

# **We stoppen met Openbaar Vervoer**

Anne Koot – Goudappel Coffeng – akoot@goudappel.nl  
Wim Dijkstra – Provincie Overijssel – w.dijkstra@overijssel.nl

**Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk  
23 en 24 november 2017, Gent**

## **Samenvatting**

Het openbaar vervoer is de oplossing voor onze milieuproblemen, het openbaar vervoer moet er zijn voor ouderen, zonder openbaar vervoer zijn kleine kernen niet meer leefbaar, iedereen heeft recht op openbaar vervoer. Allemaal gedachten en denkbeelden die ons denken over openbaar vervoer de afgelopen decennia heeft bepaald. Maar als we *echt* kijken zien we eigenlijk iets heel anders. De energietransitie van de auto's en de elektrische fiets gaan hard, het grootste deel van de reizigers is jonger dan 27 jaar, de oudere van nu is een andere dan die van 20 jaar geleden. En was OV niet bedoeld om een collectieve vraag te faciliteren?

Transitie van het OV in kleine steden en het landelijk gebied gaat niet alleen over inspelen op nieuwe vormen van mobiliteit. Het gaat ook over erkennen dat het OV niet overal meer een functie heeft of een andere functie dan we met zijn allen denken. Het gaat ook over loslaten dat er altijd overal OV of een vangnet voor OV moet zijn. In Overijssel moesten we noodgedwongen deze discussie voeren met inwoners en met de politiek. Maar we zijn er blij mee! Het heeft veel opgeleverd.

In de paper beschrijven we de lessen die we geleerd hebben. Geen wetenschappelijk onderzoek maar lessen uit de praktijk. Hoe ga je om met de weerstand, hoe vind je aangrijpingspunten voor verandering, hoe ga je om met de gemeenten? En komen initiatieven wel tot stand? Hebben we niet te hoge verwachtingen? Wat moeten we doen om nieuwe initiatieven te helpen ontstaan? Het gaat over beelden versus de werkelijkheid. Over participatief werken in het werkveld mobiliteit. De ingeslagen weg, participatief werken betekent niet alleen een opgave op inhoud maar betekent ook iets voor de financiën, de organisatie en de wijze van samenwerking. De rol van de provincie als verbinder, stimulator en ook facilitator wordt steeds belangrijker. Dat vergt ontwikkeling van de organisatie en bestuurlijke vernieuwing.

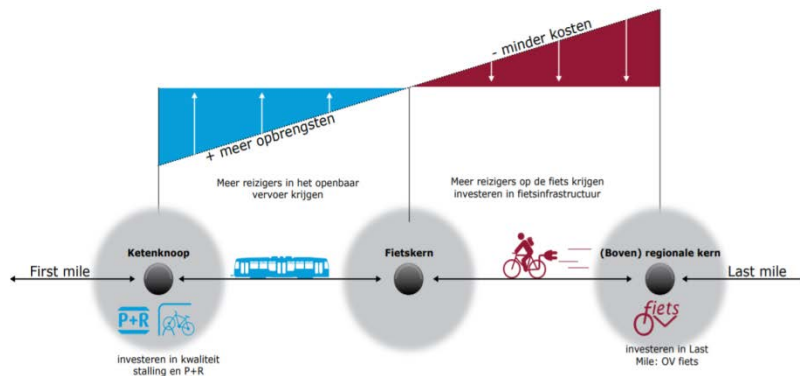
Kortom een hoop geleerd en nog veel vragen en uitdagingen. Op sommige plaatsen zijn we gestopt of stoppen we met het openbaar vervoer maar we gaan door met Mobiliteit!

## 1. De OV Koers in Overijssel

Overijssel zet in op een transitie naar Duurzame mobiliteit. Duurzame mobiliteit bestaat uit drie pijlers, het vermijden van mobiliteit, het veranderen van mobiliteit en het schoner maken van mobiliteit. Voor Openbaar vervoer is er daarbij vooral een rol weggelegd bij voldoende bundeling van reizigers. Overijssel gaat uit van een kernnet dat bestaat uit nationale en regionale spoorlijnen aangevuld met een aantal belangrijke buslijnen. De ambitie is om met het kernnet meer reizigers vooral vanuit de auto naar het Ov te trekken. Daarmee kunnen we de kostendekkingsgraad van het OV verder verhogen.

Buiten het kernnet spreken we van de mobiliteitsmix. Daar blijven buslijnen bestaan op verbindingen en momenten met voldoende bundeling van reizigersstromen. Zowel binnen de steden als in het buitengebied. Dat is met name het geval op plaatsen waar veel scholieren en studenten gebruik maken van het OV.

Bij onvoldoende bundeling zien wij de fiets en de auto als goed alternatief en zoeken wij samen met partijen naar mogelijk aanvullende systemen.



Met deze Koers staat Overijssel niet alleen. Ook de andere OV autoriteiten zijn druk bezig met het zoeken naar alternatieven op plaatsen waar het gebruik van OV laag is en het inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

In Overijssel zoeken we niet alleen naar alternatieven maar lieten we ook los en gingen we daarover in gesprek! Dat deden we niet zomaar en dat kunnen we niet zomaar blijven doen.

Daar gaat deze paper over.

## 2. De opgave in de mobiliteitsmix

Door te spreken over de mobiliteitsmix proberen we de omslag te maken van het denken in openbaar vervoer naar het denken in Mobiliteit. Geen optimalisatie per vervoerswijzen maar mobiliteit meer in samenhang zien. Op knooppunten sluit de mobiliteitsmix aan op het kernnet OV. Daardoor kunnen ketenreizen ontstaan.

De fiets is een belangrijk mobiliteitsvorm in de mobiliteitsmix. De elektrische fiets biedt veel mogelijkheden. Maar ook de auto zien we op plaatsen waar er geen Ov bundeling meer is als een alternatief.

Als we kijken naar de organisatie van het vervoer dan zien we een vierdeling:



- De **overheid** regelt daar waar sprake is van collectiviteit het reguliere openbaar vervoer en de overheid verzorgt de infrastructuur.
- De **samenleving** organiseert vanuit de hulp aan anderen of betrokkenheid bij de buurt/kern individueel of collectief vervoer op kleine schaal.
- De **marktpartijen/vervoerders** (anders dan OV vervoerders) organiseren vervoer op commerciële basis.
- De **makelaars** brengen via platformen de vervoersvraag bij elkaar (MAAS).

Door OV te zien als een onderdeel in de totale mobiliteitsmix (inclusief fiets en auto) kunnen we beter inschatten wat het belang is van Ov en of we de publieke middelen voor de juiste mobiliteitsvormen aanwenden.

In het ontwikkelen van het kernnet en de mobiliteitsmix ziet de provincie zich als marktmeester.

#### *Ontwikkeling van de provincie als marktmeester*

De komende jaren zullen in het teken staan van dingen doen en dingen organiseren. Overijssel ziet zichzelf als marktmeester. De marktmeester heeft verschillende rollen.

	Kernet	Knooppunt	Mobiliteits- mix	Elektrisch vervoer
Reguleren	■			
Regisseren	■	■	■	■
Stimuleren		■	■	■
Faciliteren		■	■	
Loslaten			■	

### *Regulering*

Als gevolg van de veranderende mobiliteit kan blijken dat bestaande wet- en regelgeving niet meer passend is. De marktmeester zet zich dan in voor aanpassing van Europese en nationale regelgeving. Binnen de vrijheid van de eigen regionale mobiliteit stelt de marktmeester waar nodig nieuwe regels op voor de samenhang van de totale mobiliteit en de mogelijke bijdrage van de provincie aan die markt.

### *Regie*

De marktmeester heeft een regisserende rol op de mobiliteitsmarkt als geheel en beslist op basis daarvan de rol en inzet op de voorgaande treden en onderwerpen. De marktmeester is direct verantwoordelijk voor een goed functionerend kernnet OV en organiseert de verplichte Europese aanbestedingen van concessies. Waar zinvol kunnen concessies worden heringedeeld.

### *Stimulering*

De marktmeester kan aspecten van de mobiliteitsmarkt stimuleren, indien daar behoefte aan is en het initiatief niet vanzelf vanuit de markt komt. Stimuleren is vooral aan de orde bij gewenste gedragsverandering van gebruikers en bij mobiliteit en infrastructuur op plekken waar de provincie als marktmeester zelf niet direct verantwoordelijk is, bijvoorbeeld bij knooppunten. Ook in de overgang naar elektrisch rijden heeft de provincie een stimulerende rol.

### *Faciliteren*

Voor initiatieven van partijen uit de samenleving ten behoeve van de mobiliteitsmix buiten het kernnet OV speelt de marktmeester op verzoek van die partijen een faciliterende rol. De mate waarin gefaciliteerd wordt hangt af van de maatschappelijke meerwaarde van het initiatief en van de onderbouwing van een mogelijke financiële bijdrage.

### *Loslaten*

De marktmeester bemoeit zich niet met de mobiliteitsmarkt zolang er geen of onvoldoende vraag is uit de samenleving, bestaande uit gemeenten, inwoners en bezoekers. Tegelijkertijd kunnen mobiliteitsoplossingen ontstaan waarbij geen overheidsbemoeienis nodig is.

### **3. Waarom en hoe hebben we geluisterd en geleerd**

De aanleiding voor het opstellen van een nieuw Koersdocument OV was dat er een forse bezuinigingsopgave lag in Overijssel. Bij de invulling van deze bezuiniging is de nieuwe Koers (in concept) met de staten besproken. Het besluit van Provinciale Staten hield een aantal zaken in :

- Ja er moet worden bezuinigd
  - o We stoppen met het vangnet (OV regiotaxi)
  - o We rijden geen bussen meer die parallel rijden aan de trein
  - o We rijden niet meer als de vraag echt laag is.
- We willen hierover in gesprek met de inwoners van West Overijssel.
- We willen een fundamentele discussie over de functie van het OV.
- Er zijn financiële middelen om alternatieven te helpen opstarten.

Er is een traject doorlopen waarbij we enerzijds gingen ophalen wat er leeft op het gebied van OV en anderzijds gingen brengen wat er aan de hand is in het Ov en wat de veranderingen op het gebied van mobiliteit zijn. Daar zat dus ook de boodschap bij dat het openbaar vervoer niet blijft zo als het is. We hebben de bezuiniging en de transitie als uitgangspunt genomen, niet als vraag.

Door ons eerst te richten op de gemeenten en samen richting inwoners te gaan konden we op een goede manier een koppeling maken tussen de opgave van de gemeente en de opgave van de provincie. Zowel op het gebied van doelgroepenvervoer als de stimulering van de fiets.

Uiteindelijk zijn wel meer dan 75 gesprekken gevoerd. Met gemeenten, plaatselijk belangen, organisaties en ieder die met ons mee wilde praten.

### **4. Wat hoorden we**

De boodschap dat het openbaar vervoer in de toekomst als product op sommige plaatsen wel eens zou kunnen gaan verdwijnen, niet omdat we dat besluiten maar omdat de vraag verminderd, stuitte in eerste instantie op veel vragen en (ongenuanceerde) uitspraken. We leerden dat het hebben van een goed verhaal zeer belangrijk is. Een verhaal dat goed is op inhoud en beeld. Een verhaal dat niet alleen door ons verteld kon worden maar ook door anderen. Een verhaal dat een eigen leven kan en mag gaan leiden. Dit verhaal bestond uit een beeld van de 'staat van het OV' en de toekomst van mobiliteit.

#### *4.1 Er bestaan veel beelden over het OV die niet (meer) kloppen*

*Er maken veel ouderen gebruik van het openbaar vervoer*

In het landelijk gebied maken ouderen bijzonder weinig gebruik van het OV. 3 % van de gebruikers is ouder dan 65 jaar.

De bus is sowieso een weinig gebruik vervoermiddel (1 % van de verplaatsingen in Overijssel)

*We hebben recht op OV*

Sociale gelijkheid, sociale functie van het OV. Dit is een moeilijk onderdeel van de discussie. Iedereen heeft recht op OV. Maar als het niet gebruikt wordt, moet je het dan aan blijven bieden? Inzicht in de kosten en opbrengsten van het OV zorgt ervoor dat deze discussie verschuift naar: waren geven we ons publieke geld aan uit? In de discussie bleek dat mensen en ook gemeenteraden vaak geen idee hebben van de hoeveelheid publiek geld er met het OV gemoeid is. Zonder dat inzicht is een goede discussie niet mogelijk.

*De leefbaarheid van de kleine kernen komt onder druk te staan als het Ov verdwijnt.*

De pinautomaat, de supermarkt, het verdwijnt allemaal. En nu ook nog het openbaar vervoer. Voor de leefbaarheid van het dorp is het essentieel dat het openbaar vervoer blijft, was vaak de eerste opmerking. Het gebruik van het openbaar vervoer strookte daar echter niet mee. En met een frequentie van eenmaal per uur is het lastig volhouden dat dat de leefbaarheid van een dorp overeind houdt. Als we doorvroegen dan gaat de relatie openbaar vervoer en leefbaarheid over twee groepen: Studenten/scholieren en kwetsbaren. Als we in staat zouden zijn om voor deze groepen vervoer te regelen dan regelt de rest zichzelf wel in de kleine kernen.

*De bussen moeten blijven rijden want dat is duurzaam.*

Bijna lege bussen zijn niet duurzaam. Maar het blijft lastig uitleggen. We hebben jaren lang geroepen dat iedereen uit de auto in het Ov moet. Nu zeggen we dat op sommige plaatsen je uit het OV maar in de auto moet.

#### *4.2 Sommige zaken waren anders dan wij dachten*

*Gemeenten willen veranderen met de provincie samen*

Samen optrekken, investeren in de samenwerking en faciliteren met kennis en soms middelen zorgde ervoor dat de gemeenten betrokken waren. Als provincie waren we lange tijd de 'sponsor' of toetser. Nu werden we de facilitator. Dat beviel de gemeenten goed.

*Er is al verschrikkelijk veel*

Bijna iedere kern heeft al een of meer organisaties die zich met vervoer bezig houden. Datgene wat de overheid aanbiedt is een fractie van wat er zelf al geregeld wordt.

*Mensen die vanuit duurzaamheid denken, denken breder*

Mensen legden de link naar gezondheid. Iedereen moest 'vroeger' fietsen. Waarom nu allemaal in de bus? Duurzaamheidsdenkers zien het Ov niet meer als oplossing. Kijken meer naar de deeleconomie.

### *Begrip*

Mensen die vaak in de bus zitten begrijpen heel goed wat er aan de hand is. Ze zitten vaak met weinig personen in de bus. Of realiseren zich dat in je eentje in een taxi voor 3,50 15 km rijden best luxe is.

In de discussie die aangezwengeld werd kregen we zelfs mail van mensen die vroegen waarom de bus nog reed, dat publiek geld niet op deze manier kan worden uitgeven.

### *Werkgelegenheid in de sector onder druk*

Werkverdringing en banenverlies kwam vanuit bepaalde hoeken in ons project. Natuurlijk konden we uitleggen dat werkverdringing niet aan de orde is. Als het Ov stopt dan stopt het omdat er geen vraag is. Dan is er geen alternatief tenzij mensen het zelf oppakken. Dat willen we dan wel faciliteren. Banenverlies kwam in een ander daglicht te staan omdat het personeelsverloop in de OV sector de komende jaren enorm is.

## **5. Wat leerden we**

### *Zelforganiserend vermogen is groot.*

Met ingang van januari 2017 was er geen vangnet openbaar vervoer meer in West Overijssel. Met ingang van juli 2017 ook niet meer in Twente. De gemeenten hebben zelf het maatwerkvervoer opnieuw georganiseerd.

Daarbij hebben ze waar mogelijk en wenselijk ook het dagbestedingsvervoer betrokken.

De dagbesteding bleek een grootgebruiker van het vangnet OV te zijn!

Op diverse plaatsen zijn buslijnen teruggebracht in frequentie.

De reacties op het vervallen van het vangnet OV Regiotaxi zijn minimaal geweest. Zowel bij gemeenten als bij provincie zijn nauwelijks vragen of klachten gekomen. Het zelforganiserend vermogen bleek groter dan verwacht.

### *Loslaten is niet over de schutting gooien.*

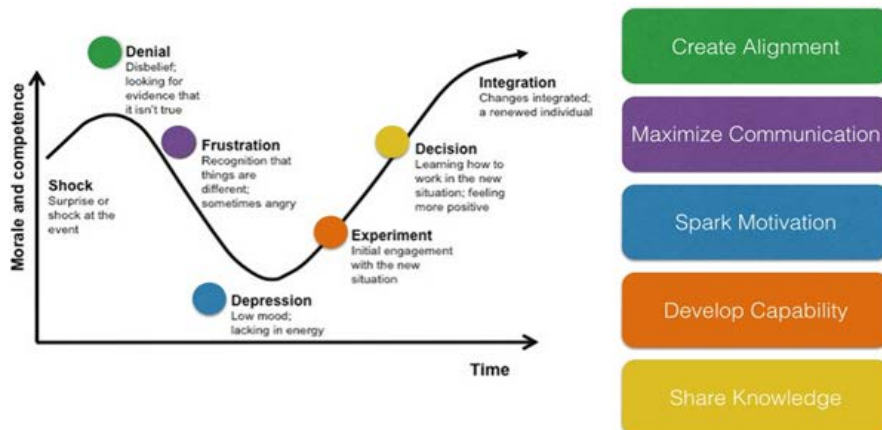
Zowel naar gemeenten als naar inwoners was het uitermate belangrijk dat we samen optrokken en goed inspeelden op wat nodig was om het proces op gang te houden.

Zowel op detailniveau bij het opstarten van nieuwe initiatieven als op politiek niveau. In de praktijk kon dat betekenen dat we organisaties hielpen met financiële middelen of met kennis. Of dat we een raadsvergadering bezochten. Deze faciliterende rol van de provincie werd erg gewaardeerd.

### *Neem de tijd*

De Kubler Ross verander curve laat zien dat er verschillende stadia zijn in een veranderingsproces.

## The Kübler-Ross change curve



Door in de fase van Denial en Frustration voldoende tijd te nemen konden mensen laten wennen aan het idee. We ervaren dat we ons verhaal vaak drie maal moesten vertellen voor dat het geland was.

Deze curve gaf onszelf inzicht in dat we fases door moesten en dat ook weerstand er bij hoort maar voorbij gaat! De aanhouder wint.

*Sluit aan bij motivaties voor veranderingen*



Veranderen gaat niet vanzelf. Om te kunnen veranderen is zowel bij organisaties als bij individuen een goede motivatie of drijfveer nodig. Die motivaties kunnen van verschillende aard zijn.

We zagen in het proces een aantal drijfveren voor verandering die kunnen leiden tot het in actie komen of moed vinden om te staan voor een verandering.

### 1. Idealen

Mensen die met idealen willen verandering. We merkten dat met name vanuit Duurzaamheid denken aanleiding is om het anders te willen en om te geloven dat het dan beter wordt!



Een goed voorbeeld is bijvoorbeeld het dorp Hoonhorst waar vanuit Duurzame Dorpen veen initiatieven zijn ontplooid ook op het gebied van mobiliteit. De kracht van dit dorp zijn mensen met idealen.

## 2. Nieuwe informatie

Nieuwe informatie en daarmee nieuw inzicht in de problematiek kan een motivatie zijn om te veranderen. Door in de gesprekken feitelijke informatie te geven over het openbaar vervoer (slechts 1 % van de verplaatsingen, op sommige plaatsen 80 % van de reizigers jonger dan 25 jaar, slechts 3 % boven de 65 jaar) was er begrip voor het feit dat verandering nodig is.

## 3. Plotselinge gewijzigde omstandigheden.

Plotseling gewijzigde omstandigheden kan grote urgentie betekenen. In Overijssel waren de aangekondigde bezuinigingen en daarmee het mogelijk wegvallen van OV op sommige plaatsen een enorme trigger. Maar ook gewijzigde omstandigheden van het individu, een life event, kan een trigger zijn om andere mobiliteitskeuzes te maken.

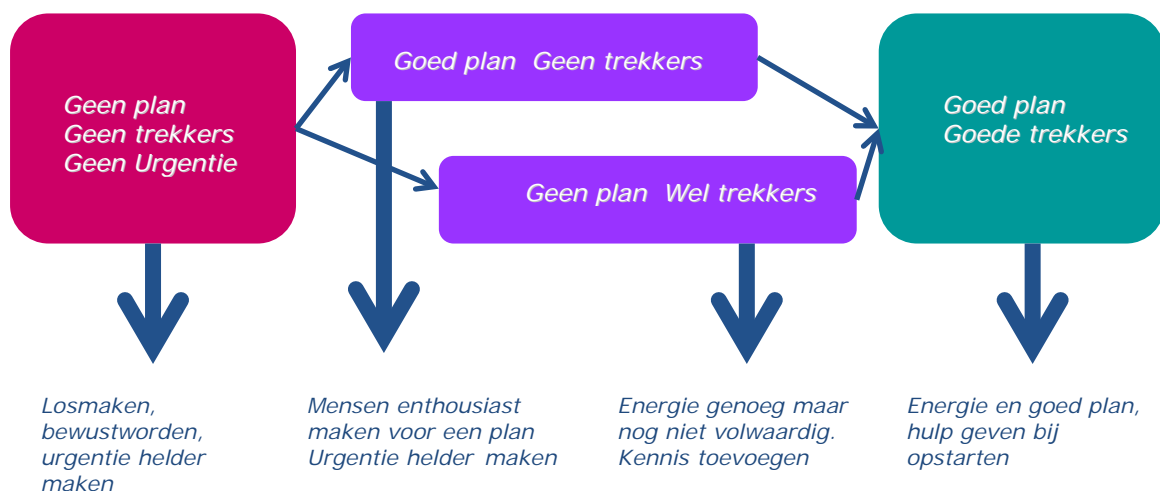
## 4. Belangen

Een belang, bijvoorbeeld een financiële prikkel, kan bijdragen tot verandering. In het traject hebben we regelmatig gevraagd wat er zou gebeuren als we een substantieel deel van de OV gelden aan fiets zouden besteden. Daarmee raakten we voor gemeenten een belang dat bij veel (politieke) partijen, met name in de steden, hoog op de agenda staat. Rekening houdend met grote groep scholieren en studenten die ook konden fietsende, met achtervang voor de kwetsbare groepen werd dit als interessant scenario gezien.

*Goede initiatieven komen niet altijd vanzelf*

Nieuwe initiatieven komen nog niet zo makkelijk van de grond. Dat geldt zowel voor initiatieven vanuit inwoners als initiatieven vanuit marktpartijen. marktinitiatieven zijn.

We zien een duidelijk onderscheid in het stadium waarin een initiatieven zich kunnen bevinden. In schema:



In het proces tot nu toe hebben we veel gewerkt aan het eerste stadium waarin bewustwording belangrijk was.

Inzicht in bovenstaande stadia helpt bij het scherp stellen welke rol de provincie heeft of kan hebben. De verschillende situaties vragen immers om verschillende aanpak en rol van de facilitator. We komen hier in het volgende hoofdstuk op terug.

## **6. Hoe gaat de provincie verder?**

Met de keuze in het Ov Koersdocument kiest de provincie Overijssel voor een integrale en, met name in de mobiliteitsmix, voor een meer participatieve werkwijze. Dat gaat niet vanzelf. Op twee punten ziet de provincie hier op korte termijn daarom een belangrijke ontwikkeling:

- Integraal programmeren en financieren
- Organiseren en faciliteren van ontwikkeling van de mobiliteitsmix zodat ze initiatieven en projecten perspectieven kan bieden

### *6.1 Integraal programmeren en financieren*

Tot op heden is de programmering van mobiliteitsprojecten inhoudelijk en financieel per modaliteit en vooraf middels meerjarenprogramma's georganiseerd. Daarmee is vooraf bekend hoeveel geld voor een bepaald project beschikbaar is en werd vooral gestuurd op de rechtmatige besteding van dat geld en op het uitgeven van het beschikbare geld. Het leek daarbij een doel op zich om geen overbenutting, maar ook geen onderbenutting te hebben. In dat laatste geval bestond immers altijd het gevaar dat het voor mobiliteit beschikbare geld bij begrotingsdiscussies aan andere doelen werd toegedeeld. De ervaringen van de afgelopen jaren hebben ons echter geleerd dat de programmering op een aantal onderdelen beter kan. Integraler en adaptiever.

Het duidelijke onderscheid tussen auto, fiets en OV is aan het verdwijnen. De overheidsbudgetten worden steeds kleiner door bezuinigingen, dus is het ondoenlijk om alle systemen in de lucht te houden. Er zullen meer keuzes gemaakt moeten worden, waarbij de fiets de voorkeur heeft op de kortere afstanden, de auto op de langere afstanden en bij voldoende bundeling van reizigers is het OV een goed alternatief. Daarnaast ontstaan nieuwe vormen van vervoer (o.a. deelvoertuigen, zelfrijdende voertuigen, mobiliteitsdiensten zoals MaaS e.d.), welke alle kunnen bijdragen aan een inhoudelijk en financieel optimaal op de vraag afgestemd aanbod van vervoer. Vanwege de onzekerheid van type oplossing is het noodzakelijk om hieraan vooraf niet teveel beperkingen te stellen binnen de begroting.

Gezien de integraliteit en de samenhang tussen stad en platteland is het essentieel dat ook de gemeenten meedenken over de programmering. In Twente was dat, als Kaderwetgebied, als het geval. In West Overijssel maken we deze slag nu.

Technologische ontwikkelingen gaan bijna exponentieel. Steeds sneller ontstaan nieuwe technieken, voertuigen, mobiliteitsdiensten e.d. Om hier continu op te kunnen anticiperen is het wenselijk om ook inhoudelijk voortdurend te kunnen bijsturen in de programmering, adaptief programmeren. Soms betekent ook dit keuzes maken. Een geprogrammeerd project kan op enig moment afvallen, wanneer zich tussentijds een beter alternatief heeft aangediend. Ook kan het zijn dat een bepaald project op meer

plekken kan worden toegepast. Om snel in te kunnen spelen op dit soort opschaling kan het verstandig zijn om een ander project met minder energie "on hold" te zetten.

Binnen het programma dient een bepaald percentage van de financiën niet direct aan een project gekoppeld te zijn, maar als een soort vrije ruimte beschikbaar te zijn voor nieuwe projecten of opschaling van projecten gedurende het uitvoeringsjaar.

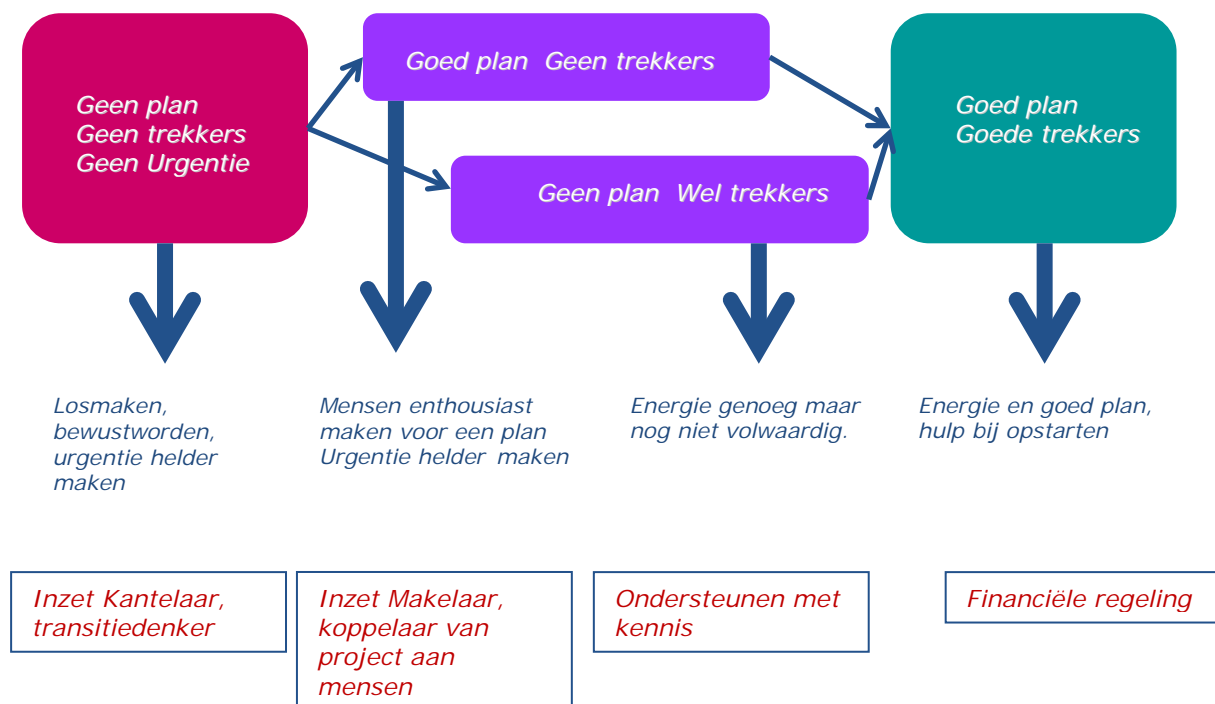
Ook moet het geen doel op zich zijn om het beschikbare geld in een jaar op te maken. Sparen over de jaargrens moet mogelijk zijn. Op die manier kan onderuitputting niet in het nadeel werken, maar kan ook bewust worden gespaard voor een duur project.

Traditioneel wordt in de programmering van mobiliteit vooral gewerkt met incidentele subsidies (bij investeringen) en structurele subsidies (bij exploitatie OV en beheer/onderhoud infrastructuur). Bij nieuwe mobiliteitsvormen en -diensten kan een andere vorm van financiering ook al voldoende zijn. Soms is een garantstelling voldoende, soms is een tijdelijke lening wenselijk.

## 6.2 Organiseren en faciliteren van de ontwikkelingen in de Mobiliteitsmix

De overheid voelde zich als wegbeheerder vooral verantwoordelijk voor aanleg en beheer/onderhoud van de weginfrastructuur.

De uitvoering van traditionele werkzaamheden was veelal wel belegd bij de provincie of de gemeente. Bij nieuwe meer participatieve projecten, is de rol van de overheid anders mede afhankelijk van wat een project nodig heeft.



Kijken naar de verschillende stadia van projecten zien we ook dat verschillende vormen van faciliteren nodig zijn.

- Kantelaars helpen 'omdenken'
- Makelaars koppelen mensen en projecten aan elkaar
- Enthousiaste mensen krijgen kennisondersteuning

- Is er een goed plan en een goede trekker dan helpt een financiële regeling om op te starten het project verder.

Onder de noemer “mobiliteitslab” ontplooit de provincie Overijssel, samen met partners, activiteiten om dit proces te faciliteren. Zowel het organiseren van bijeenkomsten en “meet-ups” als fysieke en digitale ontmoetingsplaatsen die bijdragen tot het ‘omdenken’. Een voorbeeld daarvan is: [Www.mobiliteitsexperimenten.nl](http://www.mobiliteitsexperimenten.nl). Soms, zoals in de financiële regelingen (subsidies) moeten we roeien met de riemen die we hebben. We hebben niet alle vrijheid om op alle gewenste manieren te ondersteunen.

We zoeken naar manieren op gebruik te maken van kennis en kunde uit bijvoorbeeld Beter Benutten, zoeken koppeling met Slimme Mobiliteit en leggen verbindingen naar ontwikkelingen binnen gemeenten.

De provincie staat voor de opgave om dit proces niet per project maar meer integraal te organiseren. We hanteren daarbij het principe van *Adaptief Organiseren*. Wel een organisatie opzetten, klaar staan om in actie te komen maar ook wendbaar zijn en de organisatie kunnen aanpassen.

Op die manier kunnen we de komende jaren blijven experimenteren met onze nieuwe rol. Onze vaardigheden zullen we moeten bijschaven. Op zoek naar hoe we de inhoudelijke voortgang kunnen monitoren en in de komende aanbesteding de juist flexibiliteit inbouwen.

En gaat het dan allemaal goed. Nee, dat verwachten we niet. Bij innoveren hoort ook dat het wel eens mis gaat of dat we vervallen in ons oude gedrag.

Maar het enthousiasme en de wil is er, zowel ambtelijk als bestuurlijk!