



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Tussentijdse evaluatie OV-visie 2012-2025

Jaap Wils; Jasper Tanis; Bert Schepers

Zoetermeer, 3 april 2017

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies	5
1 Inleiding	11
1.1 Achtergrond en doel van de tussentijdse evaluatie	11
1.2 Opzet van het onderzoek	12
2 De OV-visie 2012-2025	13
2.1 Hoofdpijnen van de Visie	13
2.2 Uitwerking	14
3 Doorvertaling en werking visie	19
3.1 Doorvertaling visie	19
3.2 Werking in de praktijk	21
3.3 Duurzaamheid en differentiatie van beleid	25
3.4 Effectieve en efficiënte inzet van provinciale middelen	26
4 Sturingsmodel en rol provincie	29
4.1 Opzet sturingsmodel	29
4.2 Sturing en rol in de concessie	30
4.3 Sturing en rol in de Ontwikkelagenda	32
Bijlage 1 Gesprekspartners interviews	35



Samenvatting en conclusies

De OV-visie

In 2012 heeft de provincie Noord-Brabant een nieuwe strategische visie (2012-2025) voor het openbaar vervoer vastgesteld. De OV-visie is opgesteld in samenwerking met het toenmalige Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE). Uit de hoofddoelstelling in de OV-visie 2012-2025 zijn drie ambities te destilleren:

- *vraaggericht*: aansluiten bij de vraag van zoveel mogelijk doelgroepen, groei op de drukste verbindingen en maatwerk voor de overige verbindingen;
- *verbindend*: versterking van het mobiliteitsnetwerk door verbinding te zoeken met ruimtelijke ontwikkelingen en samenwerking met het bedrijfsleven;
- (maatschappelijk) *verantwoord*: een positieve bijdrage leveren aan de leefbaarheid en duurzaamheid van Brabant door onder andere het beperken van de emissie, hoge sociale veiligheid en verbeteren van de toegankelijkheid.

De vertaling van de OV-visie in beleid vindt plaats langs drie sporen: concessies voor het regionaal busvervoer, de Ontwikkelagenda Spoor, HOV en Knooppunten en de Vernieuwingsagenda OV. Ieder van deze sporen heeft een eigen dynamiek, tijdsfad en historie. Voor de concessies geldt dat twee concessies eind 2014 en een derde eind 2016 daadwerkelijk zijn gestart. De Ontwikkelagenda is een vervolg op al langer lopend programma voor Spoor, HOV en knooppunten. Nieuwe projecten zijn van start gegaan in de tweede helft van 2016. Wel hebben al eerder projecten plaatsgevonden in het kader van deze agenda. De Vernieuwingsagenda bevindt zich momenteel in de opstartfase.

In de OV-visie is bovendien een nieuwe rolverdeling tussen de provincie, de vervoerder en overige betrokken partijen geschetst. De doorontwikkeling van de concessies vindt door partijen samen plaats in ontwikkelteams.

Tussentijdse evaluatie

De OV-visie is vier jaar oud. Panteia is gevraagd een tussentijdse evaluatie van de OV-visie uit te voeren. Deze evaluatie maakt onderdeel uit van een bredere evaluatie van de verschillende deelprogramma's van het Provinciaal Verkeer- en Vervoersplan. Doel van het onderzoek is inzichtelijk te maken in hoeverre de uitvoering van de OV-visie op koers ligt, wat er goed gaat en wat beter kan. Concreet gaat het hierbij om de concessies Oost- en West-Brabant, in beperkte mate de concessie Zuidoost en onderdelen van de Ontwikkelagenda. De vernieuwingsagenda OV is nog in de opstartfase en valt buiten de scope van het onderzoek. Het onderzoek bestond uit bestudering van diverse documenten en interviews met betrokkenen.

In het onderzoek is voor de concessie en de Ontwikkelagenda gekeken naar:

- de doorvertaling van de OV-visie
- de werking in de praktijk
- het sturingsmodel en de rol van de provincie
- de inzet van de provinciale middelen
- de wijze waarop invulling is gegeven aan duurzaamheid en (regionale) differentiatie in beleid.



Conclusies en leerpunten concessies

Doorvertaling

Twee van de drie ambities uit de OV-visie worden vooral ingevuld via de concessies voor het regionaal busvervoer. Het gaat om de doelstellingen die vallen onder *vraaggericht* en *verantwoord* openbaar vervoer. De OV-visie heeft een logische doorvertaling van deze ambities in de drie concessies. De uitgangspunten komen duidelijk terug. Een belangrijke keuze die is gemaakt voor de concessies in Oost en West is de opbrengstverantwoordelijkheid van de concessiehouder. De concessiehouder draagt hierbij het financiële risico en heeft hierdoor baat bij het inzetten op zoveel mogelijk reizigers. Verder is veel nadruk op het kunnen ademen van de concessie. Dit betekent dat via het ontwikkelteam moet worden ingespeeld op veranderingen in reizigersstromen en behoeften. De vervoerder moet samen met de provincie, gemeenten, vertegenwoordigers van de Gebiedsgerichte Aanpak regio's (GGA's) en het Reizigersoverleg Brabant (ROB) inspelen op veranderingen en vernieuwingen.

De concessie voor Zuidoost bouwt voort op die van Oost en West. Wel is explicieter aandacht besteed aan het inzetten van *alternatieve mobiliteitsoplossingen* binnen het vervoeraanbod. Binnen de concessie zijn afspraken gemaakt over de inzet van innovatieve oplossingen in twee gebieden met minder vraag. Ook staat *zero emissie* nadrukkelijk centraal. De verschillen tussen Oost en West enerzijds en Zuidoost anderzijds komen voort uit verdergaande technologische ontwikkelingen en de ervaringen die ondertussen waren op gedaan. Daardoor kan in Zuidoost nog verder invulling aan de OV-visie worden gegeven.

Werking in de praktijk

De structuur en uitgangspunten van de concessies blijken in de praktijk goed te werken. De opbrengstverantwoordelijkheid in combinatie met de gelijkblijvende totale hoeveelheid dienstregelingsuren (DRU's) geeft een duidelijke prikkel aan de vervoerder om in te zetten op het bedienen van zoveel mogelijk reizigers. Het optimaliseren van de dienstregeling binnen de geschetste kaders leidt tot versterken van het vraaggericht OV.

De opzet van de concessies (met name in Oost en West) heeft echter ook enkele consequenties die, vanuit het perspectief van de OV-visie, aandacht vragen. Zo is er bijvoorbeeld geen directe link tussen de financiële prikkel voor de vervoerder en het investeren in vernieuwende vervoersoplossingen die buiten de dienstregelingsuren vallen. Dit vanwege de scheiding tussen exploitatie en ontwikkeling (via de tactische ontwikkelteams).

Exploitatie

Eén van de uitgangspunten van de OV-visie is dat vraaggericht OV de katalysator is van een positieve spiraal. Meer reizigers moet (onder andere) leiden tot hogere reizigersopbrengsten waarmee er meer middelen zijn om het OV verder te verbeteren. Op korte termijn zit de verbetering in efficiëntie (waardoor meer reizigers kunnen worden vervoerd tegen dezelfde bijdrage in de kosten). Eventuele extra opbrengsten door meer reizigers gaan gedurende de concessieperiode naar de vervoerder. Tot meer middelen voor verbetering in de vorm van ontwikkeling leidt het niet direct. Bij een nieuwe concessieperiode vormt het nieuwe (hogere) niveau van opbrengsten de basis voor de inschrijvingen.

Ontwikkeling

Hiervoor zijn jaarlijkse budgetten beschikbaar via de tactische ontwikkelteams waarin partners inclusief de voerder samen optrekken. Er is weliswaar ruimte voor het opzetten van pilots om dit op te vangen, maar dit budget is niet toereikend (en niet bedoeld) voor structurele oplossingen.

De vervoerder dient hierin het voortouw te nemen. Betrokkenen constateren dat vernieuwing en innovatieve oplossingen echter nog minder goed van de grond zijn gekomen, hetgeen gezien de korte termijn begrijpelijk is.

Voor gemeenten zijn oplossingen voor vervoer op de grens tussen regulier OV en kleinschalige oplossingen een belangrijk thema.

Sturing en rol provincie in de concessies

In de OV-visie is een nieuwe rolverdeling tussen de provincie, de vervoerder en overige betrokken partijen opgenomen. Deze rolverdeling spitst zich toe op de concessie. Concrete verandering van de rol van de provincie is dat een splitsing is aangebracht tussen de wettelijke rol van opdrachtgever en de ontwikkelfunctie. De invulling van de ontwikkelfunctie is gezamenlijk met de verantwoordelijkheid voor de opbrengsten bij de vervoerder gelegd. Door deze combinatie wordt de vervoerder ook actief geprikkeld de ontwikkeling vorm te geven. Verder worden gemeenten (als wegbeheerder) en het reizigersoverleg als belanghebbende partijen direct betrokken bij het verder ontwikkelen van het OV.

Voor de concessies heeft de provincie gekozen voor een scheiding tussen de rol als opdrachtgever via de concessie en de rol van inhoudelijke beleidsontwikkeling. De opdrachtgeversrol wordt via het contractmanagement in directe relatie met de vervoerder ingevuld. De inhoudelijke ontwikkelrol ligt bij het ontwikkelteam. De provincie is daarin betrokken, maar heeft niet de regierol.

De splitsing van de rollen van de provincie in contractmanagement en inhoudelijke beleidsontwikkeling via de ontwikkelteams werkt goed.

- De uitvoering van het contractmanagement verloopt naar tevredenheid, de opzet functioneert goed en de relatie met de ontwikkelteams is helder.
- De werkwijze met ontwikkelteams wordt als een duidelijke verbetering ervaren ten opzichte van het verleden. De centrale rol wordt ingenomen door het tactisch ontwikkelteam. Het overleg binnen dit team wordt als constructief ervaren en de invulling van de voorzittersrol door de vervoerder wordt gewaardeerd. Partijen kunnen in een vroegtijdig stadium meepraten over beslissingen, kunnen zelf initiatieven inbrengen en beschikken over gedetailleerde informatie.
- Het strategisch ontwikkelteam had in de gekozen opzet weinig toegevoegde waarde. Besloten is aan te sluiten bij de stuurgroep BrabantStad Bereikbaar. Dit is een logische keuze.

Inzet provinciale middelen

Voor het gedetailleerd in kaart brengen van de efficiëntie van de ingezette provinciale is het nog te vroeg. Wel kan in algemene zin worden aangegeven hoeveel middelen zijn besteed.

Voor de concessies geldt dat de vervoerder naast de opbrengsten uit de kaartverkoop een exploitatiebijdrage van de provincie ontvangt. Hiermee worden de totale kosten van de concessie afgedekt. Deze exploitatiebijdrage wordt gefinancierd via de Brede Doel Uitkering (BDU) Verkeer en Vervoer. Sinds 1 januari 2016 wordt deze bijdrage uitgekeerd via het provinciefonds. In totaal gaf de provincie in 2016 aan de drie



concessiegebieden gezamenlijk € 82 miljoen uit voor de exploitatie. De komende jaren zal dit door indexatie jaarlijks licht stijgen.

Duurzaamheid en differentiatie in beleid

Eén van de hoofdvragen van het onderzoek is de wijze waarop invulling is gegeven aan het vergroten van duurzaamheid en aan differentiatie van beleid naar regio en doelgroep.

Duurzaamheid komt nadrukkelijk terug in de OV-visie via de doelstellingen op het gebied van zero emissie. Doelstellingen zijn onder andere het aanhaken bij technologische ontwikkelingen, gebruik maken van de laatste stand van de techniek, experimenten met duurzame brandstoffen en het verminderen van de uitstoot per reiziger. In alle concessies is zero emissie een belangrijk streven. In de concessie voor Zuidoost zijn de meest concrete eisen gesteld.

Differentiatie van beleid naar regio vindt onder andere via de concessies plaats. Deze hebben een regionale insteek. Vertegenwoordigers van gemeenten hebben invloed op aanpassingen in de dienstregeling. In de OV-visie is aandacht voor differentiatie naar doelgroepen (via branding, reisinformatie of tariefacties). Dit dient via de concessie te worden uitgevoerd. Op dit moment zijn de doelgroepen nog niet voldoende concreet in beeld om te kunnen spreken van gedifferentieerd beleid voor doelgroepen.

Conclusies en leerpunten Ontwikkelagenda

Doorvertaling

De Ontwikkelagenda geeft invulling aan de doelstellingen die zijn geformuleerd binnen de ambitie *verbindend* OV van de OV-visie. De agenda vormt een heldere doorvertaling en nadere uitwerking van de opgestelde visie in hoofdpogaven. In lijn met de visie is niet alleen aandacht voor de inhoudelijke doelen van de agenda, maar ook voor de wijze waarop partners worden betrokken bij de uitvoering.

Weking in de praktijk

De Ontwikkelagenda bevindt zich nog in een andere fase dan de concessies. De selectie van de projecten in de eerste tranche is recent afgerond. Het is nog niet goed mogelijk te bepalen in hoeverre de gekozen wijze van uitvoering goed functioneert en tot beoogde resultaten leidt. Wel valt op dat niet alle 12 geformuleerde opgaven worden afgedekt met de geselecteerde projecten. Met name voor enkele opgaven die vallen onder het verbeteren van (inter)nationale connectiviteit zijn geen projecten ingediend en geselecteerd. Dit is overigens verklaarbaar gezien de doelgroep van de indieners (partners uit de regio). Voor partners uit de regio valt een deel van de opgaven (gericht op treinverbindingen) buiten hun scope. De wijze waarop de opgaven voor het verbeteren van de connectiviteit verder worden ingevuld is dan ook een aandachtspunt.

Het procesverloop rond het indienen van projecten voor de Ontwikkelagenda vinden betrokken partners voor verbetering vatbaar. De tijdsperiode voor het indienen was kort en de toetsingscriteria en besluitvorming waren vooraf onduidelijk. Er is behoefte aan meer duidelijkheid vooraf en actievere ondersteuning van de provincie bij de totstandkoming van de aanvragen.

Op dit moment is voor de projecten van de Ontwikkelagenda de uitvoeringsfase aangebroken. Bij geïnterviewde partijen heerst onduidelijkheid over de verdere invulling van de uitvoering. Door partners wordt gepleit voor een gezamenlijke programmering van projecten door de provincie met de regionale partners.

Sturing en rol provincie in de Ontwikkelagenda

De rol van de provincie bij de Ontwikkelagenda is anders dan die bij de concessies. De provincie richt zich op het gezamenlijk ontwikkelen van de kaders en het ruimte geven aan maatschappelijke partijen om actief deel te nemen aan de uitvoering. Belangrijk verschil is dat de Ontwikkelagenda beleid is van de provincie en de vijf grote Brabantse gemeenten die samenwerken in BrabantStad.

De provincie heeft in de Ontwikkelagenda in de *beleidsvorming* een netwerkende en responsieve overheidsrol. Bij deze rollen draait het om samenwerking met partners in de regio, co-creatie en het geven van ruimte voor initiatieven. In de *uitvoering* ambieert de provincie ook een responsieve rol. Het daarbij ingezette subsidie-instrument botst echter met deze rol. De criteria en selectie van projecten zijn door de Stuurgroep BrabantStad Bereikbaar bepaald. Er is daarmee een wisseling van rol gedurende de uitvoering geweest. Meerdere partijen ervaren dit als verwarrend. Bij hen is behoefte aan meer duidelijkheid vooraf over de rollen van alle betrokkenen partijen bij de totstandkoming en selectie van projecten.

Inzet provinciale middelen

Voor de huidige bestuursperiode is voor de Ontwikkelagenda (samen met de Vernieuwingsagenda 'Mobiliteit op Maat') € 41 miljoen gereserveerd. Voor de starttranche van projecten is een bedrag van € 4,7 miljoen beschikbaar. Via cofinanciering dragen partners een zelfde bedrag bij.

Conclusies en leerpunten samenhang concessies en Ontwikkelagenda

De concessies en Ontwikkelagenda richten zich ieder op specifieke onderdelen van de OV-visie. Aandachtspunt voor de effectiviteit is de samenhang tussen de verschillende sporen. Dat gaat met name op voor aspecten die zijn opgenomen in de vernieuwingsagenda. Denk hierbij aan de samenwerking met het bedrijfsleven en het goed aan laten sluiten van de 'onderkant' van de vervoersmarkt op de buslijnen.



1 Inleiding

1.1 Achtergrond en doel van de tussentijdse evaluatie

In 2012 heeft de provincie Noord-Brabant een nieuwe strategische visie voor het openbaar vervoer vastgesteld: de OV-visie 2012-2025. Panteia is gevraagd na vier jaar een tussentijdse evaluatie van de OV-visie uit te voeren. Deze evaluatie maakt onderdeel uit van een bredere evaluatie van de verschillende deelprogramma's van het Provinciaal Verkeer- en Vervoersplan.

In de OV-visie is niet alleen een ambitie geformuleerd op *wat* de provincie wil bereiken, maar ook op *hoe* dit bereikt moet worden. Er zijn inhoudelijke doelstellingen geformuleerd die via een nieuwe werkwijze tot stand dienen te komen, met een nieuwe rol voor de provincie. Beide aspecten, inhoud en werkwijze, maken dan ook nadrukkelijk onderdeel uit van de evaluatie.

Voor de inhoudelijk doelstellingen ligt het accent op het inzichtelijk maken of de vertaling van de OV-visie naar de uitvoering nog in lijn is met de doelstellingen. Voor de werkwijze is het de vraag of het nieuwe model van aansturing functioneert. Daarbij ligt het accent op die onderdelen van de visie die voldoende gevorderd zijn om daarover uitspraken te kunnen doen. Concreet gaat het hierbij om de concessies Oost- en West-Brabant, in beperkte mate de concessie Zuidoost en onderdelen van de Ontwikkelagenda. De vernieuwingsagenda OV is nog in de opstartfase en valt buiten de scope van het onderzoek.

Onderzoeksvragen

De centrale vraag is: *in hoeverre ligt de uitvoering van de OV-visie op koers, wat gaat daarin goed en wat kan beter?*

Deze centrale vraag is onderverdeeld in de onderstaande vragen.

1. In welke mate worden de doelstellingen van de OV-visie doorvertaald in de *concessies* en in de *Ontwikkelagenda* en hoe werkt dit in de praktijk?
2. Hoe is de provinciale rol ingevuld en is dit nog steeds de meest geëigende rol voor het bereiken van de doelstellingen?
3. Zijn de provinciale middelen op een *effectieve en efficiënte* manier ingezet?
4. Hoe is specifiek invulling gegeven aan:
 - het vergroten van *duurzaamheid*?
 - *differentiatie* in beleid per regio, per doelgroep of nog anders?

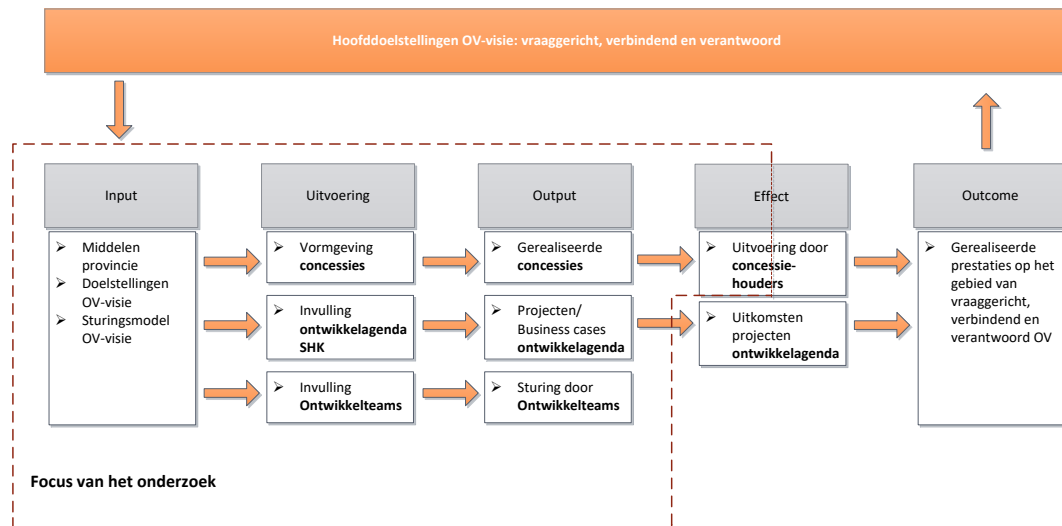
Focus in het onderzoek

In de onderstaande figuur is de focus van het onderzoek grafisch weergegeven. Te zien is dat de outcome van de inspanningen buiten de context vallen. Voor de effecten geldt dat wordt gekeken hoe de doelstellingen doorwerken in de concessies en de Ontwikkelagenda Spoor HOV en Knooppunten (SHK), hoe deze in de praktijk functioneren en of het daarmee aannemelijk is dat dit tot de beoogde effecten gaat leiden. Er is daarbij wel verschil tussen de verschillende concessies en de Ontwikkelagenda. De concessies in Oost- en West-Brabant zijn van start gegaan in 2015 waardoor een beeld kan worden gegeven van de werking daarvan in de praktijk.



Voor de concessie Zuidoost is dit nog niet mogelijk. Deze is eind 2016 gestart. Voor de Ontwikkelagenda kan een eerste beeld van de uitvoering worden gegeven. Deze is in 2015 vastgesteld. In 2016 heeft een selectie van projecten plaatsgevonden.

Figuur 1: Focus van de evaluatie



1.2 Opzet van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van twee type activiteiten:

- documentenstudie
- interviews met betrokkenen.

Documentenstudie

In de documentenstudie is stapsgewijs de doorwerking van de doelstellingen uit de OV-visie gevolgd in de "producten" van de concessies en de Ontwikkelagenda. In het geval van de concessies gaat het om de nota van uitgangspunten/nota van bouwstenen, de opgestelde programma's van eisen en verantwoordingsrapportages. Bij de Ontwikkelagenda gaat het om de Ontwikkelagenda zelf en daarvan afgeleide documenten voor de uitvoering. Voor de analyse van deze documenten is een analysekader opgesteld op basis van alle doelen uit de OV-visie.

Interviews

Er zijn gesprekken gehouden met 15 betrokkenen van de provincie, Arriva, gemeenten, GGA-coördinatoren en het Reizigers Overleg Brabant (ROB). De lijst met gesprekspartners is opgenomen in bijlage 1.

2 De OV-visie 2012-2025

2.1 Hoofdpijnen van de Visie

In 2012 heeft de provincie Noord-Brabant een nieuwe strategische visie (2012-2025) voor het openbaar vervoer vastgesteld. In deze visie is de hoofddoelstelling als volgt geformuleerd (p.4).

"Het OV sluit aan bij de vraag van zo veel mogelijk reizigers, vormt een verbindende schakel in het Brabants mobiliteitssysteem, legt de verbinding met de ruimtelijk-economische ontwikkeling en levert Brabant maatschappelijk nut (bereikbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid)."

De OV-visie is opgesteld in samenwerking met het toenmalige Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE). De OV-visie bouwt voort op de visie 'Beleidsadvies OV Snel, Schoon en Sociaal', vastgesteld door de provincie Noord-Brabant en op de 'Beleidsvisie OV Orion II', vastgesteld door de SRE.

Uit de hoofddoelstelling in de OV-visie 2012-2025 zijn drie ambities te destilleren:

- vraaggericht: aansluiten bij de vraag van zoveel mogelijk doelgroepen, groei op de drukste verbindingen en maatwerk voor de overige verbindingen;
- verbindend: versterking van het mobiliteitsnetwerk door verbinding te zoeken met ruimtelijke ontwikkelingen en samenwerking met het bedrijfsleven;
- (maatschappelijk) verantwoord: een positieve bijdrage leveren aan de leefbaarheid en duurzaamheid van Brabant door onder andere het beperken van de emissie, hoge sociale veiligheid en verbeteren van de toegankelijkheid.

Deze ambities zijn nader uitgewerkt in subdoelstellingen. In de OV-visie zijn de volgende subdoelstellingen bij de genoemde ambities gesteld.



Tabel 1: Hoofddoelstellingen en subdoelstellingen in de OV-visie 2012-2025

<i>Hoofddoel</i>	<i>Subdoel</i>
Vraaggericht OV	Netmanagement toepassen om op de vraag in te spelen Verdere hiërarchie in het netwerk aanbrengen Sterke (HOV-)lijnen verder uitbouwen Maatwerkoplossingen voor de lijnen met minder vraag Vernieuwende mobiliteitsoplossingen Inzetten op integrale marketing, gericht op concrete doelen Real-time reisinformatie aanbieden Aanbieden van gedifferentieerde tarieven die passen bij de vraag en de geboden kwaliteit
Verbindend OV	Het spoor en het HOV als ruggengraat van het OV OV als onderdeel van een samenhangend mobiliteitsnetwerk OV verbinden met ruimtelijke ontwikkelingen Voor mobiliteitsmanagement samenwerking opzoeken met bedrijfsleven
Verantwoord OV	Stapsgewijs toewerken naar zero emissie; OV heeft een bijdrage aan de Brabantse maatschappij Fysieke en 'mentale' toegankelijkheid verder verbeteren Hoog niveau van sociale veiligheid handhaven

2.2 Uitwerking

De vertaling van de OV-visie in beleid vindt plaats langs drie sporen:

1. Concessies voor het regionaal busvervoer;
2. De Ontwikkelagenda Spoor, HOV en Knooppunten (SHK);
3. De vernieuwingsagenda OV.

Ieder van deze sporen heeft een eigen dynamiek, tijdspad en historie. Voor de concessies geldt dat twee concessies eind 2014 en een derde eind 2016 daadwerkelijk zijn gestart. De Ontwikkelagenda is een vervolg op al langer lopend programma voor Spoor, HOV en knooppunten. Nieuwe projecten zijn van start gegaan in de tweede helft van 2016. Wel hebben al eerder projecten plaatsgevonden in het kader van deze agenda. De Vernieuwingsagenda bevindt zich momenteel in de opstartfase.

Naast het verschil in dynamiek, tijdspad en historie heeft ieder van deze sporen ook zijn eigen ambities. In de Ontwikkelagenda zijn de ambities vooral geformuleerd voor de belangrijkste verbindingen van het OV-systeem (spoor en HOV). Het busvervoer is regionaal georganiseerd binnen de concessiegebieden voor busvervoer (met enkele concessie-grensoverschrijdende lijnen). In de Vernieuwingsagenda worden ambities ontwikkeld voor de routes met zo weinig reizigers dat het normale busvervoer, binnen de kaders van de concessieafspraken, vervalt. Voor mensen die afhankelijk zijn van publiek geregeld vervoer, worden via de vernieuwingsagenda voor de gebieden die dit betreft kleinschalige mobiliteitsoplossingen (KMO) ontwikkeld.

In deze tussentijdse evaluatie ligt de focus op de concessies en de Ontwikkelagenda (de uitvoering van de recente geselecteerde projecten wordt in het onderzoek buiten beschouwing gelaten). De Vernieuwingsagenda OV valt geheel buiten de scope van het

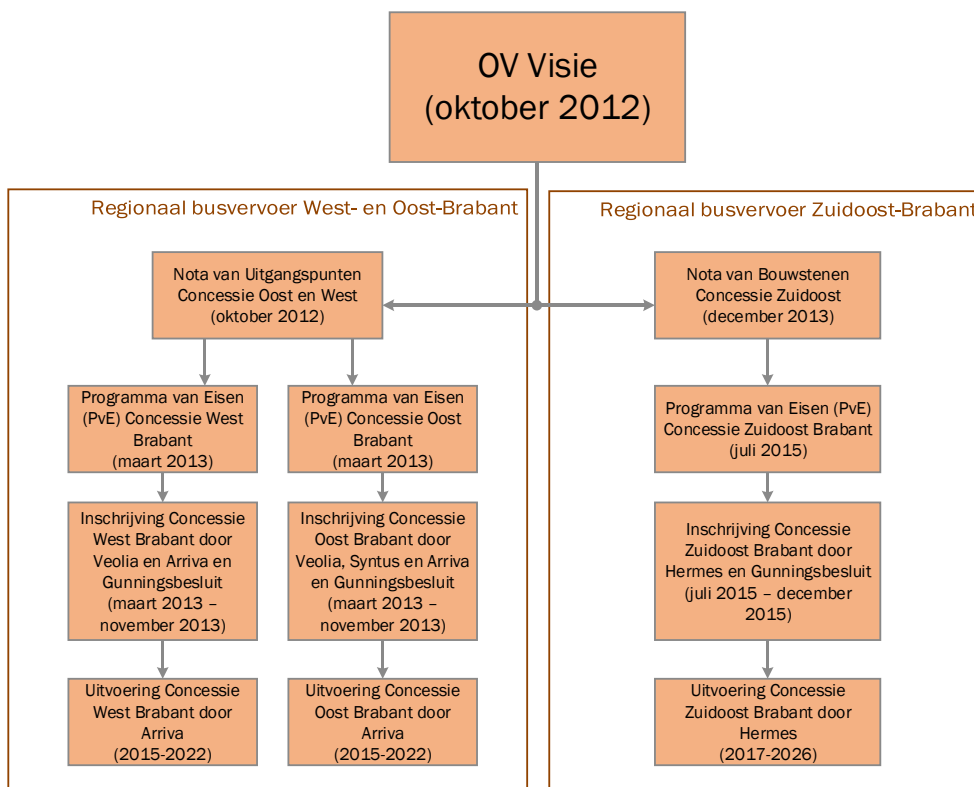
onderzoek, omdat deze zich pas in de opstartfase bevindt. Uiteraard hebben we in de analyse van de OV-visie er wel rekening mee gehouden dat de vernieuwingsagenda een deel van de ambities van de OV-visie invult.

2.2.1 Concessies

Noord-Brabant is, in de huidige concessieperioden, opgedeeld in drie concessiegebieden. Dit zijn de concessiegebieden West-Brabant, Oost-Brabant en Zuidoost-Brabant. De concessieregio's in Noord-Brabant zijn in de afgelopen jaren alle drie opnieuw aanbesteed. De concessie in West- en Oost-Brabant (West voor 8 jaar en Oost voor 10 jaar) door Arriva, en de concessie in Zuidoost-Brabant (10 jaar) wordt in de huidige concessieperiode gereden door Hermes.

Hoe in hoofdlijnen het proces gaat van vertaling van de OV-visie naar het beleid in de aanbesteding van de concessies, en uiteindelijk naar de exploitatie van de concessie door de vervoerder, is schematisch weergegeven in figuur 2. In figuur 2 is ook te zien dat de concessies van West- en Oost-Brabant apart, in hetzelfde tijdsbestek en in dezelfde procedure zijn aanbesteed door een aanbesteding met meerdere percelen.

Figuur 2: Vertaling van OV-visie naar uitvoering van beleid langs het spoor van Concessies



2.2.2 Ontwikkelagenda Spoor, HOV en Knooppunten

Een tweede spoor waarmee de OV-visie vertaald wordt in beleid op het gebied van openbaar vervoer, is via de Ontwikkelagenda Spoor, HOV en Knooppunten. De Ontwikkelagenda bevat een analyse van trends en ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit en ruimtelijke-economische veranderingen en een uitvoeringsstrategie op basis van vijf inhoudelijke lijnen. De Ontwikkelagenda is opgesteld door de partners van BrabantStad Bereikbaar, waarin de provincie en de gemeenten Breda, Eindhoven, Helmond, 's-Hertogenbosch en Tilburg vertegenwoordigd zijn. Eveneens hebben aan vervoerderszijde NS, ProRail, Arriva en Hermes bijdragen geleverd.

De vijf samenhangende strategielijnen die samen de Ontwikkelagenda vormen zijn:

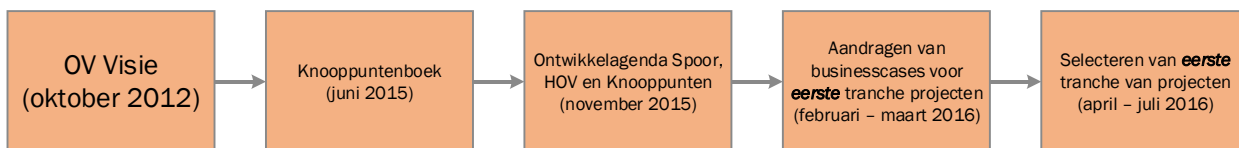
1. Bebouwing *verdichten* en ruimtelijke kwaliteit toevoegen zodat er meer functies binnen bereik komen (integratie van ruimtelijk beleid en mobiliteitsbeleid);
2. Het *veraangenamen* van de reis zorgt ervoor dat de reis als korter ervaren wordt of dat de reiziger bereid is verder met het OV te reizen;
3. Het *versnellen* van verbindingen moet ertoe bijdragen dat in dezelfde reistijd er meer bestemmingen bereikt kunnen worden;
4. Het *vervlechten* en *ontvlechten* van personenvervoer en goederenvervoer;
5. Het *verknopen* met andere vervoerswijzen (fiets, auto en onderliggend openbaar vervoer) om met de kwaliteit van het voor-en na transport, eveneens de kwaliteit van het hoogwaardig openbaar vervoersnetwerk te vergroten.

De vijf strategielijnen komen samen in twaalf opgaven. Deze staan in de onderstaande tabel opgenomen.

Tabel 2: Hoofdopgaven Ontwikkelagenda Spoor, HOV en Knooppunten

Hoofdopgave	Opgaven
(Inter)nationale connectiviteit verbeteren	<ol style="list-style-type: none">1. Verbeteren van de verbinding Eindhoven-Düsseldorf, Eindhoven-Brussel en Eindhoven-Schiphol/ Amsterdam.2. Ontwikkelen van station Eindhoven tot internationaal knooppunt.3. Stimuleren van de spoorzone ontwikkeling in Breda.4. Verbeteren van de ontsluiting van Eindhoven Airport op het spoor.5. Ontwikkelen van goederenterminals Moerdijk, Tilburg en Venlo6. Inzetten op ontvlechten van doorgaand internationaal spoorvervoer en personenvervoer.
Het (daily) urban system versterken	<ol style="list-style-type: none">7. Het verder verbeteren van een aantal interregionale spoorverbindingen8. Grote kernen en economische kernlocaties aansluiten op het HOV.9. Om het (daily) urban system te versterken zouden nieuwe ruimtelijke ontwikkelingen idealiter rondom knooppunten van openbaar vervoer plaats moeten vinden.10. Bij grote en kleine stations en langs te ontwikkelen HOV-corridors voldoende aantrekkelijke stallingvoorzieningen en goede fietsroutes van en naar het hoogwaardig openbaar vervoer.11. Op specifieke plekken bij grote stations, aan de randen van de steden en sprinterstations bij de snelweg liggen kansen voor P+R.12. Minder aantrekkelijke openbaar vervoerknooppunten veraangenamen.

Figuur 3: Vertaling van OV-visie naar uitvoering langs het spoor van de Ontwikkelagenda



Op dit moment bevindt de eerste tranche van projecten zich in de uitvoeringsfase.

2.2.3 Vernieuwingsagenda

Het derde spoor waarmee de OV-visie vertaling krijgt in het beleid op het gebied van openbaar vervoer is de Vernieuwingsagenda 'Mobiliteit op Maat'. Deze agenda focust vooral op vernieuwing van het 'fijnmazig' vervoer in stadswijken en regio. Dit heeft veelal betrekking op routes en gebieden waar dusdanig weinig reizigers zijn dat het rijden van regulier busvervoer niet meer als vraaggericht wordt gezien. Dit maakt ook een belangrijk onderdeel uit van de OV-visie en komt tegemoet aan de aandacht die gevraagd wordt voor de bereikbaarheid van het landelijk gebied. Centraal staat het vinden van alternatieven voor het reguliere busvervoer in vernieuwende, slimme en verantwoorde kleinschalige mobiliteitsoplossingen (KMO's). Door te vernieuwen, te experimenteren, samen te werken met lokale overheden en kansen te creëren voor initiatieven van marktpartijen buiten en binnen de concessies. Te denken valt aan deelauto's, deelfietsen, halteloos rijden en buurtbus 2.0, waar met techniek en applicaties in wordt gespeeld op de vraag van de reiziger.

De scope van de Vernieuwingsagenda is inmiddels breder dan alleen OV: het gaat over het hele mobiliteitssysteem en de plaats van OV daarbinnen. Uitgangspunt is Mobility as a Service. Hierbij kan een reiziger zijn of haar eigen mobiliteitsmix samenstellen uit verschillende (vernieuwende) vervoersoplossingen. De experimenten Mobiliteit op Maat zijn gericht op het toepassen van alternatieve vervoersoplossingen bij vervoervragen in verschillende gebieden. Dit om kennis op te doen over zowel de vervoersoplossing zelf, als de manier waarop deze kan worden ingezet. De provincie werkt hiervoor samen met de belanghebbende partijen (zoals bijvoorbeeld de gemeenten en huidige concessiehouders) en verschillende marktpartijen.

De vernieuwingsagenda OV (spoor 3) valt buiten de scope van het onderzoek, omdat deze zich pas in de opstartfase bevindt.



3 Doorvertaling en werking visie

3.1 Doorvertaling visie

3.1.1 Uitwerking in concessies

Twee van de drie ambities uit de OV-visie worden vooral ingevuld via de concessies voor het regionaal busvervoer. Het gaat om *vraaggericht* en *verantwoord* openbaar vervoer. Doelstellingen bij vraaggericht OV zijn onder andere: sterke lijnen verder uitbouwen, maatwerkoplossingen, vernieuwende mobiliteitoplossingen, integrale marketing en real time reisinformatie aanbieden. Bij verantwoord OV zijn toewerken naar zero emissie, bijdragen aan de Brabantse maatschappij (onder andere via social return), fysieke en mentale toegankelijkheid verbeteren en een hoog niveau van sociale veiligheid handhaven belangrijke doelstellingen.

In het onderzoek is gekeken naar de doorwerking van de doelstellingen uit de OV-visie naar de drie concessies. In alle concessies zijn de 8 hoofddoelen die onder het thema *vraaggericht* vallen en de vier hoofddoelen die onder dit thema *verantwoord* duidelijk herkenbaar. Zowel de Nota van Bouwstenen/Uitgangspunten als het Programma van Eisen geven duidelijk invulling aan deze doelstellingen. Deze worden in de concessies Oost en West gevat onder de doelstellingen:

- Meer Reizigers/ hogere bezettingsgraad
- Beter imago/ hogere klantwaardering
- Inbedding in de Brabantse samenleving.

Een belangrijke keuze die is gemaakt voor de concessies in Oost en West is de opbrengstverantwoordelijkheid van de concessiehouder. De concessiehouder draagt hierbij het financiële risico. Dit wil zeggen dat zowel het eventuele voordeel van hogere opbrengsten als het eventuele nadeel van lagere opbrengsten bij de vervoerder terecht komen. De vervoerder heeft hierdoor baat bij het inzetten op zoveel mogelijk reizigers. Zoals geschetst in de visie moet dit een impuls geven aan het ontwikkelen van de vraaggerichtheid van het OV.

Verder is veel nadruk op het kunnen ademen van de concessie. Via het ontwikkelteam moet worden ingespeeld op veranderingen in reizigersstromen en behoeften. De vervoerder moet met de provincie, gemeenten, GGA's en ROB inspelen op veranderingen en vernieuwingen. De concessiehouder heeft de verantwoordelijkheid om ontwikkelingen in gang te zetten.

De concessie voor Zuidoost bouwt voort op die van Oost en West. De concessiehouder is nu ook opbrengstverantwoordelijke en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de concessie. De doelstellingen zijn zeer vergelijkbaar. Ook de rolverdeling en samenwerking met een ontwikkelteam is niet veranderd. Wel is explicieter aandacht besteed aan het inzetten van *alternatieve mobiliteitoplossingen* binnen het vervoeraanbod. Binnen de concessie zijn afspraken gemaakt over de inzet van innovatieve oplossingen in twee gebieden met minder vraag. Ook moet de vervoerder gedurende de looptijd van de concessie de transitie naar alternatieve oplossingen verder vorm gaan geven. De provincie wil zo doorgroeien naar een mobiliteitsconcessie die breder is dan alleen openbaar vervoer. Ook staat *zero emissie* nadrukkelijk centraal. De verschillen tussen Oost en West enerzijds en Zuidoost anderzijds komen voort uit verdergaande technologische ontwikkelingen en de



ervaringen die ondertussen waren op gedaan. Daardoor kan in Zuidoost nog verder invulling aan de OV-visie worden gegeven.

De concessie Zuidoost past goed binnen de uitgangspunten van de OV-visie. De verschillen tussen de concessies Oost en West enerzijds en Zuidoost anderzijds op het gebied van zero emissie zijn te verklaren uit verdergaande technologische ontwikkelingen op het gebied van elektrische bussen. Hierdoor konden andere eisen worden gesteld. De inzet op andere mobiliteitsoplossingen komen niet zozeer voort uit opgedane ervaringen met de eerdere concessies, maar uit een beleidsontwikkeling binnen de provincie waarbij breder wordt gekeken naar mobiliteit, de plaats van OV daarbinnen, en de noodzakelijke afstemming tussen regulier OV en andere vormen.

3.1.2 Uitwerking in de Ontwikkelagenda

De Ontwikkelagenda bevat de actualisatie en uitwerking van het beleid op het gebied van spoor, HOV en knooppunten. Het geeft invulling aan de OV-visie en is een actualisering van het programma OV netwerk BrabantStad uit 2003. Met de Ontwikkelagenda wordt invulling gegeven aan de ambities op het thema *verbindend OV*. Doelstellingen op het gebied van verbindend OV gaan onder andere over afspraken over nieuwe stations, verbeteringen van internationale verbindingen per spoor, uitbouw van fietsvoorzieningen en P&R faciliteiten en samenwerking met het bedrijfsleven.

Zoals in hoofdstuk 2 is uitgewerkt is de Ontwikkelagenda eind 2015 vastgesteld. Het schetst vijf hoofdlijnen voor versterking van het OV-systeem. De vijf hoofdlijnen zijn vertaald in twaalf opgaven die via een adaptief uitvoeringsprogramma bereikt moeten worden.

Deze hoofdopgaven passen direct binnen de doelen van de OV-visie. De opgaven zijn een concrete vertaling van de geschetste doelen. Er zijn bijvoorbeeld specifieke corridors en knooppunten benoemd, de gewenste reisduur voor spoorverbindingen is uitgewerkt, de gewenste frequentie voor HOV-verbindingen is benoemd en er zijn te ontwikkelen spoorzones aangemerkt.

De doelstellingen uit de visie over mobiliteitsmanagement in samenwerking met het bedrijfsleven komen niet terug in de hoofdopgaven. Een deel is wel terug te vinden in de concessies (*verbetering communicatie reisinformatie*). De andere doelstellingen (*samenwerking met het bedrijfsleven* en *investeren in concrete lokale projecten voor mobiliteitsmanagement*) komen niet terug. Wel past de doelstelling over samenwerking duidelijk in de wijze waarop het uitvoeringsproces wordt vorm gegeven. Partijen krijgen ruimte initiatieven aan te dragen, maar moeten ook bereid zijn zelf mee te investeren.

Naast de inhoudelijke doelen van de agenda is nadrukkelijk aandacht voor het betrekken van partners bij zowel de totstandkoming van beleid als bij de uitvoering. Aangegeven is dat de agenda via co-creatie met diverse partijen tot stand is gebracht. Dit zelfde geldt voor de uitvoering. Deze biedt ruimte "voor het gemeenschappelijk ontwikkelen van voornemens en projecten: samen doen via pilots, living labs en experimenten. Maatschappelijke partners worden uitgedaagd om actief deel te nemen en met innovatieve oplossingen te komen in de vervolgfase."

In het verlengde van de uitgesproken intentie in de Ontwikkelagenda wordt de uitvoering vormgegeven via projecten waarvoor maatschappelijk partijen nadrukkelijk zijn uitgenodigd aanvragen in te dienen. Deze projectvoorstellen konden in maart 2016 worden ingediend. Aan de hand van een nadere uitwerking zijn deze projecten getoetst en heeft de selectie plaatsgevonden. In september 2016 zijn de benodigde middelen hiervoor door provinciale staten toegekend.

In opzet is de Ontwikkelagenda volledig in lijn met de ambities vanuit de OV-visie. Het vormt daarmee een logisch vervolg op de opgestelde visie. De doelen van de Ontwikkelagenda worden ook door betrokkenen onderschreven. De achterliggende analyse wordt gedeeld.

Samengevat:

- De OV-visie kent een logische doorvertaling van de ambities op het gebied van *vraaggericht* en *verantwoord OV* in de drie concessies. De uitgangspunten komen duidelijk terug. Zuidoost kan op basis van verdergaande technologische ontwikkelingen en de ervaringen die ondertussen zijn opgedaan nog verder invulling aan de doelen geven.
- De Ontwikkelagenda geeft invulling aan de ambitie *verbindend OV*. Het vormt een heldere doorvertaling en nadere uitwerking van de opgestelde visie.
- De doelstellingen over mobiliteitsmanagement in samenwerking met het bedrijfsleven komen in mindere mate terug. Met name het investeren in concrete lokale projecten voor mobiliteitsmanagement heeft in zowel de concessies als de Ontwikkelagenda geen vervolg gekregen, dit maakt deel uit van de vernieuwingsagenda.

3.2 Werking in de praktijk

3.2.1 Werking van de concessies

Voor de concessies in Oost en West kan op basis van de ervaringen in de afgelopen jaren een beeld worden geschetst van de werking in de praktijk. Voor Zuidoost is dit vanwege de recente start nog niet goed mogelijk.

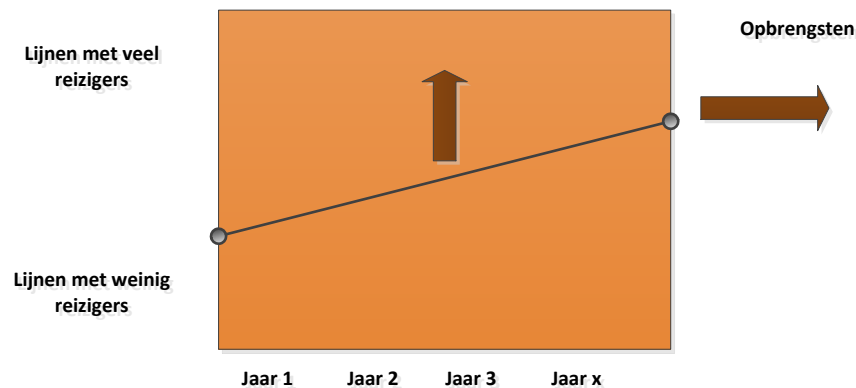
Belangrijke veranderingen bij de concessies ten opzichte van het verleden zijn de opbrengstverantwoordelijkheid, het laten mee-ademen van de concessies met ontwikkelingen en de daarbij behorende gezamenlijke inzet via de ontwikkelteams. Over het geheel genomen blijken de structuur en uitgangspunten van de concessies in de praktijk goed te werken. De opbrengstverantwoordelijkheid in combinatie met de gelijkblijvende totale hoeveelheid dienstregelingsuren (DRU's) geeft een duidelijke prikkel aan de vervoerder in te zetten op een optimale inzet in het bedienen van zoveel mogelijk reizigers.

Met behulp van de afgesproken werkwijze zijn er binnen de concessies aanpassingen in de dienstregeling aangebracht. Inzet op onrendabele lijnen is in goed overleg met betrokkenen vervangen door inzet op "dikke lijnen". Het aantal reizigers neemt daarmee toe. Met deze werkwijze wordt invulling gegeven aan de opzet van de OV-visie. Het kunnen mee-ademen met ontwikkelingen is goed mogelijk en het leidt tot versterking van het vraaggerichte OV.



In de onderstaande figuur is schematisch het proces van verschuiving naar de dikke lijnen weergegeven. De totale box met de hoeveelheid DRU's blijft gelijk. Inzet op dikkere stromen in plaats van op dünnere stromen leidt in het algemeen tot meer reizigers. Dit heeft een positief effect op de opbrengsten. Eventuele extra opbrengsten komen ten gunste van de vervoerder. Dit proces is volledig in lijn met de afspraken in de concessie.

Figuur 4: Werking opbrengstverantwoordelijkheid



Deze opzet van de concessies (met name in Oost en West) heeft echter ook enkele consequenties die, vanuit het perspectief van de OV-visie, aandacht vragen. Zo is er bijvoorbeeld geen directe link tussen de financiële prikkel voor de vervoerder en het investeren in vernieuwende vervoersoplossingen die buiten de dienstregelingsuren vallen. Dit vanwege de scheiding tussen exploitatie en ontwikkeling (via de tactisch ontwikkelteams).

- De verschuiving naar lijnen met veel reizigers leidt voor een beperkte groep reizigers tot minder aanbod. Binnen de concessie is weliswaar ruimte voor het opzetten van pilots om dit op te vangen, maar dit budget is niet toereikend (en niet bedoeld) voor structurele oplossingen. Voor gemeenten zijn oplossingen voor vervoer op de grens tussen regulier OV en kleinschalige oplossingen een belangrijk thema.
- Eén van de uitgangspunten van de visie is dat wordt gewerkt aan vernieuwing en verandering van het vervoersaanbod. De vervoerder dient hierin het voortouw te nemen. Betrokkenen constateren dat vernieuwing en innovatieve oplossingen nog minder goed van de grond zijn gekomen, hetgeen gezien de korte termijn begrijpelijk is.

Eén van de uitgangspunten van de OV-visie is dat vraaggericht OV de katalysator is van een positieve spiraal. Meer reizigers moet (onder andere) leiden tot hogere reizigersopbrengsten waarmee er meer middelen zijn om het OV verder te verbeteren. Op korte termijn zit de verbetering in efficiëntie (waardoor meer reizigers kunnen worden vervoerd tegen dezelfde bijdrage in de kosten). Eventuele extra opbrengsten door meer reizigers gaan gedurende de concessieperiode naar de vervoerder. Tot meer middelen voor verbetering in de vorm van ontwikkeling leidt het niet direct. Hiervoor zijn overigens via de tactisch ontwikkelteams jaarlijkse budgetten beschikbaar. Bij een nieuwe concessieperiode vormt het nieuwe (hogere) niveau van opbrengsten de basis voor de inschrijvingen.

In de concessie in Zuidoost is gekozen voor een andere opzet waarin nieuwe vervoersopties al een onderdeel van concessie vormen. Hiermee wil de provincie bereiken dat meer aanvullende mobiliteitsoplossingen worden ingezet.

Uitvoeringsproces concessies

Binnen de kaders van de concessie vindt verdere uitvoering plaats door de ontwikkelteams. Het gekozen model functioneert in de praktijk goed. De vervoerder vult de regierol goed in en betrokken partijen zijn tevreden over de samenwerking. Zij kunnen meebeslissen over verbeteringen in de exploitatie, beschikken over veel informatie en hebben hiermee meer inzicht in achtergronden van te nemen beslissingen. Het draagvlak voor deze werkwijze is dan ook groot. Voor gemeenten en het reizigersoverleg geldt dat dit systeem als een grote vooruitgang ten opzichte van het verleden wordt gezien. In hoofdstuk 4 gaan we hier verder op in.

3.2.2 Werking van de Ontwikkelagenda

In de Ontwikkelagenda is aangegeven dat deze volgens een adaptief uitvoeringsprogramma verder wordt vormgegeven. Dit uitvoeringsprogramma bestaat uit financiering van projecten die in drie tranches worden uitgezet. De provincie stelt middelen ter beschikking voor de cofinanciering. Deze cofinanciering is 50%. De eerste tranche is ondertussen gestart. Er zijn projecten ingediend en geselecteerd.

In de eerste tranche zijn er 58 projectvoorstellen ingediend in de vorm van fiches. Uit deze ingediende projectvoorstellen is op basis van criteria een nadere selectie gemaakt.¹ In de Ontwikkelagenda zijn twaalf hoofdopgaven opgenomen die invulling geven aan de twee hoofdambities: *verbeteren (inter) nationale connectiviteit* en *versterken (Daily) Urban system*. De projectvoorstellen richten zich uiteindelijk het meest op twee van de twaalf hoofdopgaven:

- openbaarvervoerknooppunten veraangename: 31 van de 58 projectvoorstellen
- grote kernen en economische kernlocaties die niet aan het spoor liggen op het HOV aansluiten: 17 van de 58 projectvoorstellen.

Voorbeelden van projectvoorstellen zijn het realiseren van OV service winkels op stations in Eindhoven en Roosendaal, het veraangename van de stationsomgeving in Oss en het uitbreiden van fietsparkeren bij station Deurne. De projectvoorstellen passen met name bij het versterken van het (Daily) Urban system. Uiteindelijk zijn er 24 geselecteerd.

Vanwege de recente start is het nog niet goed mogelijk te bepalen in hoeverre de gekozen wijze van uitvoering goed functioneert en tot de beoogde resultaten leidt. Een aandachtspunt is wel dat vooralsnog een deel van de ambities niet via projecten wordt afgedekt. Met name voor enkele opgaven die vallen onder het verbeteren van (inter)nationale connectiviteit zijn geen projecten ingediend en geselecteerd. Dit is verklaarbaar gezien de doelgroep van de indieners (partners uit de regio). Voor partners uit de regio vallen opgaven gericht op internationale treinverbindingen buiten hun scope. De uitdaging voor de vervolgranches ligt dan ook vooral in het verder invulling geven aan de opgaven gericht op de (inter)nationale connectiviteit.

¹ *Inhoudelijke analyse fiches 1^e tranche, analyse fiches ten behoeve van uitvoeringsprogramma Spoor, HOV en Knooppunten*, Goudappel Coffeng en APPM, juni 2016.



Uitvoeringsproces

Uitgangspunt voor de uitvoering is dat partners van BrabantStad en de provincie worden gevraagd projecten aan te dragen en uit te voeren. Hoewel de uiteindelijk geselecteerde projecten passen bij de doelstellingen wordt het proces van de eerste tranche door veel betrokken partijen nog voor verbetering vatbaar gevonden. Dat heeft drie redenen:

1. De indieningstermijn voor projecten was beperkt. Het opstellen en uitwerken van volledig nieuwe projectvoorstellen is lastig binnen een dergelijk korte termijn te realiseren, zeker als cofinanciering nodig is. Met name al bestaande projectvoorstellen en relatief kleine (lokale) voorstellen zijn ingediend. Bij volgende tranches zou dit probleem niet meer hoeven te spelen.
2. De precieze toetsingscriteria waren vooraf onvoldoende bekend. Enkele respondenten vonden dat de spelregels vooraf niet duidelijk genoeg waren.
3. De rol van de provincie werd onduidelijk gevonden. Bij de totstandkoming van het beleid is een stevig beroep gedaan op samenwerking en co-creatie. Ook bij de uitvraag voor het indienen van projecten lag de focus op gezamenlijke verantwoordelijkheid. Daarna heeft de provincie een bepalende rol gespeeld bij de selectie van projecten. Deze wisseling van rol van de provincie wordt in tegenspraak ervaren met het beroep op samenwerking en co-creatie. Bij gemeenten en GGA-coördinatoren is behoefte aan meer duidelijkheid vooraf en actievere ondersteuning van de provincie bij de totstandkoming van de aanvragen.

Op dit moment is voor de projecten de uitvoeringsfase aangebroken. De programmagroep Ontwikkelagenda OV neemt het voortouw bij het vervolg. Bij geïnterviewden heerst op dit moment onduidelijkheid over de concrete invulling van de uitvoering. Gepleit wordt voor een gezamenlijke programmering van projecten door de provincie met de regionale partners.

In het verlengde van de gewenste helderheid over de verdere uitvoering pleiten meerdere partijen ook voor een goed opgezette monitor. Hiermee moet zicht worden gekregen op de uitvoering en opbrengsten van de projecten. In hoofdstuk 4 wordt hier verder op ingegaan.

Samengevat:

- De structuur en uitgangspunten van de concessies blijken in de praktijk goed te werken. De opbrengstverantwoordelijkheid in combinatie met de gelijkblijvende totale hoeveelheid dienstregelingsuren (DRU's) geeft een duidelijke prikkel aan de vervoerder om in te zetten op het bedienen van zoveel mogelijk reizigers. Optimaliseren van de dienstregeling binnen de geschetste kaders is goed mogelijk.
- De opzet van de concessies heeft wel enkele consequenties die, vanuit het perspectief van de OV-visie, aandacht vragen. Ten eerste is binnen de concessie maar een beperkte prikkel om vervoer op de grens tussen regulier OV en kleinschalige oplossingen te realiseren. In het verlengde hiervan geldt ook dat het realiseren van vernieuwing en innovatieve oplossingen in Oost en West nog maar beperkt van de grond komt.
- Op korte termijn leidt de vergroting van het aantal reizigers niet tot extra opbrengsten. De gewenste positieve spiraal kan optreden bij een nieuwe concessieperiode.
- De selectie van de projecten in de eerste tranche van de Ontwikkelagenda is recent afgerond. Het is nog niet goed mogelijk te bepalen in hoeverre de gekozen wijze van uitvoering goed functioneert en tot beoogde resultaten leidt.
- Het procesverloop rond het indienen van projecten vinden betrokken partners voor verbetering vatbaar. De tijdsperiode voor indienen was kort en de toetsingscriteria en besluitvorming waren vooraf onduidelijk. Er is behoefte aan meer duidelijkheid vooraf en actievere ondersteuning van de provincie bij de totstandkoming van de aanvragen.

3.3 Duurzaamheid en differentiatie van beleid

Eén van de hoofdvragen van het onderzoek is de wijze waarop invulling is gegeven aan het vergroten van duurzaamheid en differentiatie in beleid naar regio en doelgroep.

Duurzaamheid

Duurzaamheid maakt nadrukkelijk onderdeel uit van de OV-visie. In het onderdeel verantwoord OV zijn doelstellingen uitgewerkt voor het toewerken naar zero emissie. Doelstellingen zijn onder andere het aanhaken bij technologische ontwikkelingen, gebruik maken van de laatste stand van de techniek, experimenten met duurzame brandstoffen en het verminderen van de uitstoot per reiziger.

De doelstellingen zijn vertaald in de drie concessies. De provincie zet via de concessies in op beperking van schadelijke uitlaatgassen. Dit gebeurt niet alleen door het OV als schoner alternatief voor de auto in te zetten, maar ook door de ambitie om zero emissie in het OV te realiseren. In de programma's van eisen zijn inschrijvers uitgedaagd de transitie naar zero emissie tijdens de concessie vorm te geven. In alle concessies is zero emissie een belangrijk streven. In de concessie voor Zuidoost zijn er concrete eisen gesteld en is de voorwaarde opgenomen dat vanaf 1 januari 2025 alleen nog met zero emissie voertuigen mag worden gereden.



Differentiatie

Differentiatie van beleid naar regio zit als het ware ingebakken in de concessies. Deze kennen bij uitstek een regionale insteek waarbij wordt gekeken naar de lokale vraag naar vervoer. In overleg met betrokken gemeenten en het reizigersoverleg vinden aanpassingen plaats.

Voor de Ontwikkelagenda geldt dat wordt ingezet op opgaven die voor de provincie als geheel van belang zijn. Wel is er nadrukkelijk aandacht voor lokale en regionale behoeften.

Differentie naar doelgroepen is een doelstelling uit de OV-visie. Aangegeven is dat er meer differentiatie naar doelgroepen en lifestyles moet komen in bijvoorbeeld branding, reisinformatie of tariefacties. Specifiek dient dit via de concessie te worden uitgevoerd. Op dit moment zijn de doelgroepen nog niet voldoende concreet in beeld om te kunnen spreken van gedifferentieerd beleid voor doelgroepen.

Samengevat:

- Duurzaamheid komt nadrukkelijk terug in de doelstellingen op het gebied van zero emissie. In alle concessies is zero emissie een belangrijk streven. In de concessie voor Zuidoost zijn de meest concrete eisen gesteld.
- Differentiatie van beleid naar regio vindt vooral via de concessies plaats. Deze hebben een regionale insteek. Vertegenwoordigers van gemeenten hebben invloed op aanpassingen in de dienstregeling.
- In de OV-visie is aandacht voor differentiatie naar doelgroepen (via branding, reisinformatie of tariefacties). Dit dient via de concessie te worden uitgevoerd. Op dit moment zijn de doelgroepen nog niet voldoende concreet in beeld om te kunnen spreken van gedifferentieerd beleid voor doelgroepen.

3.4 Effectieve en efficiënte inzet van provinciale middelen

Deze tussentijdse evaluatie richt zich onder andere op het beantwoorden van de vraag of de provinciale middelen op een effectieve en efficiënte manier zijn ingezet. Voor het gedetailleerd in kaart brengen van de effectiviteit en efficiëntie is het echter nog te vroeg. Wel kan in algemene zin worden aangegeven of, gezien de doorvertaling in de concessies en de Ontwikkelagenda, de ontwikkeling in lijn is met de doelen van de OV-visie en hoeveel middelen worden besteed.

Effectiviteit

Gezien de goede doorvertaling van de uitgangspunten van de OV-visie in de concessies en de wijze waarop de concessies tot op heden functioneren is de conclusie dat sprake is van een goede ontwikkeling in lijn met de doelstellingen. Aandachtspunten in de concessies Oost en West liggen in de beoogde vernieuwing met andere mobiliteitsoplossingen en maatwerkoplossingen.

Ook voor de Ontwikkelagenda geldt dat sprake is van een goede vertaling. De structuur staat en wordt onderschreven. De vertaling naar de uitvoering is recent vormgegeven via de eerste selectie van projecten. Deze zijn in lijn met de gestelde opgaven, hoewel nog niet alle opgaven in de eerste tranche zijn afgedekt. Het laatste geldt specifiek voor opgaven om de (inter)nationale connectiviteit te vergroten. In de

volgende tranches moet blijken in hoeverre hier verder invulling aan kan worden gegeven.

Aandachtspunt voor de effectiviteit van de OV-visie als geheel is de samenhang tussen de verschillende sporen. Dit speelt met name voor KMO. Door de grotere nadruk op buslijnen komt er meer druk op de onderkant van de vervoersmarkt. Gemeenten kunnen hiervoor op verschillende manieren initiatieven ontwikkelen en financiering voor zoeken. Dit gaat via ontwikkelteams en via een subsidieregeling. Dit blijven echter initiatieven die geen onderlinge relatie hebben en ieder afzonderlijk over kleine budgetten beschikken. Ook is daardoor de aansluiting van KMO-initiatieven op het OV-netwerk onderbelicht. De Vernieuwingsagenda kan een rol gaan spelen bij het versterken van de KMO-initiatieven en de aansluiting op het OV-netwerk.

Efficiëntie

De financiering van de activiteiten die voortkomen uit de OV-visie vindt plaats via de Brede Doel Uitkering (BDU) Verkeer en Vervoer. Sinds 1 januari 2016 wordt deze bijdrage uitgekeerd via het provinciefonds als decentralisatie-uitkering. Op termijn wordt de BDU onderdeel van de algemene uitkering.

Voor de concessies geldt dat de vervoerder naast de opbrengsten uit de kaartverkoop een exploitatiebijdrage van de provincie ontvangt. Hiermee worden de totale kosten van de concessie afgedekt. Deze exploitatiebijdrage wordt gefinancierd via de BDU. In totaal gaf de provincie in 2016 aan de drie concessiegebieden gezamenlijk € 82 miljoen uit voor de exploitatie. De komende jaren zal dit door indexatie jaarlijks licht stijgen.

Voor de huidige bestuursperiode is voor de Ontwikkelagenda (samen met de Vernieuwingsagenda 'Mobiliteit op Maat') € 41 miljoen gereserveerd. Voor de starttranche van projecten is een bedrag van € 4,7 miljoen beschikbaar. Via cofinanciering dragen partners een zelfde bedrag bij.

Samengevat:

- Voor het gedetailleerd in kaart brengen van de effectiviteit is het nog te vroeg. Over de effectiviteit kan wel wordt aangegeven dat de ontwikkeling van de concessies in lijn is met de doelstellingen. Voor de Ontwikkelagenda geldt dat de structuur en uitvoering zijn in lijn met de gestelde opgaven, hoewel nog niet alle opgaven zijn afgedekt.
- Voor de effectiviteit is de samenhang tussen de verschillende sporen een aandachtspunt. Dit speelt met name voor KMO. Door de grotere nadruk op buslijnen komt er meer druk op de onderkant van de vervoersmarkt. Gemeenten kunnen hiervoor op verschillende manieren initiatieven ontwikkelen en financiering voor zoeken. Het zijn echter initiatieven die nog geen onderlinge relatie hebben en ieder afzonderlijk over kleine budgetten beschikken.
- Ook de efficiëntie kan nog niet gedetailleerd worden uitgewerkt. Wel kan een beeld worden gegeven van de ingezette middelen. In totaal gaf de provincie in 2016 voor de concessies € 82 miljoen uit. Voor de eerste tranche van de Ontwikkelagenda is € 4,7 miljoen gereserveerd.





4 Sturingsmodel en rol provincie

4.1 Opzet sturingsmodel

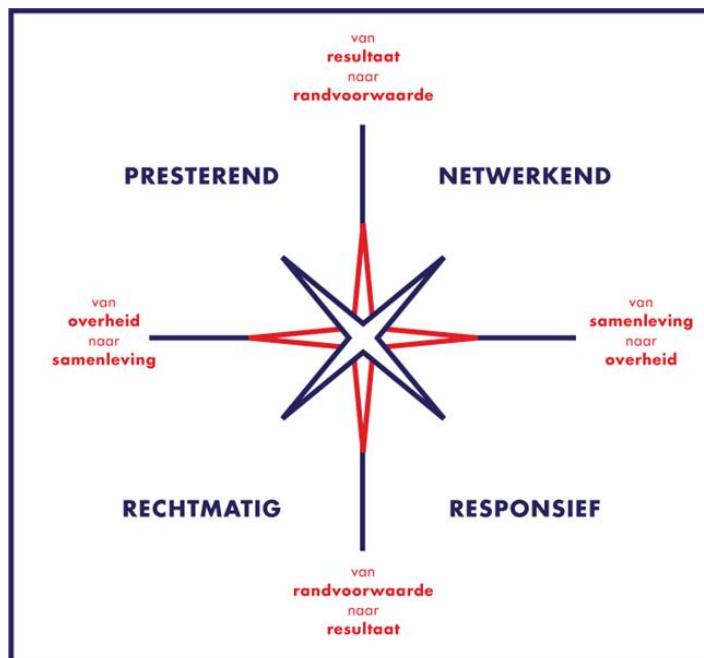
In de OV-visie is een nieuwe rolverdeling tussen de provincie, de vervoerder en overige betrokken partijen geschetst. Deze rolverdeling spitst zich overigens toe op de doorontwikkeling van de *concessie*. Voor het thema *verbindend OV* is rol van de provincie geschetst in de Ontwikkelagenda.

Concrete verandering van de rol van de provincie is dat deze zich minder focust op de ontwikkelfunctie en de verantwoordelijkheid voor de opbrengsten bij de vervoerder legt. Verder worden gemeenten (als wegbeheerder) en het reizigersoverleg als belanghebbende partijen direct betrokken bij het verder ontwikkelen van het OV. De ontwikkeling wordt zo in gezamenlijke verantwoordelijkheid vormgegeven: een hybride model. Dit model is vormgegeven via ontwikkelteams.

De rol van de provincie bij de Ontwikkelagenda ligt in het verlengde van die bij de concessies. Deze is gericht op het gezamenlijk ontwikkelen van de kaders en het ruimte geven aan maatschappelijke partijen om actief deel te nemen aan de uitvoering. Belangrijk verschil is dat de Ontwikkelagenda beleid is van de provincie en de vijf grote Brabantse gemeenten die samenwerken in BrabantStad.

De rollen van de provincie zijn te koppelen aan een model dat de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) heeft ontwikkeld en uitgewerkt in het rapport 'Sedimentatie in sturing'.² In de onderstaande figuur is dit model weergegeven.

Figuur 5: Rollen provincie



² M van der Steen, J. Scherpenisse en M. van Twist, *Sedimentatie in sturing, Systemen brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*, NSOB, 2015.



Dit model schetst, naast de meer traditionele rollen gericht op rechtmatigheid en prestaties, ook de rollen van een overheid die in netwerken werkt en initiatieven uit de samenleving ondersteunt (responsief). De rollen aan de rechterkant van het model gaan uit van (formele of juist informele) samenwerking om gezamenlijk doelen te bereiken of om een beweging of initiatieven uit de samenleving te ondersteunen.

4.2 Sturing en rol in de concessie

In het verlengde van de OV-visie heeft de provincie gekozen voor een scheiding tussen de rol als opdrachtgever via de concessie en de rol van inhoudelijke beleidsontwikkeling.

- De opdrachtgeversrol wordt via het contractmanagement in directe relatie met de vervoerder ingevuld. De contractuele verplichtingen worden gemonitord en op regelmatige basis besproken met de vervoerder.
- De inhoudelijke ontwikkelrol ligt bij het ontwikkelteam. De provincie is daarin betrokken, maar heeft niet de regierol. Met name de verhouding met gemeenten is veranderd ten opzichte van het verleden. Zij zijn nu veel meer betrokken bij beslissingen.

Kijkend naar het NSOB-model dan valt op dat de provincie een helder onderscheid tussen de verschillende rollen heeft gemaakt. De rol van de provincie als opdrachtgever en contractbeheerder bevindt zich duidelijk aan de linkerkant van het model. De focus ligt op het rechtmatig opereren, maar ook zijn er afspraken over prestaties vastgelegd. De rol in het ontwikkelteam bevindt zich in het "Netwerkend" kwadrant. Gezamenlijk met partners wordt inhoudelijk invulling gegeven aan de concessies binnen de formele kaders. Deze splitsing in rollen is helder en wordt door betrokken partijen gewaardeerd.

Contractmanagement

Contractmanagement richt zich op de controle op de naleving door de vervoerder van het contract van de concessie. Periodiek worden gesprekken gevoerd met de vervoerder op basis van rapportages over de prestaties binnen de concessies. Naast het controleren in welke mate de vervoerder voldoet aan de gestelde eisen is aandacht voor de mate waarin de uitvoering van de concessie bijdraagt aan het bereiken van de beoogde (maatschappelijke) doelen.

De werkwijze heeft de provincie vastgelegd in een contractmanagementplan. Het contractmanagement bestaat uit monitoring van prestaties, financieel-administratieve aansturing, beoordelen van de verantwoording en periodiek overleg.

De betrokken partijen zijn tevreden over de huidige opzet en werkwijze van het contractmanagement. De structuur werkt goed en de relatie tot de ontwikkelteams is duidelijk.

Ontwikkelteams

De inhoudelijke ontwikkelrol is in het verlengde van de OV-visie vormgegeven via een hybride model. Hierin geeft de provincie samen met de betrokken concessiehouder, gemeenten en het reizigersoverleg invulling aan de verdere uitvoering en ontwikkeling van de concessies. Deze vorm van samenwerking betekent voor de provincie dat deze kaders schept in plaats van gedetailleerd het beleid bepaalt. Betrokken partijen trekken gezamenlijk op om het openbaar vervoer te ontwikkelen. De uitvoering vindt

plaats in ontwikkelteams waarin vertegenwoordigers van de genoemde partijen op zowel *strategisch* als *tactisch* en *operationeel* niveau samenwerken

Deze nieuwe manier van werken is ingegaan met de start van de huidige concessies. Voor de concessie in Oost- en West-Brabant betekent dit dat deze werkwijze is ingegaan bij de aanvang in 2015. De huidige concessie in Zuidoost-Brabant is van start gegaan in 2017. Deze manier van werken met ontwikkelteams wordt ook in dit gebied toegepast. In tabel 3 is een overzicht te vinden van de rol en onderlinge verhoudingen van de ontwikkelteams.

Tabel 3: Ontwikkelteams voor de concessies regionaal busvervoer Oost- en West-Brabant

Type ontwikkelteam	Regierol	Taken ontwikkelteam	Deelnemers
Strategisch ontwikkelteam (SOT)	Provincie Noord-Brabant	<ul style="list-style-type: none"> • Geeft richting aan de tactische ontwikkelteams over inhoud en prioriteiten • Monitort en reageert op de ontwikkelingen in het openbaar vervoer • Behandelt ontwikkelingen binnen het openbaar vervoer die buiten de vastgestelde kaders als OV-visie en bestek plaatsvinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Provincie Procesmanager strategie OV • Arriva Regiomanager • Gedeputeerde Provincie Noord-Brabant • Wethouders B3 gemeenten • Vertegenwoordiger middelgrote gemeenten • Vertegenwoordiger kleine gemeenten
Tactisch ontwikkelteam (TOT)	Arriva (vervoerder)	<ul style="list-style-type: none"> • Werkt binnen de gestelde kaders (o.a. OV-visie en bestek) • Voert opdrachten vanuit het Strategisch ontwikkelteam uit • Bespreekt periodiek het exploitatieplan • In de voorbereiding wordt samengewerkt en overleg gevoerd met Provincie, gemeenten en het Reizigersoverleg Brabant • Ontwikkelt verbetervoorstellen voor de exploitatie • Stelt projectteams in die verbetervoorstellen uitwerkt, bijvoorbeeld voor het uitwerken in business case 	<ul style="list-style-type: none"> • Arriva • Provincie • Reizigersoverleg Brabant • Gemeente Breda (concessie West) • Gemeente 's-Hertogenbosch (concessie Oost) • Gemeente Tilburg (concessie Oost) • GGA Vertegenwoordiger
Operationeel ontwikkelteam (OOT)	Arriva (vervoerder)	<ul style="list-style-type: none"> • Stemt dagelijkse exploitatie af • Ondersteunt bij de implementatie van business cases • Reageert op knelpunten in de dagelijkse exploitatie • Behandelt infrastructurele zaken als gevolg van werkzaamheden / evenementen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arriva • Provincie • Reizigersoverleg Brabant

Betrokken partijen ervaren de werkwijze met ontwikkelteams als een duidelijke verbetering ten opzichte van het verleden. De centrale rol wordt ingenomen door het tactisch ontwikkelteam (TOT). Het overleg wordt als constructief ervaren en de invulling van de voorzittersrol door de vervoerder wordt gewaardeerd. Met name gemeenten en het reizigersoverleg ervaren een duidelijk verschil met het verleden. Zij kunnen nu in een vroegtijdig stadium meepraten over beslissingen, kunnen zelf initiatieven inbrengen en beschikken over gedetailleerde informatie.

Het operationeel ontwikkelteam (OTT) heeft in de praktijk een beperkte rol. Het overleg richt zich vooral op omleidingen, wegwerkzaamheden en evenementen. Ook doorstromingsmaatregelen en klachten komen aan de orde. De frequentie van het overleg is aangepast van maandelijks naar eens in de twee maanden. De huidige werkwijze met de beperkte scope en overlegfrequentie functioneert naar tevredenheid van betrokkenen.

De rol van het strategisch ontwikkelteam (SOT) is niet goed uit de verf gekomen. De bedoeling van dit overleg is bredere ontwikkelingen in het openbaar vervoer signaleren en daarnaast richting te geven aan het TOT. De genoemde taken blijken



een te beperkte invulling om hiervoor een bestuurlijk overleg te kunnen voeren. De rollen opzichte van het TOT is niet echt duidelijk, waardoor de huidige opzet geen meerwaarde heeft. Partijen hebben gezamenlijk dan ook de conclusie getrokken dat het SOT beter kan aansluiten bij een breder bestuurlijk overleg dat zich niet beperkt tot de concessies. In 2017 wordt aangesloten bij de stuurgroep BrabantStad Bereikbaar.

Samengevat:

- De splitsing van de rollen van de provincie in contractmanagement en inhoudelijke beleidsontwikkeling via de ontwikkelteams is helder. De focus bij het contractmanagement ligt op het rechtmatig opereren en geleverde prestaties. In het ontwikkelteam wordt gezamenlijk met partners invulling gegeven aan de concessie.
- De uitvoering van het contractmanagement verloopt naar tevredenheid. De opzet functioneert goed en de relatie met de ontwikkelteams is helder.
- De werkwijze met ontwikkelteams wordt als een duidelijke verbetering ervaren ten opzichte van het verleden. De centrale rol wordt ingenomen door het tactisch ontwikkelteam. Het overleg binnen dit team wordt als constructief ervaren en de invulling van de voorzittersrol door de vervoerder wordt gewaardeerd.
- Het strategisch ontwikkelteam had in de gekozen opzet weinig toegevoegde waarde. Besloten is aan te sluiten bij de stuurgroep BrabantStad Bereikbaar. Dit is een logische keuze.

4.3 Sturing en rol in de Ontwikkelagenda

Rol provincie bij uitvoering Ontwikkelagenda

De Ontwikkelagenda is beleid van BrabantStad waarin de vijf grote gemeenten in Brabant met de provincie samenwerken. De aansturing van het programma verloopt via de stuurgroep BrabantStad Bereikbaar en de daaronder vallende programmagroep. De aansturing van de Ontwikkelagenda gaat breder dan de OV-visie of onderdelen daarvan en valt daardoor buiten de scope van het onderzoek. We staan wel specifiek stil bij de rol van de provincie.

De rol van de provincie in de Ontwikkelagenda past sterk in de rollen aan de rechterzijde van het NSOB-model. Zowel de beleidsvorming als de uitvoering passen bij de *netwerkende* en *responsieve* overheidsrol. Samenwerking met partners in de regio, co-creatie en ruimte voor initiatieven zijn sleutelbegrippen voor de Ontwikkelagenda. Zoals ook in *Sedimentatie in sturing* is beschreven, zijn dit lastige rollen voor overheden. Dit komt onder andere doordat bestaande instrumenten in de praktijk niet altijd goed werken bij een netwerkend aanpak. Dit geldt bijvoorbeeld voor subsidies. Zodra er middelen ter beschikking worden gesteld vanuit de overheid naar de samenleving gaat dit via de rol van een 'rechtmatige overheid'. De hieraan verbonden eisen schuren vaak met de maatschappelijke dynamiek.

Ook betekent het werken in netwerken dat de overheid in een andere verhouding tot maatschappelijke partijen komt te staan. "De provincie maakt nog steeds zijn eigen

*afwegingen, maar de vorm, de snelheid, de voorwaarden en de kaders zijn niet meer alleen die van de provincie”.*³

In het uitvoeringsproces van de eerste tranche is terug te zien dat het ingezette subsidie-instrument enigszins schuurt met de *netwerkende* en *responsieve* rol van de provincie. Dit komt met name doordat maatschappelijke partners weliswaar projecten kunnen indienen, maar uiteindelijk de voorwaarden en kaders door de stuurgroep BrabantStad Bereikbaar zijn bepaald. Dit leverde bij meerdere partijen het beeld op dat de provincie gedurende het proces van rol is gewisseld: ideeën kunnen wel samen worden ontwikkeld en er is ruimte voor initiatief, maar beslissingen worden niet samen genomen. Met name bij gemeenten en GGA-coördinatoren is behoefte aan meer duidelijkheid vooraf over de rollen van alle betrokkenen partijen bij de totstandkoming en selectie van projecten.

Samengevat:

- De provincie heeft bij de Ontwikkelagenda zowel in de beleidsvorming als de uitvoering een netwerkende en responsieve overheidsrol. Het draait om samenwerking met partners in de regio, co-creatie en ruimte voor initiatieven. Dit zijn lastige rollen. In het uitvoeringsproces van de eerste tranche is terug te zien dat het ingezette subsidie-instrument enigszins schuurt met deze rollen. Meerdere partijen ervaren een wisseling van rol van de provincie gedurende het proces. Er is behoefte aan meer duidelijkheid vooraf over de rollen van alle betrokkenen partijen bij de totstandkoming en selectie van projecten.

³ M van der Steen, J. Scherpenisse en M. van Twist, *Sedimentatie in sturing, Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*, NSOB, 2015.





Bijlage 1 **Gesprekspartners interviews**

Anne-Marie Bos	ROB
Arjan Klapwijk	Gemeente Tilburg
Arwina de Boer	Provincie
Cees Doeser	Arriva
Charlotte Dillisse	Provincie
Erica Vergroesen	Provincie
Frank Noten	Provincie
Madelon Peelen	Provincie
Rian Snijder	GGA Noordoost Brabant
Richard van de Werken	GGA Westelijk Noord-Brabant
Roger Saanen	Provincie
Ronald Soemers	GGA Hart van Brabant
Suzanne van Brandwijk	GGA regio 's-Hertogenbosch
Vincent Boelen	Gemeente Breda
Wim van Beek	Provincie

