVC 8-9-1945.
- 59 Rüter, *Rijden en staken*, 381-383. De Jong, *Koninkrijk Xb* (1981), 337-338 en 562-564.
- 60 Notulen RVC 16-6 en 3-11-1945. Goudriaan, *Vriend en vijand*, 260. Mededelingen van Prof.dr. A.D. de Pater betreffende de snelheidsverhoging.
- 61 *Jaarverslag NS 1950*, 4. J.H. van der Meulen, 'Vorming, uitbreiding en inkrimping van het spoorwegnet', In: *Spoor en tramwegen* 37(17-9-1964), 8-10.
- 62 F.Q. den Hollander, 'Enige beschouwingen over de modernisering van de Nederlandsche Spoorwegen', In: *De Ingenieur* 64(28-11-1952), A529-A537. F.Q. den Hollander, 'The reconstruction of the Dutch railways', In: *Journal of the Royal Society of Arts* 103(18-3-1955), 263-280.
- 63 F.Q. den Hollander, 'Het overwegenvraagstuk', In: *Wegen en verkeersvraagstukken van deze tijd* (9de wegenverkeersdag KNAC 26-10-1951), 11-31. M. Bierman, P.J.H.M. Hol en J.R. Verdenius, *Over wegen en overwegen, nationale verkeers- en vervoersontwikkelingen in beleid en praktijk* (Amsterdam 1982), 179-198. J.J. Hissink en H.J. Scheffelaar, 'Enige aspecten van de overwegbeveiliging', *Tijdschrift voor efficiency en documentatie* 30(september 1960), 619-623.

- 64 Voorlopig verslag Eerste Kamer n.a.v. de begroting voor Waterstaat 1933, 5.
- 65 Notulen RVC 6-2-1954, 7-12-1957 en 26-10-1962. *Jaarverslag NS 1952*, 24. *Ibidem 1961*, 24. *Ibidem 1962*, 22.
- 66 Bierman c.s., *Over wegen*, 87-88. Memorandum december 1966, bijlage 1, 10, in dossier RVC 12-1-1968.
- 67 Van Marle, *Binnenlands vervoer*, 15-17. G.A.L.M. Brabers en G.C.J.J. Ottenheim, *Wordingsgeschiedenis en ontwikkeling van het departement van Verkeer en Waterstaat* (zp 's-Gravenhage zi), 6-7.
- 68 Goudriaan, *Vriend en vijand*, 59.
- 69 J.P.B. Tissot van Patot, *Het concentratie-verschijnsel in het binnenlandse vervoerwezen. Een inleidende studie* (Utrecht 1952), 137. Notulen RVC 3-5-1947. G.D. Pasman, 'De groei van het concern in de jaren 1939-1964', *Spoor- en tramwegen 37*(17-9-1964), 15-20. Landskroon, *Crisis, bezetting, wederopbouw*, 295.
- 70 Notulen RVC 7-10-1950 en 12-11-1968. Van Marle, *Binnenlands vervoer*, 48-64. S.A. Posthumus, 'Vervoersordening in de waagschaal', In: *Socialisme en democratie* (februari 1955), 98-111.
- 71 Van Marle, *Binnenlands vervoer*, 84-103.
- 72 Van Marle, *Binnenlands vervoer*, 80-81. Goudriaan, *Vriend en vijand*, 262-263.
- 73 *Jaarverslag NS 1948*, bijlage 11. Notulen RVC 8-1-1949.
- 74 S. Buijs e.a., 'Een aantal facetten van het personeelsbeleid bij de spoorwegen in Nederland', In: *Spoor- en tramwegen 37*(17-9-1964), 44-55. Notulen RVC 7-10-1950 en 7-4-1951.
- 75 Notulen RVC 11-5-1946, 6-6 en 4-7-1953, 8-5-1954, 4-1 en 12-4-1958 en 30-3-1962.
- 76 Notulen RVC 2-7-1955 en 19-12-1959. Landskroon, *Crisis, bezetting, wederopbouw*, 232-238 en 262-265.
- 77 Notulen RVC 14-7-1961.
- 78 'Feiten en gevolgtrekkingen met betrekking tot de zomerdienst 1961', in dossier RVC 15-9-1961.
- 79 J. Verstappen, *Terugzien op 25 jaar FSV* (Eindhoven 1986), Archief FSV Utrecht. Op 14 juli 1961 werd de Vakvereniging voor het Rijdend Personeel (VRP) opgericht. Met de oprichting van de Federatieve Spoorwegvakvereniging (FSV), op 28 juli 1962, kreeg deze organisatie een breder draagvlak. Naast de VRP participeerden de Vakvereniging voor Administratief personeel (VAP), de Vakvereniging voor Technisch Personeel (VTP) en de Vakvereniging voor Stationspersoneel (VSP) in de nieuwe organisatie.
- 80 Notulen RVC 27-10 en 22-12-1961 en 30-3-1962.
- 81 *Jaarverslag NS 1961*, 14-16. *Ibidem 1963*, 47.
- 82 Rapport van de Commissie-Van der Dussen in dossier RVC 21-1-1966.
- 83 Notulen RVC 21-1-1966. Vinkestijn doelde waarschijnlijk op de weigering van de RVC om het NS-investeringsplan 1965/1968 vast te stellen en op het overleg dat daarop volgde met minister Suurhof van Verkeer en Waterstaat. Zie volgende paragraaf.
- 84 1947, 1955, 1956, 1959 en 1960.
- 85 Nota 21-1-1965, bijlage 1, in dossier RVC 29-1-1965.
- 86 Vertrouwelijk memorandum 25-11-1965, in dossier RVC 17-12-1965.
- 87 Memorandum december 1966, bijlage 1, in dossier RVC 12-1-1968.
- 88 *Jaarverslag NS 1962*, 10. *Ibidem 1963*, 11. *Ibidem 1964*, 9. *Ibidem 1966*, 42. *Ibidem 1968*, 9. *Ibidem 1970*, 7. Notulen RVC 25-5-1962. Nota mei 1962, in dossier RVC 13-7-1962.
- 89 Notulen RVC 5-11 en 17-12-1965.
- 90 Notulen RVC 17-12-1965.
- 91 Notulen RVC 17-12-1965.
- 92 C.J. Oort, 'Het vervoer in de Europese Gemeenschap, Algemene inleiding', In: C.J. Oort e.a., *Het vervoer in de Europese Gemeenschappen* (Deventer 1969), 9-38, aldaar 10. In dezelfde bundel H. Raben, 'De vervoerspolitiek in de EEG-landen en in de Gemeenschap', 53-71, aldaar 64-65. *Advies over de voorstellen van de EEG-commissie van 10 mei 1963 op het gebied van het vervoer* (17-3-1964; SER, Commissie-ISEA).
- 93 *Memorandum betreffende de aan het gemeenschappelijk vervoerbeleid te geven richting* (Brussel 10-4-1961; Commissie-EEG, VII/COM(61)50def). *Europese integratie en gemeenschappelijk vervoerbeleid* (Rijswijk 1981; cursus vervoerswezen van het Nederlands Vervoerswetenschappelijk Instituut). J.W. Pauw, *Plaats en toekomst van een vervoersbeleid in de Europese Gemeenschap* ('s-Gravenhage 1986; werkdocument van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid).
- 94 *De Nederlandse spoorwegpolitiek* (20-9-1958; vervaardigd onder minister J. Algera, aangeboden aan zijn Europese collega's door minister J. van Aartsen), in dossier RVC 11-7-1959.
- 95 Notulen RVC 2-2-1952 en 5-11-1955.
- 96 Notulen RVC 5-11-1955. *Europese integratie* (NVI), 31-39. E.W.P. Verbeek, 'Het internationale goederenvervoer met vrachtauto's', In: *Economisch-Statistische Berichten 41*(18-4-1956), 343-349.
- 97 *The economic problems of the railways of member countries of the European Conference of Ministers of Transport* (zp 1961; uitgave UIC).
- 98 *Memorandum inzake het gemeenschappelijk vervoerbeleid in de Europese Gemeenschap* ('s-Gravenhage mei 1961; van de Nederlandse regering aan de Commissie van de EEG en de regeringen van de lidstaten). *Advies over de voorstellen van de Europese Commissie inzake de harmonisatie van de financiële betrekkingen tussen de spoorwegondernemingen en de staten in de Europese Gemeenschap* ('s-Gravenhage 15-8-1973; SER).
- 99 Beschikkingen van de minister van Verkeer en Waterstaat 30-12-1971, *Nederlandse Staatscourant* 6-1-1972.
- 100 *Jaarverslag NS 1969*, 21. *Ibidem 1970*, 18. *Ibidem 1971*, 48. *Ibidem 1972*, 14. *Ibidem 1973*, 13. *Kostensplitsing 1967* in dossier RVC 5-9-1969.

- 101 *Jaarverslag NS 1969*, 12-13 en 22. *Ibidem 1970*, 23-24. Notulen RVC 10-9-1976.
- 102 Notulen RVC 21-1-1966.
- 103 Verslag van bespreking minister van Verkeer en Waterstaat, RVC en directie NS 29-12-1971, in dossier RVC 0518/3.
- 104 M.H.M. van Hulten, *Beleidsnota goederenvervoer*, Tweede Kamer, zitting 1974/1975, 13 421, 10-11. Verordening (EEG) nr. 1107/70 *Publikatieblad van de Europese Gemeenschappen (15-6-1970)* nr. L130/1-3.
- 105 Notulen RVC 10-9 en 22-10-1976. Nota wagenladingvervoer 20-4-1977, in dossier RVC 27-4-1977.
- 106 N. Smit-Kroes, *Beleidsnota NS-goederenvervoer* ('s-Gravenhage 1981), 4. N. Smit-Kroes, *Toekomstperspectieven NS-goederenvervoer* Tweede Kamer, zitting 1978/1979, 15 508.
- 107 Smit-Kroes, *Beleidsnota*, 25.
- 108 *Exploitiatiebegroting 1983 en beleidsalternatieven* (Utrecht, december 1982), C4, in dossier RVC 10-12-1982. *Spoornieuws* (januari 1986; persbericht), in dossier RVC 7-3-1986. Brief NS aan staatssecretaris Scherpenhuizen 2-4-1984, in dossier RVC 4-5-1984.
- 109 Notulen RVC 31-3-1967 en 6-3-1970.
- 110 Brief NS aan minister van Verkeer en Waterstaat 23-2-1966, bijlage 2, in dossier RVC 25-2-1966. *Kostensplitsing 1970 reizigersdienst* (Utrecht 1972), in dossier RVC 23-6-1972.
- 111 Notulen RVC 5-7 en 6-9-1968.
- 112 Nota 29-10-1981, 11, in dossier RVC 6-11-1981. Notulen RVC 2-10-1981, 17.
- 113 *Jaarverslag NS 1972*, 11-13. *Ibidem 1976*, 16-17.
- 114 *Rapport van de Commissie Reinoud 1-12-1973*.
- 115 Verslag bespreking ministers van Verkeer en Waterstaat en Financiën met RVC en directie NS 19-12-1973, 3, in dossier RVC 18-1-1974.
- 116 Verslag bespreking ministers van Verkeer en Waterstaat en Financiën met RVC en directie NS 19-12-1973, 5, in dossier RVC 18-1-1974.
- 117 Brief minister Tuijnman aan de NS 2-11-1978, in dossier RVC 20-10-1978. Verslag van sub-topvergadering 16-10-1978, in dossier RVC 20-10-1978. Verslag van bespreking minister van Verkeer en Waterstaat, RVC en directie NS 13-11-1978, in dossier RVC 8-12-1978.
- 118 Verslag van bespreking minister van Verkeer en Waterstaat, RVC en directie NS 13-11-1978, in dossier RVC 8-12-1978, 7.
- 119 *Personenvervoer beïnvloeden besturen betalen 76-91*. C.P. van Strien, 'De spoorwegtarieven, Kleine Katechismus voor kamerleden, krantemannen en konsumenten', In: *Economisch-Statistische Berichten* 58(7-2-1973), 116-119. J.G. Ramaker e.a., *Weggebruiker en openbaar vervoer* (Amsterdam 1958).
- 120 T. Westerterp, *Meerjarenplan voor het personenvervoer* Tweede Kamer, zitting 1975/76, 13 711, 3. Bierman c.s., *Over Wegen*, 22.
- 121 Bierman c.s., *Over wegen*, 135. Westerterp, *Meerjarenplan*, 83-91.
- 122 *Regeringsbeslissing inzake het Structuurschema Verkeer en Vervoer* ('s-Gravenhage 1979), 3. B.J. Sterenborg, *Sturend verkeers- en vervoerbeleid* (Tilburg 1986), 99. *Commentaar op het Structuurschema Verkeer en Vervoer* (Utrecht 1977; uitgave NS/MT ESO).
- 123 Bierman c.s., *Over wegen*, 173 en 176. *Profijt van de overheid in 1977* ('s-Gravenhage 1981; Sociaal en Cultureel Planbureau), 139-160.
- 124 Bierman c.s., *Over wegen*, 12 en 20.
- 125 Naast de elf meerderheidsdeelnemingen had de NS twee minderheidsdeelnemingen in het streekvervoer: de NV Drentse Vervoermaatschappij (40 procent) en de NV Limburgse Tramwegmaatschappij (29 procent). *Jaarverslag NS 1980*, 1. *Nota organisatiestructuur streekvervoer*, 1, in dossier RVC 12-9-1980.
- 126 Toelichting jaarcijfers dochterondernemingen (1965), 26-8-1966, in dossier RVC 12-1-1968. *Ibidem* (1969), 27-8-1970, in dossier RVC 4-9-1970. In 1971 ontving de NS het laatste dividend. Dit was afkomstig van dochteronderneming ZVTM (nu ZWN).
- 127 Notulen RVC 15-3-1974 en 10-9-1975. *Jaarverslag NS 1970*, 31-33.
- 128 Notulen RVC 15-3-1974 en 22-1-1982. *Jaarverslag NS 1975*, 27. *Ibidem 1978*, 32. Memorandum 22-8-1975, in dossier RVC 10-9-1975. 'Verzelfstandiging streekvervoer' 6-9-1979, in dossier RVC 14-9-1979.
- 129 Brief van directie NS aan RVC 3-3-1983, 4, in dossier RVC 11-3-1983. Verslag van gesprek RVC en directie NS met de minister van Verkeer en Waterstaat 20-1-1983, in dossier RVC 11-3-1983. Notulen RVC 18-6-1982 en 8-4-1983. *Op weg naar nieuwe bestuurlijke verhoudingen in stads- en streekvervoer, deel 1 Consultatienota* ('s-Gravenhage april 1982; ministerie van Verkeer en Waterstaat). *Regeling van het openbaar vervoer, het besloten busvervoer, en het taxivervoer (Wet Personenvervoer)* Koninklijke boodschap 14-5-1985, Tweede Kamer, vergaderjaar 1984-1985, 18 985. *Rapport van de Algemene Rekenkamer inzake openbaar stads- en streekvervoer* ('s-Gravenhage 1985) Tweede Kamer, vergaderjaar 1985-1986, 19 234.
- 130 Aanvraag snelbus Oosterhout-Raamsdonkveer-Utrecht (zp Breda, maart 1985). Notitie aspecten snelbus (Breda)-Oosterhout-Raamsdonkveer-Utrecht als gezamenlijk project van BBA en NS (Breda, augustus 1985). Beide zijn BBA-rapporten. Overeenkomst NS-BBA 24-6-1986. Evaluatie 1<sup>e</sup> half jaar Oosterhout-Utrecht (Utrecht, 14 april 1987; NS-notitie). Bij het schrijven van deze alinea was het lot van de sneltreinbus nog niet bekend.
- 131 Notulen RVC 6-5-1971 en 27-4-1977. Informatie Van Gend & Loos 12-6-1986, in dossier RVC 20-6-1986. *Jaarverslag NS 1970*, 24. *Ibidem 1971*, 28. *Ibidem 1984*, 15.
- 132 Informatie Van Gend & Loos, passim. Notulen RVC 4-5-1979, 28-9-1984, 20-6 en 26-9-1986 en 16-1-1987.
- 133 *Advies raden van commissarissen structuurvenootschappen* ('s-Gravenhage 1984; SER-publikatie, 16).

- 134 Verslag van bespreking minister van Verkeer en Waterstaat, RVC en directie NS 29-12-1971, in dossier RVC 0518/3. Verslag van bespreking ministers Westerterp en Duisenberg met RVC 28-1-1974, in dossier RVC 15-3-1974.
- 135 Nota betr. profiel en benoemingsprocedure, 23-2-1973, in dossier RVC 9-3-1973. Omvang, samenstelling en functioneren RVC NS, 24-2-1988, in dossier RVC 4-3-1988. Notulen RVC 1-2 en 4-3-1988.
- 136 Notulen RVC (besloten gedeelte) 4-5-1976, in dossier RVC, vastgestelde notulen. Het citaat zou de indruk kunnen wekken, dat de NS een centrale ondernemingsraad heeft. De NS heeft één ondernemingsraad.
- 137 *Onderweg*, 23-8-1979, 7.
- 138 Notulen RVC (besloten gedeelte) 8-12-1972, 19-1 en 26-1-1973, in dossier RVC. vastgestelde notulen. Aide-memoire, 29-1-1973, in dossier RVC 9-3-1973. De Bruin over directiestructuur, in dossier RVC 23-1-1976. *Jaarverslag NS 1967*, 5.
- 139 Notulen RVC (besloten gedeelte) 28-1-1977. Ibidem 16-9-1977, in dossier RVC, vastgestelde notulen. *Ondernemingsraad, Verslag over de jaren 1973 t/m 1976*, 22, in dossier RVC 16-9-1977.
- 140 Notulen RVC (besloten gedeelte) 16-9-1977, in dossier RVC, vastgestelde notulen. De topstructuur van de NS is sinds enige jaren opnieuw in discussie; zie de Notitie in dossier RVC 19-6-1987.
- 141 A.J.C. Rüter, *De spoorwegstakingen van 1903, een spiegel der arbeidersbeweging in Nederland* (Nijmegen 1935; herdruk 1978). Vonnis Rechtbank Utrecht 15-6-1979, in dossier RVC 14-9-1979. G. Harmsen en F. van Gelder, *Onderweg, uit een eeuw actie- en organisatiegeschiedenis van de vervoersbonden* (Baarn 1986).
- 142 *Jaarverslag NS 1982*, 9 en 24-25. Notulen RVC 5-11 en 10-12-1982.
- 143 Notulen RVC 4-11-1983. *Jaarverslag NS 1983*, 18-19.
- 144 Notulen RVC 4-11-1983.
- 145 Notulen RVC 18-1 en 5-2-1985.
- 146 Notulen RVC 1-11-1985 en 7-3-1986. *Jaarverslag NS 1985*, 18.
- 147 Verslag bespreking ministers Westerterp en Duisenberg met RVC 28-1-1974, in dossier RVC 15-3-1974. Verslag gesprek minister van Verkeer en Waterstaat, RVC en directie NS 21-10-1976, in dossier RVC 22-10-1976. Notulen RVC 11-3-1976.
- 148 Notulen RVC 27-4 en 8-6-1977 en 20-10-1978. Programma Stuurgroep, in dossier RVC 14-9-1979.
- 149 Smit-Kroes, *Beleidsnota NS-goederenvervoer*, 21 en 23-25. Medio 1988 werd een vergelijkbare overeenkomst voor 1988-1993 gesloten.
- 150 *Jaarverslag NS 1984*, 6 en 14. De NS streefde naar financiële compensatie voor de ongelijke doorbelasting van de infrastructuurkosten aan weg en watervervoer.
- 151 *Jaarverslag NS 1984*, 33.
- 152 *Jaarverslag NS 1984*, 33.
- 153 N. Smit-Kroes, *Tarievenplan openbaar vervoer 1984-1987* (19-1-1983), Tweede Kamer, zitting 1982/1983, 17 600, hoofdstuk XII, nr. 33, 4 en 8.
- 154 Smit-Kroes, *Tarievenplan* 5 en 31. Brief van de NS aan de minister van Verkeer en Waterstaat 8-10-1984, in dossier RVC 2-11-1984. Notulen RVC 15-6, 28-9 en 23-11-1984.
- 155 *Jaarverslag NS 1985*, 8-9 en 37.
- 156 *Memorandum over de verhouding Rijksoverheid en NV Nederlandse Spoorwegen* (februari 1984; Directoraat Generaal van het Verkeer). *Verhouding Rijksoverheid-NS* (13-5-1985; de zogenaamde 'Basisfilosofie'), Tweede Kamer, vergaderjaar 1984-1985, 18 986. Notulen RVC, 13-12-1985 en 17-1-1986. Informatieverstrekking door NS aan het ministerie van Verkeer en Waterstaat 5-2-1985, in dossier RVC 8-3-1985. Voortgang totstandkoming nadere regeling VRONS, 8-1-1987, in dossier RVC 16-1-1987.
- 157 *Statistisch zakboekje NS* (Utrecht 1988), 30.
- 158 *Statistisch zakboekje NS* (Utrecht 1988), 34 gerekend in ton.
- 159 Van Strien, 'Spoorwegtarieven', 116.
- 160 Anders: Brief NS aan staatssecretaris Verkeer en Waterstaat 28-2-1969, in dossier RVC 1-5-1969. Anders: brief van minister en staatssecretaris Verkeer en Waterstaat aan Tweede Kamer 7-7-1969, Tweede Kamer, zitting 1968/1969, 9800 XII 21.

## Literatuur

- Advies raden van commissarissen structuurvenootschappen ('s-Gravenhage 1984; SER-publicatie).
- Bierman, M., P.J.H.M. Hol en J.R. Verdenius, *Over wegen en overwegen, nationale verkeers- en vervoersontwikkelingen in beleid en praktijk* (Amsterdam 1982).
- Bouman, P.J., *De april-meistakingen van 1943* ('s-Gravenhage 1950).
- Brabers, G.A.L.M. en G.C.I.J. Ottenheim, *Wordingsgeschiedenis en ontwikkeling van het departement van Verkeer en Waterstaat* (zp 's-Gravenhage zij), 6-7.
- Buddingh, W.A., 'Een idealist met passer en lineaal, Jan Goudriaan (1893-1974)', In: *Jaarboek voor het democratisch socialisme* 7(1986), 104-131.
- Buijs, S. e.a., 'Een aantal facetten van het personeelsbeleid bij de spoorwegen in Nederland', In: *Spoor- en tramwegen* 37(17-9-1964), 44-55.
- Coördinatie, *rapport uitgebracht door de organisaties in het beroeps-auto-goederen-vervoer over de memorie van antwoord op het wetsontwerp no. 53* (zp zij 1939).
- Crasborn, P., *Van tol naar motorrijtuigenbelasting* (z.p. Rotterdam 1984; t.g.v. de tentoonstelling Vijftig jaar motorrijtuigenbelasting in het gebouw van het Centraal bureau motorrijtuigenbelasting).
- Driessen, Ch., *Uitspraken, handelwijze en karakter van Prof.dr.ir. J. Goudriaan jr.* (zp Utrecht zij 1945).
- Dullaart, M.H.J., *Regeling of vrijheid, Nederlands economisch denken tussen de wereldoorlogen* (Rotterdam 1984).
- Eggink, J.G., 'Hoeveel nog? Een verhandeling over het aantal autobusdienst-ondernemingen in Nederland tussen 1961 en 1988' In: *Autobuskroniek* 28(1988) nrs. 4, 5 en 7.
- Eenige beschouwingen over het vervoervraagstuk* (Haarlem 1934; rapport van de studiec commissie ingesteld door het hoofdbestuur der Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel).
- Europese integratie en gemeenschappelijk vervoerbeleid* (Rijswijk 1981; cursus vervoerswezen van het Nederlands Vervoerswetenschappelijk Instituut).
- Fock, C.L.W., 'De Nederlandse regering te London en de spoorwegstaking', In: *De Gids* (december 1955), 348-356.
- Fuchs, J.M., *De Wet gebruik vervoermiddelen* (Alphen aan de Rijn 1940).
- Fuchs, J.M., *Onderweg, Een eeuw personen- en goederenvervoer in Nederland* (zp 1981).
- Gerbrandy, P.S., 'Nogmaals: de Nederlandse regering en de spoorwegstaking', In: *De Gids* (januari 1956), 39-41.
- Goudriaan, J., 'De toekomst der Nederlandsche Spoorwegen', In: *Economisch-Statistische Berichten* 24(22-3-1939), 228-231. Voortgezet in *ESB* 24(29-3-1939), 248-250 en *ESB* 24(5-4-1939), 272-274.
- Goudriaan, J., *Vriend en vijand, herinneringen aan de Nederlandse Spoorwegen 1938-1948* (Amsterdam 1961).
- Groot, A.M. de, 'De spoorwegpolitiek en het particulier beroepsvervoer', In: *Binnenscheepvaart* 4(30-12-1936), 275-318.
- Grunveld, J.E., *Per ATO en spoor, 20 jaar omstrede autobushistorie* (Utrecht 1987).
- Harmsen, G. en F. van Gelder, *Onderweg, uit een eeuw actie- en organisatiegeschiedenis van de vervoersbonden* (Baarn 1986).
- Hissink, J.J. en H.J. Scheffelaar, 'Enige aspecten van de overwegbeveiliging', In: *Tijdschrift voor efficiency en documentatie* 30(september 1960), 619-623.
- Hollander, F.Q. den, 'Het overwegenvraagstuk' in: *Wegen en verkeersvraagstukken van deze tijd* (gde wegenverkeersdag KNAC 26-10-1951), 11-31.
- Hollander, F.Q. den, 'Enige beschouwingen over de modernisering van de Nederlandsche Spoorwegen', In: *De Ingenieur* 64(28-11-1952), A529-A537.
- Hollander, F.Q. den, 'The reconstruction of the Dutch railways', In: *Journal of the Royal Society of Arts* 103(18-3-1955), 263-280.
- Hupkes, W., *Nieuwjaarsrevoeringen gedurende oorlogstijd* (zp Utrecht zij 1945).
- Jonckers Nieboer, J.H., *Geschiedenis der Nederlandsche Spoorwegen 1832-1938* (Rotterdam 1938).
- Jong, L. de, *Het koninkrijk der Nederlanden in de Tweede Wereldoorlog; wetenschappelijke editie* deel I-X ('s-Gravenhage 1969-1982).
- Kanters, E. en J.W.M. Korsmit, *Handboek verkeers- en vervoerkunde* ('s-Gravenhage 1985).
- Keesing, F.A.G. *De conjuncturele ontwikkeling van Nederland en de evolutie van de economische overheidspolitiek 1918-1939* (herdruk 1947; Nijmegen 1978).
- Kuiler, H.C., *Verkeer en vervoer in Nederland zoals deze in hun recente ontwikkeling zijn bepaald door economisch-geografische factoren* (Utrecht 1946).
- Kuin, P., en H.J. Keuning, 'Het vervoerswezen', In: P.B. Kreukniet (red.), *De Nederlandse volkshuishouding tussen twee wereldoorlogen* deel III (Utrecht 1952).
- Landskroon, F., *1936-1956 Crisis, bezetting, wederopbouw, twintig jaren geschiedenis van de Nederlandse Vereniging* (Utrecht 1957).
- Lucardie, J.P.S., 'De Nederlandsche Spoorwegen tijdens de bevrijding en hun waarde voor de geallieerde oorlogsvoering', In: *Spoor- en tramwegen* 18(28-3-1946), 135-137. *Ibidem* 18(4-7-1946), 233-239. *Ibidem* 18(24-10-1946), 345-348. *Ibidem* 18(7-11-1946), 361-364. *Ibidem* 20(3-7-1947), 211-217. *Ibidem* 21(11-3-1948), 81-84. *Ibidem* 21(12-8-1948), 257-260. *Ibidem* 22(19-5-1949), 145-149.
- Manen, H. van, 'De Nederlandsche spoorwegreorganisatie van 1938', In: *Financieel Economisch kwartaaloverzicht, Amsterdamsche Bank NV* april 1939, nr. 59, 1-13.

- Marle, Th.M.B. van, *Overheidsbemoeyenis met het vervoer* ('s-Gravenhage 1946).
- Marle, Th.M.B. van, *Het binnenlands vervoer na de bevrijding 1944/45-1952* ('s-Gravenhage 1953).
- Meulen, J.H. van der, *De Nederlandse spoorwegwetgeving* (Utrecht 1960).
- Meulen, J.H. van der, 'Vorming, uitbreiding en inkrimping van het spoorwegnet', In: *Spoor en tramwegen* 37(17-9-1964), 8-10.
- Nash, C.A., 'Government policy and rail transport in Western-Europe' *Transport Review* Vol.1, nr. 3, 225-250.
- Oort, C.J. e.a., *Het vervoer in de Europese Gemeenschappen* (Deventer 1969).
- Parent, A., 'De omvang van het personenvervoer per wilde bus', In: *Economisch-Statistische Berichten* 24(3-5-1939), 350-352.
- Pasman, G.D., 'De groei van het concern in de jaren 1939-1964', In: *Spoor- en tramwegen* 37(17-9-1964).
- Pauw, J.W., *Plaats en toekomst van een vervoersbeleid in de Europese Gemeenschap* ('s-Gravenhage 1986; werkdocument van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid).
- Personenvervoer, beïnvloeden besturen betalen* (zp 's-Gravenhage 1977; rapport van het Instituut voor onderzoek van overheidsuitgaven).
- Posthumus, S.A., 'Vervoersordening in de waagschaal. Bedenkelijke gelegenheidswetgeving', In: *Socialisme en democratie* (februari 1955), 98-111.
- Profijt van de overheid in 1977* ('s-Gravenhage 1981; Sociaal en Cultureel Planbureau).
- Ramaker, J.G. e.a., *Weggebruiker en openbaar vervoer* (Amsterdam 1958).
- Rapport van de Algemene Rekenkamer inzake openbaar stads- en streekvervoer* ('s-Gravenhage 1985) Tweede Kamer, vergaderjaar 1985-1986, 19 234.
- Reitsma, S.A., 'Spoorweg-reorganisatie en vaste-lastenverdeling bij het verkeer', Overdruk uit: *Binnenscheepvaart* 4(8-8-1936).
- Reitsma, S.A., 'Van particuliere naar staatsexploitatie der Nederlandsche Spoorwegen' *De Economist* (december 1940), 759-769.
- Reitsma, S.A., *Het rentabiliteitsbeginsel bij verkeersbedrijven als factor in het coördinatievraagstuk* ('s-Gravenhage 1941), Overdruk uit *Spoor- en tramwegen*.
- Reitsma, S.A., *Herwaardering van verkeerseconomische waarden* ('s-Gravenhage 1942), Overdruk uit *Spoor- en tramwegen*.
- Ru, H.J. de, W.J.M. Loomans en W.J. Verhage, *De verhouding overheid-bedrijfsleven in het goederenvervoer* (Amsterdam 1983).
- Rüter, A.J.C., *De spoorwegstakingen van 1903, een spiegel der arbeidersbeweging in Nederland* (Nijmegen 1935; herdruk 1978).
- Rüter, A.J.C., *Rijden en staken, de Nederlandse Spoorwegen in oorlogstijd* ('s-Gravenhage 1960).
- Schouten, C.H., *Publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie en binnenlands vervoerswezen* (Alphen aan de Rijn 1948).
- Schouten, C.H., *De ordening van het bedrijfsleven in de praktijk van het vervoerswezen* (Leiden 1959), Overdruk uit *Ondernemend Nederland. Statistisch zakboekje NS* (Utrecht 1988).
- Sterenborg, B.J., *Sturend verkeers- en vervoerbeleid* (Tilburg 1986).
- Strien, C.P. van, 'De spoorwegtarieven, Kleine Katechismus voor kamerleden, krantemannen en konsumenten', In: *Economisch-Statistische Berichten* 58(7-2-1973), 116-119.
- Tissot van Patot, J.P.B., 'Ordering van het verkeer', In: *Antirevolutionaire staatkunde* 15(1939), 72-101.
- Tissot van Patot, J.P.B., *Het concentratie-verschijnsel in het binnenlandse vervoerwezen. Een inleidende studie* (Utrecht 1952).
- Trienekens, G.M.T., *Tussen ons volk en de honger* (Wageningen 1985).
- Verbeek, E.W.P., 'Het internationale goederenvervoer met vrachtauto's' *Economisch-Statistische Berichten* 41(18-4-1956), 343-349.
- Verstappen, J., *Terugzien op 25 jaar FSV* (Eindhoven 1986), Archief FSV Utrecht.
- Waerden, Th. van der, *Financieel en economies rendement bij overheidsdiensten en -bedrijven* (2de druk; Amsterdam 1922).