

GOVERNANCE

Deel 2

Programmaplan Goederenvervoercorridors

Plaats	Utrecht/Den Haag
Datum	6 december 2017
Referentie	Definitief



GOVERNANCE

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Scope	3
Hoofdstuk 2: Governance	4
Hoofdstuk 3: Afwegingskader 'Value for Money'	10
BIJLAGEN	13
BIJLAGE 1: De instrumenten van het afweegkader nader ingevuld	
BIJLAGE 2: aanpak Innovatie partnerschap (IP) in kader Governance Programma Goederencorridors	

Hoofdstuk 1: Scope

Scope

De minister heeft in oktober 2016 de Kamer geïnformeerd dat in de bestuurlijke overleggen MIRT afgesproken is om gezamenlijk programma's op te starten voor de goederencorridors Oost en Zuid.

De scope van het programma is de corridor Oost en de corridor Zuidoost.

- Oost: corridor Rotterdam – Arnhem/Nijmegen – Duitsland (A15, Betuweroute, Waal).
- Zuidoost: corridor Rotterdam – Noord-Brabant/Limburg – Duitsland (A16/A58/A67, Brabantroute, Maas en Brabantse kanalen, buisleidingen).

Op basis van het uitgevoerde MIRT-onderzoek (2017) en de praktische, efficiënte wijze van samenwerken waarbij betrokken provincies, Ministerie Infrastructuur en Milieu (IenM), Havenbedrijf en Topsector Logistiek met elkaar aan 1 tafel zitten, zijn deze twee corridors nu gebundeld in 1 programma goederenvervoercorridors. Binnen het programma blijven de twee Topcorridors onderscheiden.

In het MIRT-onderzoek zijn een visie, doelen en oplossingsrichtingen geformuleerd. Hiervoor verwijzen we naar Deel 1 van het programmaplan (het Actieplan). In dit tweede deel zetten we de Governance van het programma uiteen.

Vernieuwing MIRT

Een programma is een belangrijke schakel tussen beleid en projecten. In het kader van Vernieuwing MIRT willen de betrokken publieke en private partners dit (gebieds)programma Goederenvervoercorridors samen ontwikkelen en uitvoeren. Het is een programma dat voortdurend bezig is met de vraag of de het beleid, visie en doelen nog voorop staan en bereikt worden. Dit houdt in dat het programma adaptief en wendbaar is en zich niet alleen richt op korte termijn projecten maar (ook) op lange(re) termijn opgaven, innovatie en het smeden van (institutionele) samenwerking. Ook behelst het programma meer dan alleen infrastructurele maatregelen. De vernieuwing van het MIRT betekent dat we kijken naar een pakket van mogelijke maatregelen: logistiek, ICT, mobiliteit, ruimtelijke ordening en infrastructuur.

In dit deel gaan we verder in op de Governance van het programma Goederenvervoercorridors (incl. het besluit- en afweegkader en informatie over Innovatie Partnerschap dat gekoppeld is aan de Innovatieagenda uit het deel 1, Actieplan).

Hoofdstuk 2: Governance

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is de governance van het programma Goederenvervoercorridors uitgewerkt.

Met de governance wordt de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden geborgd. De governance is gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van de beleidsdoelstellingen van het programma (zie hoofdstuk 1), alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden.

De governance is dus ingericht op het waarmaken van de vastgestelde visie en (beleids)doelstellingen van het programma (zie het MIRT-onderzoek Goederenvervoercorridors, 2017). Betrokken organisaties willen samen bijdragen aan het overkoepelende belang en doel om Topcorridors te creëren voor goederenvervoer. Daarvoor is organisatie nodig. Hiermee worden acties en benodigd budget geprioriteerd, uitgewerkt en uitgevoerd. Ook de kwaliteit van de acties zal toenemen omdat de handen ineen geslagen worden, integrale (programmabrede) afweging plaatsvindt en benodigde budgetten gezamenlijk bijeen worden gebracht. Het is de bedoeling diverse projecten van initiatiefnemers, die bijdragen aan Topcorridors, te stimuleren en verder te brengen (en niet te belemmeren).

In dit hoofdstuk komen in eerste instantie de **uitgangspunten** voor de governance van dit programma aan de orde (2.2). Op basis van deze uitgangspunten dient de **organisatie** (2.3) opgebouwd te worden. Daarna komt de **werking van deze organisatie** aan de orde: het sturingsmodel, de financieel-juridische structuur, de rollen en het dagelijkse programmamanagement, de overleggremia, risicomanagement en rapportage (2.4).

2.2 Uitgangspunten

In dit hoofdstuk 2 komt de topstructuur van de governance van het gehele programma aan de orde.



Figuur 2-1: Snelweg bij Gorinchem

Governance topstructuur

De governance van het gehele programma (topstructuur) gaat uit van het volgende punten:

- De governance ondersteunt de vernieuwing van het MIRT, de andere wijze van werken met (integrale) doelen op corridorniveau, een gebiedsgerichte benadering, meerdere eigenaren (wederkerigheid), ontschotting, een programmatisch karakter, de lange termijn in beeld, adaptiviteit en innovatievermogen. De programmaraad dient deze visie te (kunnen) vertegenwoordigen en uitdragen.
- De programmaorganisatie is zo eenvoudig mogelijk, met eenduidige taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en is tevens gericht op hoge betrokkenheid van alle stakeholders. Er is een spiegel met programma's als SmartwayZ.NL.
- De programmaorganisatie dient wederkerigheid, gelijkwaardigheid en gezamenlijkheid te benadrukken. Partijen willen allen investeren in dit programma.
- Deelname en grote betrokkenheid van het bedrijfsleven en omgevingspartijen (zowel uit Nederland als Duitsland) is een voorwaarde en wordt uitdrukkelijk gefaciliteerd, gelet op de ambities die door het kabinet zijn uitgesproken in het kader van Vernieuwing MIRT. De samenstelling van de programmaraad is een afspiegeling van deze ambitie. Havenbedrijf en het verdere bedrijfsleven zijn vertegenwoordigd.
- Een thematische insteek is van belang om de regionale afstemming te borgen.
- Een belangrijke activiteit van het programma als geheel is het op orde houden en actualiseren van de belangrijke data die in de zgn. logistieke foto's uit het MIRT-onderzoek is vastgelegd (bijvoorbeeld eens in de twee jaar). Dit is van belang voor het monitoren van het doelbereik en KPI's van het programma en de selectie van projecten o.b.v. 'Value for Money'.
- Het versterken van de corridors vindt niet alleen plaats door projecten uit dit programma, maar zeker ook door aanpalende lokale, regionale, nationale en internationale samenwerkingen, acties en projecten van publieke en private bedrijven en organisaties. Het programma dient hier optimaal op aangesloten te zijn om de monitoring en programmering hierop af te stemmen. Dit past goed bij de programmalijn 'Samenwerken en doelen'. Kennisinstituten TUD, RUG en regionale hogescholen zullen hierbij betrokken worden.
- Naast de verbindingen spelen de knooppunten een cruciale rol in de corridors. De benoemde 'bovengemiddelde' knooppunten worden primair betrokken bij verdere uitwerking en invulling van de multimodale knooppunten.

- Het programma is adaptief en speelt in op kansen, bedreigingen, ontwikkelingen elders en veranderingen. Ook de governance/programmaorganisatie zal adaptief moeten zijn en om de twee jaar geëvalueerd worden (zie hiervoor).
- In de opstartfase is mogelijk meer betrokkenheid van de overheden nodig. Wanneer het programma eenmaal in de steigers staat, kan inspanning van overheid verminderd worden en (nog) meer ruimte worden gegeven aan bedrijfsleven.
- Hoewel een extra laag, kan met name in de opstartfase een managementoverleg/groep als linking pin tussen programmteam en programmaraad een versnellende, kanaliserende/focuswerking hebben. Het kan programmaafspraken in de eigen organisaties borgen en resources vrijmaken. In de evaluatie van de governance wordt dit gremium opnieuw bekeken.



Figuur 2-2: Overzicht logistieke knooppunten Goederencorridors Oost en Zuidoost.

2.3 Organisatie

De programma-organisatie is eenvoudig van opzet.

Een klein programmteam stuur het programma, werkt actief mee en coördineert. Het bestaat uit een programmamanager en een klein advies- en uitvoeringsteam.

De acties van het programma (zie deel Actieplan) worden getrokken door de deelnemende organisaties zelf. Zij wijzen coördinatoren per actie aan uit hun gelederen. Zij rapporteren aan de programmamanager en de

Programmaraad/het BO Goederenvervoercorridors (MIRT) (BO GVC).

De Programmaraad/BO GVC neemt besluiten en is opdrachtgever voor het programma, komt 1 keer met en 1 keer zonder minister bij elkaar en bestaat uit de gedeputeerden van de provincies Limburg, Gelderland, Zuid-Holland en Noord-Brabant, de COO van het Havenbedrijf Rotterdam, een vertegenwoordiger van de Topsector Logistiek en de minister en evt. staatssecretaris van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) of directeur van het ministerie IenW. De Programmaraad wordt voorbereid door een ambtelijke Managementgroep met dezelfde organisaties (en RWS en ProRail). Zij fungeert als gedelegeerd opdrachtgever.

2.4 Governance; sturing en proces

De toelichting op en werking van deze organisatie en de besluitvorming worden hieronder behandeld. We gaan in op de verschillende aspecten die van belang zijn voor een soepele, effectieve, efficiënte en gezamenlijk gedragen werkwijze: sturing, financieel-juridische structuur, uitvoeringsorganisatie (incl. communicatie), overleg, risicomangement en rapportage.

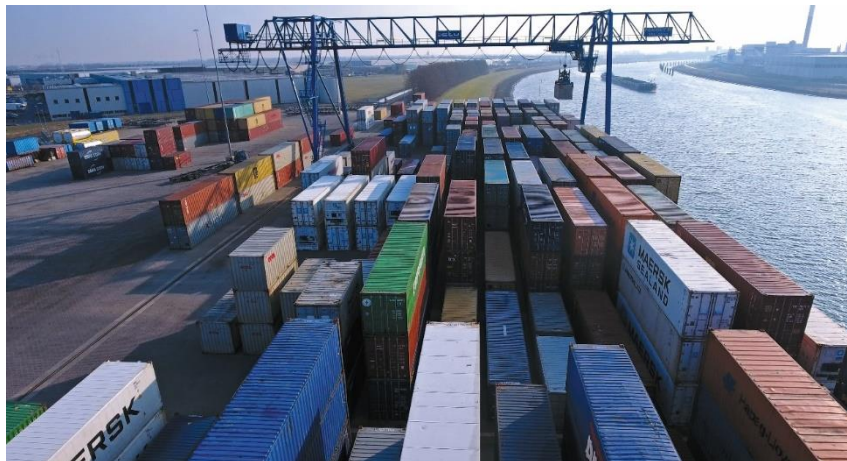
Sturingsmodel en functie gremia:

- De deelnemers in de programmaraad treden **gezamenlijk op als opdrachtgever** van het programma. Om de gezamenlijkheid te benadrukken wordt er geen onderscheid gemaakt in beslis- of adviesrecht. Het uitgangspunt is unanimititeit.
- Het **Bestuurlijk Overleg Goederenvervoercorridors (MIRT)** is het besluitvormend orgaan over de kaders op hoofdlijnen voor de programma-aanpak en over de inzet van rijksmiddelen uit het Infrafonds. Het programma legt verantwoording af aan dit BO-GVC over de toepassing van deze kaders en over de inzet van rijksmiddelen. Het programma zelf heeft een bredere scope dan het BO-GVC. **1 keer per jaar wordt dit BO-GVC gecombineerd met de programmaraad.** In plaats van de directeur IenM zal dan de minister deelnemen.
- **De programmaraad** (voorheen regiegroep) *beslist* en mandateert de Programmamanager door middel van het programmaplan voor de uitvoering van het programma. De programmaraad neemt besluiten over de programmering van acties, maatregelen en projecten die bijdragen aan de visie en de programmadoelen (zie hoofdstuk 1). De programmaraad stuurt op doelbereik, samenhang, prioritering en voortgang van acties, maatregelen en projecten. Jaarlijks stelt de programmaraad een geactualiseerd (rollend) actieplan vast. Formele bekrachtiging van de inzet van rijksmiddelen op basis van het Infrafonds vindt plaats in het BO-GVC die gecombineerd wordt met de programmaraad (zie hiervoor). Formele bekrachtiging van provinciale middelen en private middelen vinden plaats in de betreffende vertegenwoordigende en/of besluitvormende organen van deze organisaties.
- **De managementgroep** van diezelfde organisaties bereidt de programmaraad voor en fungeert als gedelegeerd opdrachtgever. Zij bewaakt de opvolging en uitvoering van besluiten van de programmaraad en zorgt dat de uitvoering in het programmateam gefaciliteerd wordt (bijvoorbeeld door voldoende resources beschikbaar te stellen en evt. belemmeringen weg te nemen). Noodzakelijke randvoorwaarden worden door de managementgroep ingevuld. Deze managementgroep wordt met name in de opstartfase als nuttig gezien. In de evaluatie van de governance wordt dit gremium opnieuw bekeken.
- **Het operationele programmateam** *voert uit*, in opdracht van de programmaraad.
- **Een kerngroep adviseert**, op ad hoc basis, zowel programmateam als programmaraad en draagt zorg voor afstemming en coördinatie met de deelnemende organisaties.
- Afwijkingen/veranderingen en aanvullingen op het Programmaplan worden door de Programmamanager met een onderbouwd voorstel voorgelegd aan de programmaraad of managementgroep (afhankelijk van het belang en de impact).

Juridische / financiële structuur:

- De deelnemers in de programmaraad geven via een beknopte '(corridor)overeenkomst' opdracht tot uitvoeren van het programmaplan met een programmateam. Een intentieovereenkomst passend bij de aard van het programma is gewenst om het belang en de gezamenlijkheid te ondersteunen. Het programma is vernieuwend maar niet vrijblijvend.
- De deelnemers financieren gezamenlijk het programmateam (in natura en met geld).

- Het programmateam bewaakt de evenredige overall inzet van financiële middelen en capaciteit en legt hierover verantwoording af aan de programmaraad.
- Rapportage over voortgang, doelbereik, samenwerking, financieringen, uitputting en afwijkingen van het programma gaat per half jaar.



Figuur 2-3: CTU Rivierenland, te Tiel.

Uitvoeringsorganisatie:

- Het programma heeft een programmamanager die met zijn team verantwoordelijk is voor:
 - Sturen op het behalen van de programmadoelen en KPI's;
 - Opstellen, beheer en bewaken van de kaderstellende documenten (waaronder afweegmethode VfM) en actueel houden data MIRT onderzoek/'logistieke foto's';
 - Overzicht houden op de uitvoering d.m.v. een jaarlijks rollend Actieplan;
 - Externe communicatie;
 - Regie voeren op het programma, de tijdschema's, samenwerking, geld en kwaliteit;
 - Verantwoording, advisering en rapportage richting opdrachtgever (programmaraad);
 - Afstemmen met de uitvoerende partijen en regionale en (inter)nationale gremia met invloed op de corridors;
 - Integrator voor het geheel
 - Behouden van commitment van betrokken partijen;
 - Leiding geven aan Programmateam;
 - Inschakelen en begeleiden kerngroep als adviseur
 - Organiseren/faciliteren van periodieke evaluaties over proces en inhoudelijke voortgang

Overleg en escalatie:

- Programmateam: wekelijks; managementgroep 1-2 keer per jaar en de programmaraad 2 keer per jaar (1 keer in combinatie met BO-GVC).
- Escalatie: volgt de lijn Programmamanager-Managementgroep-Programmaraad

Risicoverdeling:

- Het programmateam beheert een risico- en kansen dossier.
- Indien programmarisico's zich voordoen dienen deze vanuit de corridor-overeenkomst tussen betrokken partijen te worden opgelost. Uitgangspunt daarbij is dat partijen zich inspannen om alles te doen het risico binnen de eigen en gezamenlijke invloedssfeer te beheersen.
- De Programmamanager beschikt over een Post Onvoorzien t.b.v. de programmabrede risico's.

Rapportage:

- De programmamanager rapporteert aan de programmaraad.

- De deelnemende organisaties kunnen deze programmarapportage gebruiken in hun verantwoording aan eigen vertegenwoordigende of toezichhoudende lichamen: Tweede Kamer, Provinciale Staten, RvC e.d.
- Voor de bekostiging van het programma en het budget wordt verwezen naar Deel 1 van het programmaplan (Actieplan).

Hoofdstuk 3: Afwegingskader ‘Value for Money’

Dit hoofdstuk gaat over de inrichting van het afwegingskader, waarbij het doel is om “Value for Money” (VfM) vast te stellen voor de activiteiten onder de programma-aanpak.

Allereerst wordt ingegaan op de visie, doelen en activiteiten zoals deze zijn geformuleerd in het voorafgaande MIRT onderzoek en gaan we in op wat verstaan wordt onder “Value for Money” en de relatie tussen het afwegingskader en besluitvorming. Ook wordt een aantal randvoorwaarden gesteld waaraan het afwegingskader voor de programma-aanpak moet voldoen. Op basis hiervan wordt het afwegingskader verder ingevuld met toegesneden afweeginstrumenten.

3.1 MIRT-onderzoek en acties

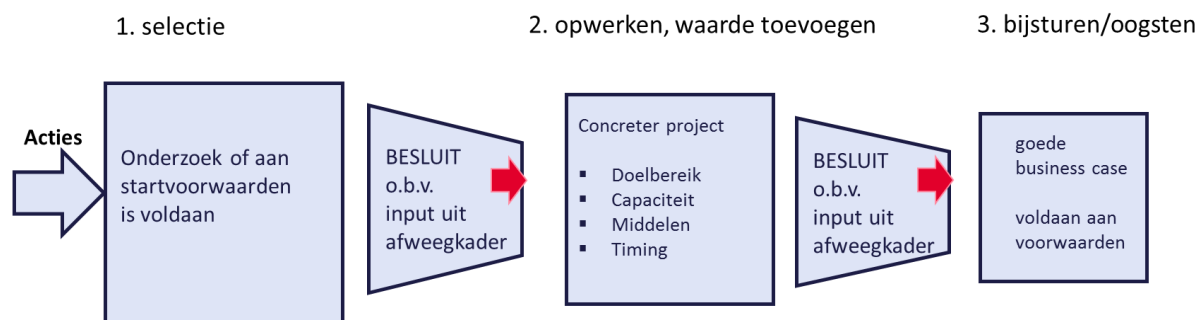
Het MIRT-onderzoek heeft geleid tot de formulering van een 78-tal activiteiten, waarvan in het kader van de visie en de doelstellingen wordt aanbevolen deze verder op te pakken. De aard van deze activiteiten is zeer divers van aard. Daarnaast geldt dat er een grote variëteit is in de mate waarin activiteiten klaar zijn voor vervolgstappen.

Een prioritering van deze activiteiten tegen de achtergrond van de doelen heeft nog niet plaatsgevonden. In dit hoofdstuk wordt invulling gegeven aan de wijze waarop dit gebeurt. Daarbij staat het begrip “Value for Money” (VfM) centraal, wat we invullen door te sturen op een zo hoog mogelijke waardecreatie per geïnvesteerde euro. Deze waardecreatie bezien we vanuit een gemeenschappelijk perspectief. Dit perspectief betreft volledige goederencorridors, dus ook grensoverschrijdend.

3.2 Besluitvorming en het afweegkader

De 78 acties uit het eindrapport van het Mirt-onderzoek goederenvervoercorridors vormen het startpunt voor de programma-aanpak. Op basis van de geschetste afwegingsmethodiek wordt de VfM bepaald en besloten over welke (combinaties van) acties op welke wijze worden opgepakt.

In Figuur 3-1 is schematisch weergegeven bij welke stappen in het besluitvormingsproces het afweegkader zorgt voor input voor de besluitvorming. De verschillende stappen worden hierna verder toegelicht.



Figuur 3-1: afweegkader en besluitvorming

Stap 1: Gegeven de behoefte van alle betrokken partijen om snel concreet aan de slag te gaan, start het programma met een eerste selectie van (evt. gebundelde) acties ten behoeve van verdere uitwerking. Deze worden tegelijkertijd met de totale programma-aanpak (het programmaplan) door de programmaraad vastgesteld. Het Actieplan (deel 1 van het programmaplan) is het resultaat van stap 1. Deze stap fungeert ook als filter om elders lopende acties hier niet (meer) op te pakken en dubbel werk te voorkomen. Stap 1 zal op jaarlijkse basis doorlopen worden (adaptiviteit). Acties komen niet alleen uit het MIRT-onderzoek.

Stap 2 en 3: Besluitvorming over acties volgt na toepassing van het afwegingskader. De lijn die hierbij wordt gevolgd, is:

- Het programmateam formuleert op basis van de uitkomsten van het afwegingskader een voorstel voor de vervolgaanpak van acties, eventueel voorzien van het advies van een expertpanel.
- Dit voorstel wordt getoetst in het kernteam en op basis van de bespreking wel of niet aangepast.

- Vervolgens wordt het voorstel geagendeerd voor de managementgroep.
- Finale besluitvorming vindt plaats in de programmaraad
- Binnen het programmateam en door de trekkers worden de acties uitgevoerd en gecoördineerd.

3.3 Uitwerking afwegingskader en gefaseerde toepassing

Hierna wordt verder ingegaan op de opzet van het afwegingsraamwerk en de verschillende componenten die hierbij een rol spelen. Op verschillende momenten in het afwegproces zullen op dat moment relevante afwegingsinstrumenten worden ingezet. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat:

- Steeds op een zo heldere en eenduidige manier inzichtelijk wordt gemaakt hoe een bepaalde afweging tot stand is gekomen.
- Uitgegaan wordt van een trechtering van afweging op hoofdlijnen naar een meer diepgaande en gedetailleerde afweging.

De gefaseerde opzet van het afwegingskader omvat meerdere Beslismomenten. Wij voorzien een afwegingskader dat hierbij aansluit en uit de volgende instrumenten bestaat:

- 1 beoordeling op hoofdlijnen voor het selecteren van verder uit te werken acties;
- 2 kwalitatieve beoordeling over een brede range aan criteria op basis van KPI's die afgeleid zijn van de programma-doelen (zie figuur 3-2);
- 3 kwantitatieve en monetaire beoordeling van de kosten en de baten met een Kosten-baten (KBA) instrument voor een meer diepgaande beoordeling van (pakketten) van activiteiten.

De beoordeling op hoofdlijnen is voorzien om snel aan de slag te kunnen gaan met belangrijke uit te werken acties. De inzet van een KBA instrument (derde stap) is niet voor elke activiteit noodzakelijk en vooral bedoeld voor de beoordeling van activiteiten met omvangrijke investeringen en een grote economische impact.

Rapport

MIRT 5 doelen	1.Doorstroming/verkeersveiligheid 2.Bevorderen Economische Groei 3.Focus op gebruikers	4.Vergroten leefbaarheid en duurzaamheid	1.Doorstroming/verkeersveiligheid	2.Bevorderen Economische Groei 4.Vergroten leefbaarheid en duurzaamheid	2.Bevorderen Economische Groei	5.Peil houden van beheer en onderhoud	2.Bevorderen Economische Groei
Ambitie (+ Doelen) Ten behoeve van Vfm	ECONOMIE	DUURZAAMHEID Sociaal/social inclusion Adaptiviteit en klimaat Ruimtelijke kwaliteit	VEILIGHEID	BEREIKBAARHEID	TOEKOMST BESTENDIG/ INNOVATIEF	DRAAGVLAK/ KOSTEN	INTERNATIONAAL
KPI's	Positie NL Gebruikerstevredenheid Werkgelegenheid Vestigingsklimaat	Werkomstandigheden Werkgelegenheid CO ₂ Reductie Circulaire economie Koppeling R.O. en Mobiliteit Meervoudig ruimtegebruik Belevingswaarde Gebruikswaarde Toekomstwaarde	Externe veiligheid Verkeersveiligheid Veiligheidsrendement	Congestie Alternatieve routes (Routes Robuust) Punctualiteit Bundeling op knooppunten Voorkomen van vervoer Multimodaal Weg -> water	Innovatie Data koppeling (ICT) Pilots	Financiering Tevredenheid Bereidheid tot slechten barrières Flexibele inzet middelen Wederkerigheid (ook kosten) 'Laag hangend fruit'	Internationale samenwerking Buitenlandse regio's

*Figuur 3-2: Beoordelingsraamwerk met KPI's***

** De bovenste rij betreft de 5 doelen uit het MIRT onderzoek maar geclusterd naar de doelen uit de tweede rij die voortkomen uit overleg met partijen / voortschrijdend inzicht. De doelen op de tweede rij zijn omvattender dan de doelen uit het MIRT onderzoek. Tevens overlappen ze minder, waardoor de kans op dubbelstellingen afneemt.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: De instrumenten van het afweegkader nader ingevuld

Hierna worden de instrumenten binnen het beoordelingskader verder uitgewerkt.

Instrument: “Beoordeling op hoofdlijnen”

Dit instrument behoort bij stap 1 (selectie).

Doel van dit instrument

Het doel van de Beoordeling op hoofdlijnen is om activiteiten te toetsen waarvan meer in detail moet worden vastgesteld of ze voldoen aan de doelen c.q. waarde toevoegen. Stap 1 wordt elk jaar herhaald, waardoor het programma bij de tijd blijft.

Aanpak

Activiteiten worden beoordeeld op een beperkt aantal aspecten. Het gaat daarbij om:

- Is er ook bij de overige stakeholders draagvlak, zijn er trekkers?
- Is de financiering aanwezig of relatief snel te vinden of gaat het om een zeer beperkte investering waarvoor het vinden van financiering tot weinig problemen zal leiden?
- Zijn de voordelen op voorhand evident (batenkant)?
- Zijn er op voorhand weinig tot geen negatieve baten?
- Loopt de actie elders al?
-

Indien dit het geval is, kan een activiteit meteen opgenomen worden in de programma-aanpak. Voor het eerste Actieplan (deel 1 van het programmaplan) is deze stap al toegepast.

In een volgend stadium vindt verdere besluitvorming plaats. Input voor deze besluitvorming is een beoordeling van de activiteit aan de hand van de KPI's. Voordeel is hier dat aan het begin van de programma-aanpak snel een activiteitenpijplijn opgebouwd kan worden die gebaseerd is op de acties die genoemd zijn in het MIRT onderzoek.

Instrument: “Beoordeling op KPI's”

Dit instrument behoort bij de stappen 2 en 3 (opwerken en bijsturen/oogsten).

Doel van “Beoordeling op KPI's”

Vervolgens moet worden vastgesteld of de overgebleven geselecteerde acties kansrijk zijn en opgenomen kunnen worden in de programma-aanpak. Voor het vaststellen van VfM bij deze acties is meer onderzoek nodig voordat zij in het programma kunnen landen, dit in tegenstelling tot de acties waarvan direct vaststaat dat deze evident bijdragen aan de doelen van het programma.

Eventuele nieuwe acties die tijdens het programma worden ingebracht zullen direct in deze stap worden opgenomen.

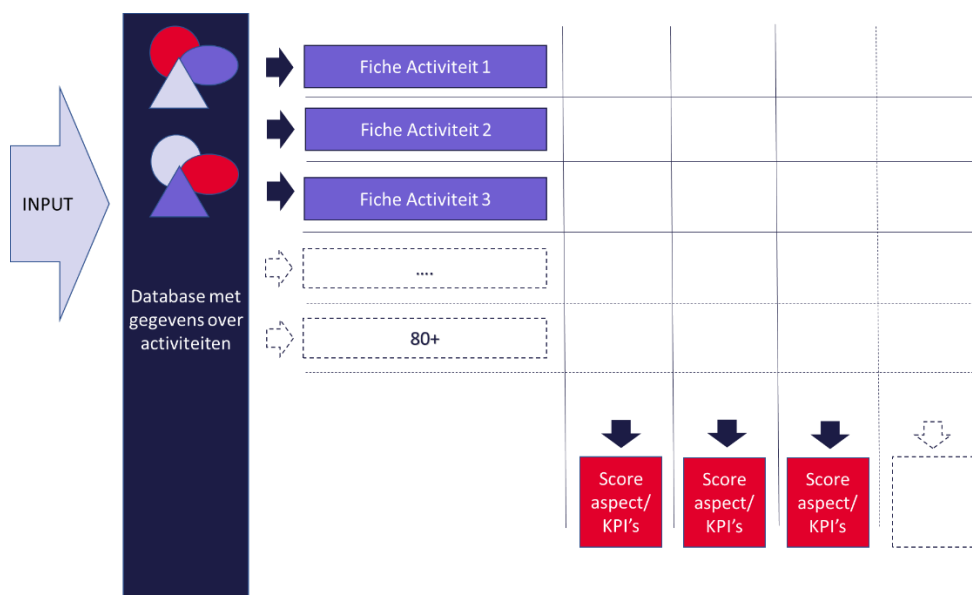
Aanpak

Eerst wordt met een “Beoordeling op KPI's” de bijdrage van een activiteit of project kwalitatief en op hoofdlijnen beoordeeld.

De informatie voor de “Beoordeling op KPI's” komt voor een groot deel van de indieners van de activiteit. Deze informatie is verzameld in een database die een diepgaandere beschrijving van de activiteiten bevat zodat deze aan de hand van KPI's kunnen worden beschreven.

In de “Beoordeling op KPI’s” definiëren wij op een eenduidige en op de meest eenvoudige manier de programmadoelstellingen. Vereiste input voor de beoordeling is een beknopte factsheet per activiteit, die achtergrondinformatie bevat voor de “Beoordeling op KPI’s” en is gebaseerd op de informatie uit de eerdergenoemde database.

Figuur B-1 laat een schematisch overzicht zien van het verband tussen input data, factsheets en de beoordeling van de KPI’s.



Figuur B-1: Verband tussen input data, factsheets en de beoordeling van de KPI's

Het beoordelingsraamwerk met de KPI's is weergegeven in figuur B-2:

Rapport

MIRT 5 doelen	1.Doorstroming/verkeersveiligheid 2.Bevorderen Economische Groei 3.Focus op gebruikers	4.Vergroten leefbaarheid en duurzaamheid	1.Doorstroming/verkeersveiligheid	2.Bevorderen Economische Groei 4.Vergroten leefbaarheid en duurzaamheid	2.Bevorderen Economische Groei	5.Peil houden van beheer en onderhoud	2.Bevorderen Economische Groei
Ambitie (+ Doelen) Ten behoeve van VFM	ECONOMIE	DUURZAAMHEID - Sociaal/social inclusion - Adaptiviteit en klimaat - Ruimtelijke kwaliteit	VEILIGHEID	BEREIKBAARHEID	TOEKOMST BESTENDIG/ INNOVATIEF	DRAAGVLAK/ KOSTEN	INTER-NATIONAAL
KPI's	• Positie NL • Gebruikerstevredenheid • Werkgelegenheid • Vestigingsklimaat	• Werkomstandigheden • Werkgelegenheid • CO₂ Reductie • Circulaire economie • Koppeling R.O. en Mobiliteit • Meer ruimtegebruik • Belevingswaarde • Gebruikswaarde • Toekomstwaarde	• Externe veiligheid • Verkeersveiligheid • Veiligheidsrendement	• Congestie • Alternatieve routes (Routes Robuust) • Punctualiteit • Bundeling op knooppunten • voorkomen van vervoer • Multimodaal Weg -> water	• Innovatief • Data koppeling (ICT) • Pilots	• Financiering • Tevredenheid • Bereidheid tot slechten barrières • Flexibele inzet middelen • Wederkerigheid (ook kosten!) • Laag hangend fruit	• Internationale samenwerking • Buitenlandse regio's

*Figuur B-2: Beoordelingsraamwerk met KPI's***

** De bovenste rij betreft de 5 doelen uit het MIRT onderzoek maar geclusterd naar de doelen uit de tweede rij die voortkomen uit overleg met partijen / voortschrijdend inzicht (waaronder workshop dd 24 augustus). De doelen op de tweede rij zijn omvattender dan de doelen uit het MIRT onderzoek. Tevens overlappen ze minder, waardoor de kan op dubbeltellingen afneemt.

Naast de beoordeling van de effecten (“relevantie”) wordt ook de maturiteit meegenomen in de afweging. Bij maturiteit zijn aspecten van belang als:

- Is er onderzoek gedaan naar de economische effecten van een activiteit?
- Is er onderzoek gedaan naar de effecten op milieu en de sociale effecten?
- Is er sprake van voldoende draagvlak voor de activiteit?
- Is de financiering van de activiteit geregeld?

Een voorbeeld van concrete invulling voor het beoordelingsraamwerk is opgenomen in Box 1.

- Relevantie wordt gescoord op een lijst van relevante KPI's. Deze KPI's worden zo gekozen dat deze onderling zo veel mogelijk onafhankelijk zijn.
- Eventueel worden de KPI's van gewichten voorzien.
- Hoe meer KPI's door een activiteit positief worden beïnvloed, hoe hoger de score van een activiteit op het aspect Relevantie.
- Uiteindelijk wordt Relevantie gescoord, bijvoorbeeld op een schaal van 0 tot 10.
- Maturiteit wordt gescoord aan de hand van de criteria die daarbij een rol spelen (is er voldoende zekerheid omtrent de effecten, voldoende draagvlak en is de financiering geregeld)
- Ook Maturiteit wordt uiteindelijk gescoord, bijvoorbeeld op een schaal van 0 tot 10.
- Aan de hand van een weging tussen Relevantie en Maturiteit wordt een totale score vastgesteld.
- Gevoelighedsanalyse is hier van belang om te testen wat de invloed is van wijzigingen in de toegekende scores en de onderlinge gewichtsverdeling.

Box 1: voorbeeld van een concrete invulling voor kwalitatieve beoordeling op KPI's

Beslismoment

Op basis van relevantie enerzijds en “Maturiteit” anderzijds, wordt een totale VfM beoordeling voor een activiteit kwalitatief vastgesteld. Op basis van deze totale beoordeling wordt een activiteit:

- (Voorlopig) afgewezen
- Opgenomen in het activiteitenprogramma

De beoordeling van de Maturiteit is daarvoor een belangrijke indicatie. Een activiteit die hierop laag scoort heeft, wordt mogelijk interessanter door eerst een pilot op te zetten of door aanvullend onderzoek te doen waarmee de waarde van een activiteit kan worden opgewerkt en waarde gecreëerd wordt.

Onderlinge samenhang van activiteiten benutten (“opbossen”)

Op basis van de “Beoordeling op KPI's” worden activiteiten al dan niet opgenomen in het programma. Bij de opwerking van activiteiten vindt ook clustering van activiteiten plaats, waarbij nagegaan wordt of er sprake is van samenhang en synergie tussen activiteiten. Vervolgens wordt een beoordeling gemaakt van het gehele activiteitencluster, waarbij de synergiemogelijkheden worden vastgesteld en meegenomen in de afweging. Met opwerking van activiteiten wordt bedoeld: waardecreatie, bijvoorbeeld door gerichtere invulling van activiteiten, kennisontwikkeling of meer ervaring door het opzetten van een pilot.

Zo nodig vindt bijsturing plaats op basis van de resultaten van de “Beoordeling op KPI's”.

Instrument: “Kosten-baten analyse”

Dit instrument behoort bij de stappen 2 en 3 (opwerken en bijsturen/oogsten).

Doel van deze stap

Bij Kosten-baten analyse (KBA) vindt een meer diepgaande beoordeling plaats van (clusters) van activiteiten als voorbereiding op een verdergaande prioritering. Deze stap is vooral van belang wanneer sprake is van hoge investeringen en/of omvangrijke effecten.

Aanpak

Komt een activiteit of project door de “Beoordeling op KPI’s”, dan kan dit in een vervolgstadium bijvoorbeeld via een KBA een meer gedetailleerde, monetaire, doorrekening plaats vinden. Hiervoor dient echter vrij veel data over de investeringskosten en de effecten van een activiteit beschikbaar te zijn. Daarnaast is de beschikbaarheid van prognoses belangrijk, om ook de toekomstige baten van een activiteit mee te nemen. De uitvoering van een KBA wordt uitgevoerd binnen het kader van de OEI-richtlijnen.

Op basis van de uitkomst van een meer diepgaande analyse met een KBA kan ook bijsturing van een activiteit plaatsvinden om de VfM verder te optimaliseren.

Box 2 bevat achtergrondinformatie over Kosten-baten analyse.

- Bij KBA wordt een afweging gemaakt tussen de te verwachten kosten en de te verwachten baten van projecten of combinaties van projecten.
- Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen maatschappelijk en bedrijfseconomisch rendement.
 - De bedrijfseconomische (of financiële) analyse kijkt naar de winstgevendheid en financiële duurzaamheid vanuit een bedrijfsmatig perspectief.
 - De maatschappelijke analyse berekent de maatschappelijke haalbaarheid van een project. Hier worden ook waarden meegenomen die van een maatschappelijk belang zijn (emissies, geluid, minder congestie, regionaal-economische ontwikkeling, etc.).
- Bij betrokkenheid van het bedrijfsleven bij de corridor-aanpak zijn zowel de financiële analyse als de maatschappelijke analyse van belang, omdat hiermee zowel het overheidsperspectief als het perspectief vanuit het bedrijfsleven wordt geschetst.
- De bedrijfseconomische analyse en de maatschappelijke analyse samen geven een indicatie of een project haalbaar is, al dan niet in een arrangement met cofinanciering.

Box 2: achtergrond informatie Kosten-batenanalyse

BIJLAGE 2: aanpak Innovatie partnerschap (IP) in kader Governance Programma Goederencorridors (gekoppeld aan Actie Innovatieagenda, zie Actieplan)

Wat is IP?

- Het innovatiepartnership is een aanbestedingsprocedure die wordt gebruikt voor de aanschaf van producten, werken of diensten die nog niet op de markt beschikbaar zijn of waarvan de prestatie nog niet op het gewenste niveau is.
- De aanbestedende dienst definieert een probleem of een ambitie en marktpartijen kunnen reageren met een innovatieve oplossing.
- De marktpartijen doorlopen vervolgens een ontwerp- en ontwikkeltraject, waarna de aanbestedende dienst, onder de voorwaarden die bij start innovatiepartnership zijn overeengekomen, kan overgaan tot aankoop van een of meerdere van de ontwikkelingen (Aanbestedingswet 2012 (2016), artikel 2.126 sub b-d).
- Ontwikkeling én exploitatie van het product worden dus geregeld middels één aanbesteding; dit was juridisch gezien niet eerder mogelijk.
- Het biedt bedrijven meer kans om innovatieve ideeën uit te werken tot bruikbare producten en diensten en die vervolgens ook nog door de aanbestedende dienst in een groot aantal kan worden afgenomen. Zo wordt ook de eerste exploitatiefase van het product geborgd en ondersteund. Het zorgt ervoor dat specifieke wensen van aanbestedende diensten kunnen worden vervuld.

Stappenplan

- 1 **Keuze en draagvlak voor IP:** Om te beslissen of een innovatieve oplossing noodzakelijk is voor de ambitie of het probleem, wordt eerst een gedegen marktonderzoek uitgevoerd. Denk bijvoorbeeld aan een marktverkenning, patentenonderzoek of marktconsultatie. Een innovatieve oplossing wordt geacht nog niet op de markt beschikbaar te zijn zolang het onderzoek- en ontwikkeltraject nog niet volledig is afgerond.

DO: Zorg dat aanbestedende diensten wat mogelijkheden van IP zijn en zorg dat er intern draagvlak voor is.

DO: Betrek andere aanbestedende diensten met dezelfde ambitie en/ of problemen; zodat risico's en kosten gedeeld kunnen worden en er een algemener (en breder gedragen) oplossing bedacht wordt.

- 2 **Request for Proposal:** Is er gekozen voor IP, dan begint dit met een aankondiging waarin de aanbestedende dienst, naast een definitie van het probleem of de ambitie, aangeven wat de selectie- en gunningscriteria en de minimeisen zijn (RfP). Deze beschrijving moet de opdracht voldoende concreet en meetbaar maken.

DO: Zet de kennis van de markt in bij het opstellen van de minimeisen en de selectie- en gunningscriteria door partijen bij dit proces te betrekken.

DO: Stel uitdagende functionele- of prestatie-eisen en toekenningscriteria op om creatieve oplossingen te stimuleren.

- 3 **Selectie marktpartijen:** Het innovatiepartnerschap moet worden gegund op basis van beste prijs-kwaliteit verhouding. Iedere marktpartij mag laten weten dat hij interesse heeft in de opdracht. Nadat de selectie is uitgevoerd, blijft een beperkt aantal gegadigden over. Deze partijen worden toegelaten tot het innovatiepartnerschap.

DO: Betrek innovators zoals kunstenaars en startups in de procedure om hun creatieve krachten uit te buiten.

4 Onderzoek & Ontwikkeling:

- Gedurende de loop van het innovatiepartnership worden een aantal (R&D)-fasen doorlopen. Daarbij kan voor iedere fase een doel worden gesteld. Het is de bedoeling dat de inschrijvers zich in iedere fase bezig houden met de ontwikkeling van het gevraagde product of dienst.
- Aan het eind van iedere fase dient iedere inschrijver een inschrijving in. Over deze inschrijvingen gaat de aanbestedende dienst in onderhandeling met de inschrijvers om te bepalen hoe het product of dienst nog beter kan voldoen aan de behoeften.
- Na de onderhandeling mag de aanbestedende dienst ervoor kiezen om het partnership stop te zetten of ermee door te gaan. Wel is zij verplicht om voor iedere fase een vergoeding aan de marktpartijen te betalen die in overeenstemming moet zijn met de innovatiegraad van de oplossing en de activiteiten die de partij heeft moeten ondernemen.

DO: Gebruik de procedurele vrijheden zoals de vorm van de R&D fasen om het creatieve proces van een marktpartij te faciliteren.

DO: Stimuleer een 'technology-push' om radicale innovaties mogelijk te maken door startups te betrekken, wetenschappelijke doorbraken te gebruiken en uitdagende eisen en criteria te stellen.

- 5 **Exploitatie:** Wanneer de aanbestedende dienst tevreden is met de aangeboden producten, nodigt hij de marktpartijen uit om een definitieve inschrijving te doen. De producten of diensten worden beoordeeld op de criteria (gunningscriteria en minimumeisen) die in de eerste stap zijn opgesteld en gedeeld met de markt. De winnaar van het innovatiepartnerschap krijgt vervolgens de opdracht tot levering.

DO: Neem expliciet de rol van 'launching customer' aan om de ontwikkeling en verspreiding van innovaties te versnellen.