



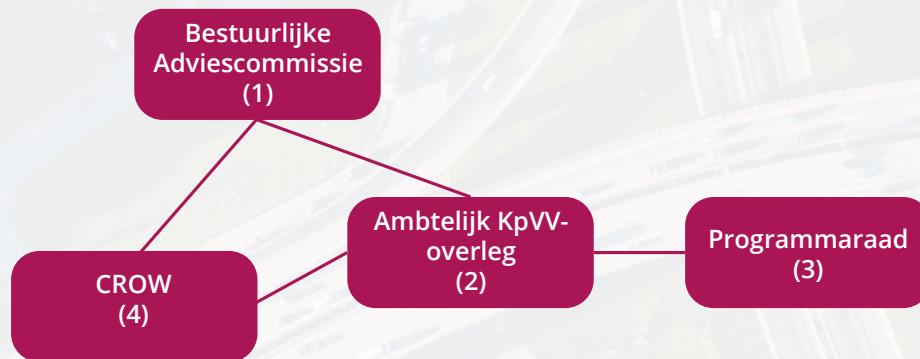
Evaluatie governance KpVV-kennisprogramma



Opdrachtgever: CROW
Ons kenmerk: A20CRO-007
Samenstellers: Anja Ahmic
Harm Wilzing
Clemens Sengers
Datum: 4 september 2020

Inhoud

	Organisatie en afkortingen	3
1.	Opdracht en aanpak	4
1.1.	Aanleiding en opdracht	4
1.2.	Aanpak	6
1.3.	Leeswijzer	6
2.	Achtergrond en opzet van het programma	7
2.1.	Historische context	8
2.2.	Doel van het KpVV	8
2.3.	Programmering en prioritering	9
2.4.	Organisatie	10
2.5.	Financiering	11
3	Huidige werking van de governance van het KpVV-programma	12
3.1	Inhoud	13
3.2	Organisatie	15
3.3.	Financiering	19
4	Conclusies en aanbevelingen	20
4.1	Sterke basis, kwestie van finetunen	21
4.2	Type en aggregatieniveau kennis	22
4.3.	Representativiteit, betrokkenheid en (financieel) eigenaarschap	22
4.4.	Positionering en samenwerking	24
4.5.	Samenvatting en aanbevelingen	25



ORGANISATIE EN AFKORTINGEN

Rollen, taken en verantwoordelijkheden

- 1. Bestuurlijke Adviescommissie (BAC).** Na bespreking in de AAC (Ambtelijke Adviescommissie) vindt bestuurlijke instemming plaats in de BAC en in de bestuurlijke overleggen van de vervoerregio's. In de BAC worden alle provincies vertegenwoordigd. Het keurt jaarlijks het door CROW opgestelde jaarplan en jaarverslag goed. Het secretariaat wordt gevoerd door het IPO. De BAC vergadert vijf maal per jaar.
- 2. Het Ambtelijk KpVV-overleg (AKO)** is de ambtelijke stuurgroep/ voorbereidings- groep voor goedkeuring van het jaarplan en jaarverslag in BAC. Het treedt daartoe in overleg met CROW. Daarnaast stelt het KpVV-overleg ieder kwartaal verantwoordingsrapportages en projectplannen vast. Het secretariaat van het AKO is belegd bij CROW. De subsidieverleners benoemen maximaal vijf leden op managementniveau, afkomstig van MRDH, Vervoerregio, IPO en twee verschillende provincies. De AKO vergadert ieder kwartaal.
- 3. De Programmaraad** adviseert het ambtelijk KpVV-overleg en is samengesteld uit vertegenwoordigers van VNG, ministerie van IenW, Unie van Waterschappen, vervoerregio's en provincies. Secretariaat belegd bij CROW. Programmaraad vergadert tweemaandelijks.
- 4. Binnen CROW** fungeert de programmadirecteur KpVV als verantwoordelijke voor de uitvoering van het KpVV-kennisprogramma. Hij stemt af met het ambtelijk KpVV-overleg en AAC ten behoeve van de BAC.



1 OPDRACHT EN AANPAK

1.1. AANLEIDING EN OPDRACHT

Mobiliteit is een belangrijk en complex maatschappelijk thema. Overheden, onderwijs- en kennisinstellingen en marktpartijen zetten zich, samen en los van elkaar, op allerlei manieren in om te zorgen dat reizigers op kwalitatieve, snelle en betaalbare wijze van A naar B kunnen komen. Lokale overheden en hun beleidsmakers staan hiermee voor grote uitdagingen. Het Kennisprogramma Verkeer en Vervoer helpt hen hierbij door kennisontwikkeling, kennisuitwisseling en kennisborging.



In opdracht van de provincies en de vervoerregio's voert het kennisinstituut CROW het Kennisprogramma Verkeer en Vervoer (KpVV-programma) uit. Het programma dient kennis te ontwikkelen, uit te wisselen en te borgen op het gebied van mobiliteit die ondersteunend is bij de beleidsontwikkeling en -uitvoering van de decentrale overheden.

In de huidige Overeenkomst van het KpVV-programma is vastgelegd dat de aansturing van het programma plaatsvindt door de Programmaraad en het Ambtelijk KpVV Overleg (AKO). In de Overeenkomst staat een beschrijving van deze aansturingsvorm beschreven en is opgenomen dat deze gekozen vorm na één jaar zou worden geëvalueerd. Na uitstel van een jaar – de governance van het programma is meer tijd gegeven om zich te bewijzen – is deze evaluatie in de afgelopen maanden uitgevoerd.

Governance en inhoud kunnen niet los van elkaar worden gezien. Daarom is in deze evaluatie ervoor gekozen om naast de governance ook naar de doelstellingen en de totstandkoming van de inhoud van het programma te kijken. De volgende drie onderzoeksvragen stonden daarom centraal in deze evaluatie:

1. **Inhoud:** hoe is de kwaliteit van de wijze van programmering en inhoud van het programma?
2. **Organisatie/Governance:** hoe functioneert het opdrachtgeverschap en de aansturing van het KpVV-programma?
3. **Financiering:** hoe functioneert het financieel management van het programma?



1.2. AANPAK

Voor een goede duiding van de wijze waarop het programma functioneert op de drie onderwerpen, is steeds gekeken naar de opzet op papier en de werking in de praktijk. Daarbij is vervolgens steeds de blik vooruit geworpen: welke aandachtspunten en verbeterpunten worden gezien met het oog op de toekomst? Het betreft een kwalitatieve evaluatie, waarbij de meningen en opvattingen van betrokkenen een belangrijke basis vormen voor de oordeelsvorming in dit rapport.

Om antwoorden te vinden op de gestelde onderzoeksvragen over de inhoud, governance en financiële opzet van het programma, zijn we in de eerste plaats begonnen met een deskresearch, waarbij de relevante documentatie met betrekking tot het KpVV-programma (o.a. de overeenkomst, het meerjarenprogramma, verslagen, etc.) onder de loep zijn genomen. Het zwaartepunt van de evaluatie lag echter op de gespreksronde, waarin een ruim aantal betrokkenen is gesproken.

Naast interne betrokkenen (AKO- en leden van de Programmaraad) zijn ook gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de AAC, het OV managersoverleg en het Fietsberaad. Daarbij is het goed om te vermelden dat er geen opvallende verschillen waren tussen de gesprekken met interne en externe betrokkenen.

Na afloop van de gespreksronde zijn er twee Kenniskringen georganiseerd met respectievelijk (een deel van) de AKO-leden en de leden van de Programmaraad. Daarin zijn verschillende stellingen getoetst die tijdens de evaluatie als belangrijke aandachtspunten naar voren kwamen.

De Corona-maatregelen hebben er onverwacht voor gezorgd dat de gespreksronde niet op locatie kon worden uitgevoerd. In overleg met de opdrachtgever is besloten om de interviews daarom digitaal en telefonisch af te nemen. In de praktijk heeft dit de kwaliteit van het onderzoek niet negatief beïnvloed.

In hoofdstuk 2 schetsen we de achtergrond en de oorspronkelijke opzet van het programma. Hoofdstuk 3 zoomt vervolgens in op de huidige werking van de governance. Hierin komen de bevindingen gebaseerd op de gesprekken en Kenniskringen aan bod. De toekomstige doorontwikkeling van de governance van het KpVV-programma staat centraal in hoofdstuk 4. Daarin geven we onze reflectie op hetgeen we gehoord en gelezen hebben en doen we suggesties voor aanbevelingen.



2 ACHTERGROND EN OPZET VAN HET PROGRAMMA

Om de werking van de governance van het KpVV-programma goed in context te kunnen plaatsen en te kunnen duiden, is het belangrijk om te begrijpen hoe het programma in opzet is bedoeld. In dit hoofdstuk verdiepen we achtereenvolgens op de achtergrond en opzet van inhoud, organisatie en financiering van het programma. Dit hoofdstuk gaat daarmee over de governance 'op papier'.

2.1. HISTORISCHE CONTEXT

In 1998 werd het Kennisplatform Verdi opgericht. De aanleiding hiervoor was dat de lagere overheden door de decentralisaties op verkeersgebied taken erbij kregen, maar nog niet de know how hadden om de kennisontwikkeling en taken goed uit te voeren. Een jaar later, in 1999, werd ook het Centrum Vernieuwing Openbaar Vervoer (CVOV) opgericht. In 2004 gingen Kennisplatform Verdi en CVOV verder onder de naam Kennisplatform Verkeer en Vervoer (KpVV). Het ministerie van Verkeer en Waterstaat, IPO, VNG, UvW en het SkVV sloten daartoe een bestuursovereenkomst. In 2005 werd ook het Fietsberaad toegevoegd aan het KpVV, inclusief de budgetten.

Nadat het programma in de eerste periode belegd was bij Rijkswaterstaat (met gedetacheerde medewerkers vanuit o.a. overheden), is het KpVV-programma sinds 2009 ondergebracht bij CROW. Na een uitgebreide audit in 2012 werd gekozen voor het samenvoegen van de activiteiten van CROW op het gebied van verkeer en vervoer en het KpVV. Dit leidde tot het KpVV-Meerjarenprogramma 2013-2017.

2.2. DOEL VAN HET KpVV

Bij de oprichting van het KpVV in 2004, luidde de doelstelling uit de bestuursovereenkomst als volgt:

“Dat partijen zich bij hun samenwerking ten doel stellen het oprichten van een KpVV dat zorg draagt voor het definiëren, ontwikkelen, toegankelijk maken en verspreiden van nieuwe en bestaande kennis die overheden nodig hebben voor het ontwikkelen en uitvoeren van strategisch nationaal en decentraal verkeers- en vervoerbeleid alsmede het inventariseren van de kennisvraag van de decentrale overheden.”

Deze doelstelling vormt sindsdien de leidraad voor de activiteiten van destijds het KpVV en nu nog in de vorm van een programma.

Binnen het huidige programma wordt gezocht naar antwoorden op drie belangrijke hoofdvragen:

1. Hoe kunnen we ervoor zorgdragen dat de reiziger het mobiliteitssysteem ervaart als één dienst (systeemintegratie)? (Mobiliteitsdiensten)
2. Wat is ervoor nodig om de verschillende deelsystemen van modaliteiten kwalitatief op orde te brengen en geschikt te maken voor integratie? (Modaliteiten)
3. Welke interactie tussen mobiliteitsdiensten en modaliteiten enerzijds en infrastructuur en ruimte anderzijds, is cruciaal voor het welslagen van de systeemintegratie en hoe moet deze interactie worden vormgegeven? (Infrastructuur en Ruimte)



2.3. PROGRAMMERING EN PRIORITERING

Elke vijf jaar wordt er een KpVV-meerjarenprogramma opgesteld. Het meerjarenprogramma dient de decentrale overheden te ondersteunen bij het ontwikkelen en realiseren van hun verkeers- en vervoerbeleid, waarbij de klant centraal staat (KpVV Meerjarenprogramma 2018-2022).

In het KpVV-programma ligt de focus op de volgende 10 thema's:

1. **Collectief Vervoer**
2. **Duurzame mobiliteit**
3. **Fiets**
4. **Mobiliteit landelijk gebied**
5. **Mobility-as-a-Service (MaaS)**
6. **Ruimte en Mobiliteit**
7. **Smart Mobility**
8. **Toegankelijkheid**
9. **Verkeersveiligheid**
10. **Voetganger**

De inhoudelijke thema's vloeien ondermeer voort uit de landelijke beleidsnota's. In het jaarprogramma wordt de inhoudelijke koers jaarlijks uiteengezet. Daarin worden ook de thema's benoemd die in de aankomende jaren leidend zullen zijn. In het meerjarenprogramma staat aangegeven dat de beoogde vier thema's voor de komende jaren zijn: systeemintegratie, duurzaamheid, veiligheid en nabijheid en bereikbaarheid. In 2020 is dit uitgebreid met het thema technologie. Daarnaast is er een deelprogramma communicatie en kennismakelaarschap. Onder elk thema hangen verschillende projecten.

2.4. ORGANISATIE

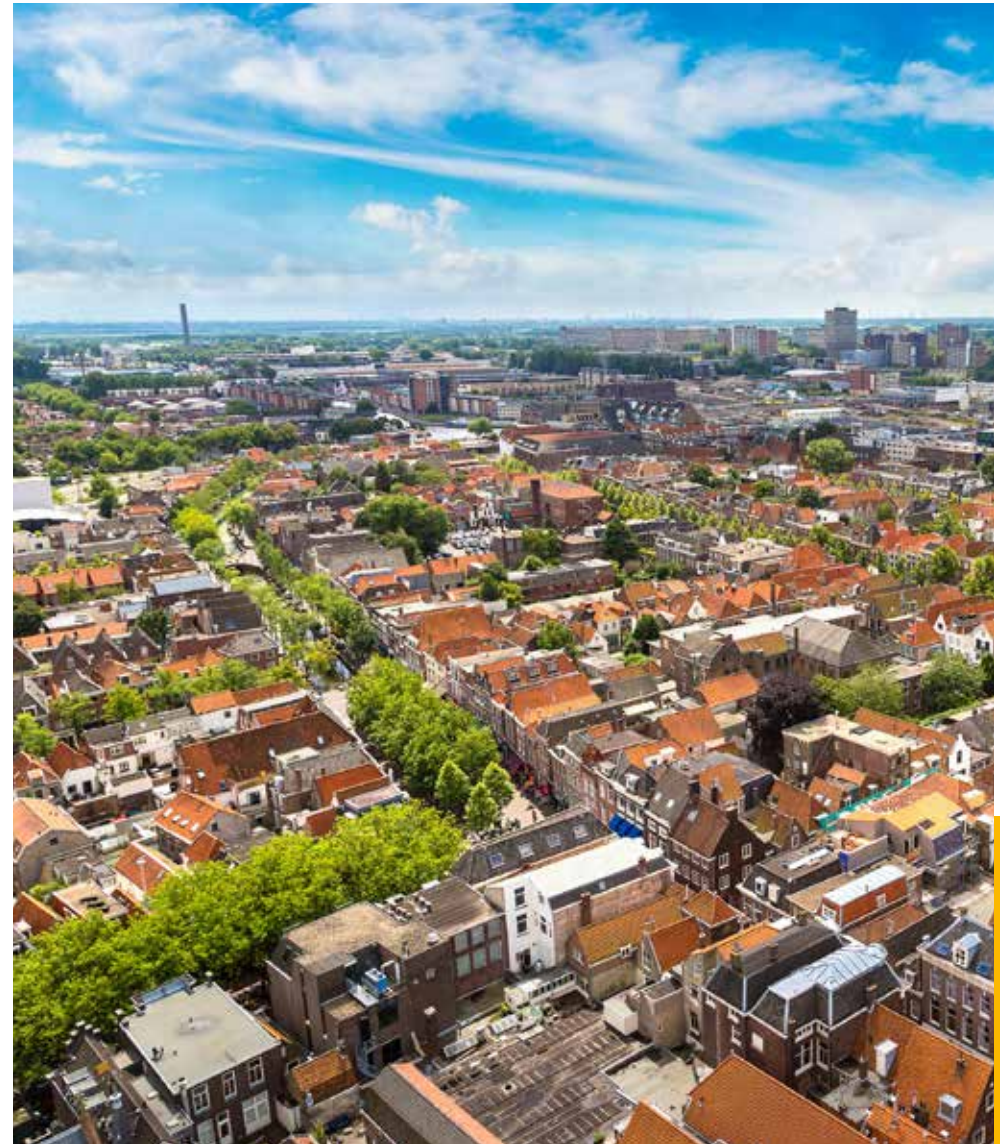
2.4.1 *Wie betaalt, bepaalt*

Onder het mom 'wie betaalt, bepaalt', hebben in het AKO de betalende partijen zitting: de twee vervoerregio's en het IPO. De financiële structuur is daarmee bepalend geweest bij de inrichting van de governance. Omdat het domein van verkeer en vervoer echter complexe opgaven kent die zich niet beperken tot alleen de vervoerregio's en de provincies, is er gekozen om in de adviserende Programmaraad een breder veld aan partijen te laten deelnemen. In de Programmaraad zijn daarom tot nu toe, naast het IPO en de vervoerregio's, ook de gemeenten (VNG), het Rijk, de Unie van Waterschappen, het onderwijs (Windesheim) en de adviesbureaus (Goudappel Coffeng) vertegenwoordigd. De aanwezigheid van deze laatste twee partijen staat niet vermeld in de Overeenkomst.

2.4.2 *Besluitvormingsproces*

Het besluitvormingsproces voor invulling van het jaarprogramma ziet er als volgt uit: Het jaarprogramma bevat projecttitels met raming op hoofdlijnen;

- CROW maakt projectvoorstellen in samenspraak met netwerkpartners, inclusief raming;
- CROW brengt projectvoorstellen in bij Programmaraad, die vervolgens advies geeft aan AKO, gericht op inhoudelijke kwaliteit en relevantie (criteria zijn: is kennisvraag collectief genoeg, past het voorstel binnen inhoudelijke kaders programma en draagt het project bij aan de doelstelling?);
- Per kwartaal legt de programmadirecteur de verzamelde adviezen voor aan AKO, met een onderbouwd voorstel voor prioritering;
- De programmadirecteur maakt een samenhangend voorstel;
- Het AKO bepaalt prioritering en keurt de structurele projecten en de nader uit te werken projecten goed;
- Na vaststelling start de uitvoering door CROW.





2.5 FINANCIERING

Het programmaproject bedraagt € 3,6 miljoen per jaar (€1,8 miljoen door IPO, €0,9 miljoen door de Vervoerregio Amsterdam (VRA) en €0,9 miljoen door de MRDH). Deze financiering wordt apart geregeld in jaarlijks te nemen subsidieverlenings-, bevoorschotings- en subsidievaststellingsbesluiten, zo staat opgenomen in de overeenkomst.

Het budget wordt verdeeld over de verschillende thematische opgaven. Naast de eerder benoemde thematische deelprogramma's, gaat een deel van het budget naar communicatie, programmamanagement en huisvesting. Daarnaast is er ook een onderdeel vrije ruimte. De bedoeling van dit onderdeel is om mee- en tegenvallers op te vangen en flexibiliteit te bieden in het begrotingsjaar. Met betrekking tot het aanwenden van het budget vrije ruimte zijn er afspraken gemaakt. De programmadirecteur heeft het mandaat tot 20% van de projectbegroting, wanneer uitbreiding of onvoorziene uitgaven nodig zijn. Als deze 20% wordt overschreden of als er sprake is van nieuwe projecten of thema's, dan ligt de beslissingsmacht bij het AKO.

Elk kwartaal maakt CROW een managementrapportage voor het AKO. Daarin wordt gerapporteerd over de standopname van de uitputting van budgetten, bijgestelde budgetramingen, lopende verplichtingen, mutaties m.b.t. de vrije ruimte, toekomstige ontwikkelingen die kunnen leiden tot nieuwe projecten en prognoses voor de resterende kwartalen.

De middelen die niet worden besteed, vloeien volgens de overeenkomst in principe terug naar de subsidieverleners. CROW kan voorstellen doen voor het reserveren van middelen voor doorlopende verplichtingen in een volgend jaar, waarover het AKO besluit.



3 HUIDIGE WERKING VAN DE GOVERNANCE VAN HET KpVV-PROGRAMMA

In dit hoofdstuk staat de huidige werking van de governance van het programma centraal. Op de thema's inhoud, organisatie en financiering geven we terug wat we uit de individuele gesprekken en Kenniskringen hebben opgehaald. Daarmee wordt duidelijk hoe de betrokkenen het programma en de governance ervaren.

3.1. INHOUD

3.1.1 Niveau van kennisontwikkeling

De betrokkenen zijn het er vrijwel allemaal over eens dat de thema's binnen het programma de juiste thema's zijn, passend bij de opgaven van deze tijd en relevant voor de decentrale overheden. Er bestaat dus weinig discussie over wat geagendeerd wordt binnen het KpVV. Dit is een belangrijke constatering: het is in de eerste plaats van belang om de goede dingen te doen. Vervolgens is de vraag: doen we de goede dingen goed?

Het antwoord op deze laatste vraag - hoe de thema's ingestoken worden, ofwel op welk *aggregatieniveau* - ligt wat genuanceerder. Dat lichten we hieronder toe.

De grootstedelijke thema's die van belang zijn voor de urbane regio's komen volgens betrokkenen voldoende aan bod. De meningen verschillen over of dit ook geldt voor de vertaling naar meer rurale gebied. Volgens sommigen is het belangrijk dat binnen het programma nadrukkelijker aandacht wordt besteed aan de doorwerking van de thema's voor krimpregio's, plattelandsgemeenten en meer kleine gemeenten in het algemeen. Een thema als 'collectief vervoer' heeft een andere lading en betekenis voor stedelijk gebied dan voor landelijk gebied. Dat klinkt als een open deur.

Toch benadrukken sommigen betrokkenen dat deze vertaalslag nog beter gemaakt kan worden, zodat ook de meer rurale regio's meer 'aan hun trekken' komen binnen het KpVV-programma. De manier waarop het programma heeft bijgedragen aan een programma voor de P10 gemeenten wordt daarbij genoemd als positief voorbeeld.

Een enkeling gaat daarin een stapje verder en wijst erop dat kleine gemeenten niet zozeer zitten te wachten op de uitwerking van grote strategische thema's. Deze gemeenten zouden meer geholpen zijn met ondersteuning op het vlak van dagelijkse operationele vraagstukken. Het KpVV-programma zou – door meer operationele en praktisch toepasbare kennis te genereren – van nog grotere waarde kunnen zijn voor gemeenten die kampen met weinig capaciteit op het vlak van verkeer en vervoer.

Andere betrokkenen zijn weer heel uitgesproken als het gaat om het genereren van operationele kennis. Dit vinden zij geen kerntaak van het KpVV, dat zich volgens hen vooral toe moet leggen op overkoepelende strategische opgaven. De keuze voor de focus op strategische of juist operationele kennisontwikkeling levert uiteenlopende meningen op en lijkt voer te zijn voor een doorlopend gesprek.



3.1.2 Programmering en prioritering

Door de betrokkenen wordt vertrouwen uitgesproken dat men binnen het CROW-KpVV goed op de hoogte is wat er bij de verschillende overheden speelt op het vlak van verkeer, vervoer en mobiliteit. Daardoor is het programma in staat om op constructieve wijze aan te sluiten bij relevante thema's. De vragen die spelen binnen de diverse doelgroepen zijn leidend voor de inhoud van de jaarprogrammering. CROW-KpVV haalt via verschillende kanalen de vragen op: via koepels, vaste overlegstructuren, communities van koplopers, structureel relatiemanagement en de helpdesk staat het programma in contact met de diverse doelgroepen. In de governance heeft de Programmaraad een belangrijke rol in de inhoudelijke uitwerking van het jaarprogramma. De Programmaraad draagt daarbij projectvoorstellen voor aan het AKO. In de praktijk wordt door alle betrokkenen verbetering gezien in de wijze waarop de Programmaraad dit in de afgelopen 2 jaar heeft opgepakt. De betrokkenheid bij het programma is met de komst van nieuwe leden van de Programmaraad vergroot en daarnaast is er, naast de inhoudelijke focus, een betere aansluiting bij de diverse bestuurlijke agenda's.

Voor het jaarprogramma 2020 is een aantal sessies georganiseerd met experts van o.a. gemeenten en provincies. In deze sessies zijn de kennisvragen opgehaald die spelen binnen de verschillende thema's. Deze manier van kennisvragen ophalen wordt door veel betrokkenen positief beoordeeld en zou volgens hen in de toekomst verder uitgebouwd dienen te worden. Waar de inhoud voor het jaarprogramma voorheen wat meer 'hap snap' werd opgehaald, wordt dit nu gestructureerder via expertmeetings georganiseerd. Richting de toekomst liggen hier mogelijkheden tot verdere finetuning van het proces. Betrokkenen geven aan dat de organisatie van de sessies structureel zou moeten worden en dat mogelijk de inzet van een digitaal platform zou kunnen helpen om meer mensen te kunnen betrekken in het proces van programmering en prioritering.

3.1.3 Thema's voor de toekomst

Op het gebied van samenhang en integraliteit tussen de verschillende thema's liggen nog mogelijkheden tot verbetering. Meerdere betrokkenen wijzen erop dat meer aandacht nodig is voor de raakvlakken tussen de verschillende thema's. Zo wordt bijvoorbeeld benoemd dat het thema OV meer vanuit de breedte zou moeten worden benaderd.

Specifiek wordt door enkele betrokkenen ook benoemd dat de aandacht voor digitalisering versterkt moet worden. Een enkele betrokkene stelt dat in combinatie met deze aandacht voor digitalisering ook de aandacht voor gedragswetenschappen een sterke toevoeging zou zijn aan het programma.

Het scherpstellen van de thema's die in de toekomst meer aandacht behoeven, vraagt tijd en aandacht van de Programmaraad. In de praktijk wordt momenteel ervaren dat deze ruimte er (te) vaak niet is. Dit tijdsgebrek wordt door meerdere betrokkenen mede verklaard door de volle en strakke agenda's tijdens de overleggen. Betrokkenen vinden het een belangrijk aandachtspunt voor het programma om te zorgen dat over de belangrijkste thema's ook het verdiepende inhoudelijke gesprek wordt gevoerd.

3.1.4 De eindgebruikers

Veel betrokkenen geven aan dat het KpVV-programma een goede kennisbron is. Het programma creëert waardevolle informatie over verkeer en vervoer. Door het land heen zijn veel mensen en partijen bezig met dit onderwerp en het is goed dat niet iedereen zelf het wiel hoeft uit te vinden.

Een belangrijke graadmeter voor het functioneren van het programma, is de mate waarin eindgebruikers gebruik maken van de kennis uit de onderzoeken. De meeste betrokkenen geven aan dat ze hier slechts beperkt zicht op hebben. Ze zouden daar graag meer inzicht in krijgen.



De waarderingen uit de tevredenheidsonderzoeken onder eindgebruikers geven tot nu toe echter wel vaak een positief beeld weer. Over de vindbaarheid en bereikbaarheid van de KpVV producten geven meerdere betrokkenen aan dat dit beter zou kunnen. Daarbij wordt het lage aantal hits op publieksversies als voorbeeld genoemd. Een positief voorbeeld van het vergroten van de vindbaarheid, is de organisatie van de bijeenkomsten met de achterban. Voor meerdere betrokkenen geldt ook voor de vindbaarheid en bereik dat zij onvoldoende zicht hebben op de huidige status ervan.

3.2. ORGANISATIE

3.2.1 *Werking van governance in algemene zin*

De structuur van het huidige governance model wordt in algemene zin door alle betrokkenen als adequaat gekwalificeerd. De wisselwerking tussen het AKO en de Programmaraad verloopt goed. Beide gremia zijn tevreden met ieders rolinvulling, onderlinge samenwerking en ondersteuning vanuit CROW.

Meerdere betrokkenen geven aan dat met de komst van de nieuwe programmadirecteur er een professionalisering heeft plaats gevonden in de werkwijze en het proces en een verbetering van de positionering van het KpVV in het veld. De voorbereiding van de bijeenkomsten verloopt gestructureerder en zakelijker. De beslislijn, waarin de Programmaraad besluiten neemt en voorlegt aan het AKO, is ook duidelijker geworden. Er is meer inzicht in de planning, hoe de projecten lopen en waar de knelpunten liggen. Voor de betrokkenen is het daarmee begrijpelijker geworden hoe de sturing verloopt. Dit wordt gezien als een positieve ontwikkeling.

3.2.2 *Programmaraad*

De Programmaraad is in de praktijk de as van het programma. Daar wordt de meeste betrokkenheid gevoeld. De Programmaraad heeft een belangrijke rol in het programma. Daar worden de inhoudelijke keuzes afgewogen, wordt het veld aan stakeholders vertegenwoordigd en ligt in belangrijke mate het ambassadeurschap van het programma belegd.

Betrokkenen geven aan dat voorheen de nadruk in de Programmaraad lag op inhoudelijk expertise. Door sommigen wordt erop gewezen dat er soms lange discussies werden gevoerd en dat er in bepaalde mate sprake was van ‘inhoudelijk en expertmatig hobbyisme’. De afgelopen jaren is er echter meer aansluiting gezocht bij de bestuurlijke agenda's van de achterliggende partijen. Dat wordt als positief ervaren voor het draagvlak van het programma. De inhoudelijke discussie wordt nog steeds gevoerd, maar is tegenwoordig meer in balans met de politiek-bestuurlijke prioritering. Betrokkenen ervaren dit als een positieve ontwikkeling.

De leden van de Programmaraad geven aan dat ze op persoonlijke titel zitting nemen. Ze voelen zich in mindere mate vertegenwoordiger van de eigen achterban. In de Programmaraad zijn naast de vervoerregio's, het Rijk, de provincies en de gemeenten, ook waterschappen, onderwijsinstellingen en de adviesbureaus (elk door één lid) vertegenwoordigd.



Voor zowel de onderwijsinstellingen als de adviesbureaus geldt dat de inbreng in de Programmaraad wordt gewaardeerd. Deze partijen hebben elk een eigen expertise en verrijken daarmee het inhoudelijke gesprek en de beoordeling van de plannen. Betrokkenen ervaren het als een randvoorwaarde om de inhoud van het programma te laten laden door inbreng uit de wereld van het onderwijs en advies.

Betrokkenen hebben echter vraagtekens bij de deelname van onderwijs en advies aan de Programmaraad. Sommige gesprekspartners wijzen erop dat sprake is van deelname op basis van willekeur: er is geen helder beeld van waarom bepaalde onderwijsinstellingen en adviesbureaus uitgenodigd worden om deel te nemen aan de Programmaraad, en anderen niet. Er bestaan ook twijfels over de mate van representativiteit van de achterban/sector door deze partijen. Door sommigen wordt gesteld dat onderwijs en advies niet in de Programmaraad zouden moeten zitten, vanwege de selectiviteit en mogelijke belangenverstrengeling. Meerdere gesprekspartners vragen zich af of er niet ook andere vormen denkbaar zijn waarin onderwijs en advies hun input kunnen geven op het kennisprogramma.

Met het oog op de samenstelling van de Programmaraad, wordt verder door meerdere betrokkenen aangegeven dat de vertegenwoordiging van kleine gemeenten een aandachtspunt is. Er bestaat echter discussie over mate waarin het KpVV-programma meer of minder aandacht moet besteden aan het ontwikkelen van operationele toepasbare kennis voor kleine gemeenten. Zoals eerder aangegeven, is de discussie hierover nog niet uitgekristalliseerd.

De leden van de Programmaraad constateren dat de ingezette lijn van professionalisering binnen AKO en Programmaraad positief is. De verzakelijking van het proces en de uitvoering gaat tegelijkertijd soms ten koste van de ruimte voor inhoudelijke discussie binnen de Programmaraad. 'Lijstjes en bedragen' lijken soms meer prioriteit te hebben dan de inhoud zelf. Dit wordt door meerdere betrokkenen uit de Programmaraad en het AKO aangegeven.

3.2.3 AKO

De uiteindelijke besluitvorming ligt in handen van de opdrachtgevende en betalende partijen: de vervoerregio's en het IPO. Het AKO is kaderstellend en stuurt op de prioritering. Het AKO blijft daarbij zowel in opzet als praktijk in principe weg van de inhoud.

De opdrachtgevende partijen in de AKO zijn tevreden over hun rol en de uitvoering van het programma, en zeggen grip te hebben op het proces en de verantwoording. Ook bij de andere gesprekspartners heerst het beeld dat het AKO zich op een goede manier laat leiden door de inhoudelijke input vanuit de Programmaraad, maar ook de scherpe kritische blik levert wanneer dat nodig is.

De samenstelling van het AKO wijkt af van de overeenkomst. Naast de drie leden uit de Vervoerregio's en het IPO, zouden er immers nog twee leden uit twee verschillende provincies deelnemen. Vanuit een van de Vervoerregio's wordt aangegeven dat de balans het AKO zou worden verbeterd als er een lid vanuit de provincies zou worden toegevoegd. Vanuit het IPO ligt deze behoefte er niet.

De VNG betaalt niet mee en is daarom geen lid van het AKO, maar neemt wel deel aan de Programmaraad. De invloed en representativiteit vanuit (met name de niet-Randstedelijke) de gemeenten staat hierdoor volgens het merendeel van de betrokkenen niet in verhouding tot de rol die gemeenten spelen op het gebied van verkeer en vervoer. De meerderheid van de betrokkenen benoemt dit als een belangrijk aandachtspunt.

De vraag hoe de rol van gemeenten binnen het KpVV programma kan worden vergroot, leidt echter tot verschillende perspectieven. Zo wordt bijvoorbeeld door enkele betrokkenen geopperd dat de VNG een stoel in het AKO zouden moeten krijgen. Dit zou echter wel gepaard moeten gaan met een medefinanciering van het programma door de VNG. Een freerider positie wordt als ongewenst beschouwd. Een ander alternatief zou een extra stoel vanuit de gemeenten in de Programmaraad zijn.

Over de betrokkenheid van het Rijk wordt door een aantal gesprekspartners opgemerkt dat het Rijk eigenlijk een stevigere stem zouden moeten hebben en daarmee ook zouden moeten meebetalen aan het programma. Wanneer het Rijk zich nadrukkelijker zou laten horen, zou daarmee ook het gezag van het KpVV-programma toenemen, zo is hun verwachting.

3.2.4 BAC

In de BAC+ werden de provincies en vervoerregio's bestuurlijk vertegenwoordigd. Het kwam in opzet tweemaal per jaar bij elkaar en had als rol het goedkeuren van het jaarplan en jaarverslag. In de praktijk wordt vanuit het AKO aangegeven dat deze bestuurlijke betrokkenheid niet optimaal functioneert. Het BAC+ overleg vond onregelmatig plaats en daarbij gebeurde dit ook vaak in een onvolledige samenstelling. Het onderwerp leek te weinig prioriteit te hebben bij de bestuurders. Daarnaast moesten de zittende bestuurders besluiten nemen waarover ze eigenlijk 'niet echt gaan'.

Tot voor kort bestond er ook ontevredenheid over de voorbereiding door de AAC; de invloed op de bestuurlijke besluitvorming vanuit de vervoerregio's stond lang niet in verhouding tot de invloed vanuit het IPO. Nu de vervoerregio's wel vertegenwoordigd zijn, is de ervaring van de AKO leden dat deze disbalans in het AAC rechtgetrokken is. Hoewel dit buiten het terrein van de governance van het KpVV-programma valt, vinden we het hier toch relevant om te vermelden.

Met het oog op het aan de voorkant beïnvloeden van politiek-bestuurlijke agendering, wordt door AKO leden opgemerkt dat de programmadirecteur deze rol richting de BAC op een positieve manier oppakt.

Na bespreking in de AAC vindt bestuurlijke instemming plaats in de BAC en in de bestuurlijke overleggen van de vervoerregio's.

3.2.5 Het KpVV-programma en CROW

Over de uitvoering van KpVV-programma door CROW zijn in de gesprekken geen knelpunten naar voren gekomen. De betrokkenen zijn tevreden over de uitvoering en zien met name significante verbeteringen in het prioritering- en besluitvormingsproces en de ondersteuning van het AKO en de Programmaraad na het aantreden van de nieuwe programmadirecteur.

De grote waardering voor de nieuwe directeur heeft volgens enkele betrokkenen echter wel een keerzijde. Er schuilt een risico in de sterke rol die de programmadirecteur invult. Wanneer deze persoon weg zou vallen, blijkt het programma mogelijk kwetsbaar.

De kennisontwikkeling vanuit het KpVV-programma dient te leiden tot vrij beschikbare informatie voor alle overheden. Voor CROW breed speelt er tegelijkertijd een gezond eigen belang om de kennisontwikkeling te combineren met haar eigen kennisproducten voor de markt. Hoewel de (soms onderhuidse) discussie over mogelijke staatsteun wel eens op tafel is gekomen, heeft het in de praktijk tot nu toe nog niet geleid tot schuring tussen de belangen van het KpVV-programma en CROW. Door enkele betrokkenen wordt de mogelijke knellende werking vanuit de andere werkzaamheden bij CROW-medewerkers als een blinde vlek gezien. Uit de kwartaalrapportages komen echter geen alarmerende signalen over een eventuele lage inzet op de KpVV-programmering. Daarnaast bestaat er bij betrokkenen vertrouwen dat de programmadirecteur hierop toeziet en ingrijpt indien nodig.

3.2.6 *Naar een proactievere rolopvatting*

Een vraag die speelt binnen het programma, is of je slechts een producent van kennis bent of dat je vanuit het KpVV-programma een meer proactieve rol zou moeten pakken in het agenderen, adviseren en organiseren van kennis. Meerdere betrokkenen geven aan dat het KpVV-programma in de toekomst zich minder bescheiden zou moeten opstellen. Door een meer gezaghebbende rol te pakken, kan de invloed van het programma uiteindelijk breder en steviger landen. Dat vergt dat je goed op de hoogte bent van de landelijke inhoudelijke en bestuurlijke ontwikkelingen, dat je je goed moet positioneren en je moet laten horen. Het programma zal daarbij de verbindingen moeten opzoeken en slim moeten aanhaken bij andere partijen en programma's. Dat is een werkwijze die volgens betrokkenen beter aansluit bij urgente complexe onderwerpen, zoals de energietransitie – onderwerpen die zich lastig laten aanpakken en waarbij een integrale benadering steeds belangrijker is.



3.3. FINANCIERING

In de huidige financieringsstructuur van het programma zijn de Vervoerregio's en het IPO de betalende partijen. In de gesprekken met betrokkenen was de financiering geen onderwerp dat tot veel discussie leidde. Betrokkenen zien verbetering in de mate waarop de Programmaraad en het AKO inzicht en grip hebben op de financiën.

Een aantal aandachtspunten kwam verder naar voren. Zo stellen meerdere betrokkenen dat het KpVV-programma, in lijn met de opvatting dat het programma zichzelf steviger zou kunnen positioneren als gezaghebbend programma, eigenlijk een steviger budget verdient. Daarbij wordt door een aantal betrokkenen gesteld dat het goed zou kunnen zijn om alternatieve financieringsstromen te verkennen. De financiering vanuit het Rijk en vanuit de VNG worden hierbij onder andere benoemd.

In opzet worden de subsidies vanuit de vervoerregio's en de provincies jaarlijks verleend. Op dit moment is er echter een hybride constructie: met de vervoerregio's is overeenkomen om een subsidie te krijgen voor een periode van drie jaar, met het IPO is dit door juridische knelpunten rondom Europese aanbestedingsplafonds nog niet gelukt. Door meerdere betrokkenen wordt echter gesteld dat het goed zou zijn om ook vanuit de provincies een meerjarige financiering te krijgen. De meerjarige financiering zou meer vrijheid en flexibiliteit bieden bij de (over)programmering. Daarnaast zou het voor CROW efficiëntievoordeel opleveren.

Een ander aandachtspunt rondom financiering, is de vraag wat er gedaan moet worden met jaarbudget dat overblijft. Wat dat betreft wordt in algemene zin benoemd dat het van belang is om een goede balans te vinden tussen het opbouwen van reserves en het terug laten vloeien van middelen naar de betalende partners. Onder voorwaarden zijn er soms mogelijkheden, maar hieraan zijn wel juridische spelregels verbonden.

Tot slot wordt ook de mogelijkheid van crowdfunding benoemd door betrokkenen. In sommige gemeenten en regio's in het land komen bepaalde onderzoeken moeilijk van de grond, terwijl ze wel heel relevant kunnen zijn. Het KpVV-programma kan in de co-financiering van dit soort onderzoeken mogelijk een rol spelen.



4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Op basis van de bevindingen in hoofdstuk 3 trekken we in dit hoofdstuk conclusies over de governance van het programma en doen we aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van de governance.





4.1. STERKE BASIS, KWESTIE VAN FINETUNEN

Veel evaluaties van governancestructuren vragen om een scherpe beoordeling. Een doordachte opzet op papier is nog geen garantie dat het in de praktijk goed werkt. In het geval van de governance van het KpVV-programma is een scherpe beoordeling niet op zijn plek. Onze algemene afdrank is dat de governance goed in elkaar zit, zowel in de opzet als in de werking in de praktijk. De betrokkenen die we hebben gesproken onderschrijven dit, niemand heeft zich negatief uitgelaten over de governance. De afgelopen jaren is het proces om inhoudelijke thema's te agenderen strak getrokken, er is meer politiek bewustzijn ontstaan en het 'inhoudelijk hobbyisme' is er grotendeels uitgegaan, zonder de kwaliteit van de inhoudelijke discussie te niet te doen. Leden van de Programmaraad en het AKO zijn tevreden over hun eigen en elkaars rol, de wisselwerking tussen beide gremia en de algehele sturing op het programma. Met de veranderingen in de governance die twee jaar geleden zijn ingezet, is het KpVV een goede weg in geslagen. Het is nu een kwestie van finetunen.

Het geheel overziend, zijn er drie in het oog springende thema's die sterk op elkaar ingrijpen en die van belang zijn voor de verdere doorontwikkeling van de governance; die uiteindelijk moet leiden tot een verdere verbetering van de effectiviteit van het programma.

- type en aggregatieniveau kennis
- representativiteit, betrokkenheid en (financieel) eigenaarschap
- positionering en samenwerking

We verdiepen hierna op deze thema's.

4.2. TYPE EN AGGREGATIE NIVEAU KENNIS

Op dit punt lopen de beelden het sterkst uiteen. Gaat het KpVV-programma over strategische of operationele vraagstukken, of een combinatie daarvan? En is het KpVV-programma er voor grootstedelijke gemeenten/regio's, landelijke gemeenten/regio's of kleine gemeenten, of een combinatie daarvan?

Een kennisprogramma gericht op decentrale overheden doet er in ieder geval goed aan om strategische, integrale opgaven in samenhang te bezien. Gelet op de gesprekken denken we dat alle betrokkenen zich daarin kunnen vinden.

Of het KpVV-programma daarnaast ook een focus dient te hebben op meer operationele kennis, en op welk niveau deze kennis gegenereerd dient te worden, dat blijft open voor discussie. We raden aan om op korte termijn keuzes te maken op deze punten.

4.3. REPRESENTATIVITEIT, BETROKKENHEID EN (FINANCIËL) EIGENAARSCHAP

4.3.1 Gemeenten

Er bestaat geen twijfel over het feit dat het KpVV-programma adequaat kennis genereert, bedoeld voor decentrale overheden. Gemeenten vormen hier een belangrijk onderdeel van: veel van de kennis die gegenereerd wordt door het KpVV-programma, is geadresseerd aan gemeenten. Toch zijn gemeenten nog onvoldoende gerepresenteerd binnen het programma. Het ophalen van vragen en behoeften uit gemeenten is onvoldoende geborgd, zeker als het gaat om gemeenten in ruraal gebied en kleinere gemeenten. De gemeenten in de Randstad hebben wat dat betreft nog een kanaal via de twee vervoerregio's maar voor de rest van de gemeenten gaat dat niet op.

Voor de vertegenwoordiging van gemeenten wordt – begrijpelijk – gekeken naar de VNG. Als deelnemer aan de Programmaraad heeft de VNG invloed op de inhoudelijke

programmering. Maar omdat de VNG geen betalende partij is en geen zitting neemt in het AKO, is deze invloed begrensd. Puur op papier bezien kan dit getypeerd worden als een 'defect in design'. Het is een soort hybride vorm van deelname van een belangrijke decentrale overheidslaag die niet geheel recht lijkt te doen aan de rol en het belang van gemeenten in de wereld van verkeer en vervoer.

Het ontstaan van deze constructie is goed te verklaren vanuit het verleden. Met het afstoten van mobiliteit als een van de kerntaken heeft de VNG enkele jaren geleden een koers ingezet, waar deze hybride governance constructie een gevolg van is. Deze constructie kan in principe prima werken in de praktijk, maar we zien nu dat de vertegenwoordiging van gemeenten een aandachtspunt is.

De vraag is echter of een oplossing hiervoor perse aan de structuurkant gezocht moet worden. De VNG als betalende deelnemer aan het AKO lijkt voor de nabije toekomst nog een brug te ver. Er zijn op korte termijn echter ook andere manieren denkbaar waarbij gemeenten een betere aansluiting kunnen vinden bij het KpVV-programma, hun input beter kunnen laten meewegen, en de inhoud van het KpVV-programma kan winnen aan relevantie voor alle gemeenten (niet alleen (groot)stedelijk maar ook plattelands- en kleine gemeenten).

Een optie is bijvoorbeeld om vertegenwoordigers vanuit de G40, G4 en P10 uit te nodigen als deelnemer aan de Programmaraad. Op die manier kan de vertegenwoordiging van gemeenten over de volle breedte uitgebreid worden. Een andere optie is om bij de totstandkoming van het jaarprogramma en eventuele tussentijdse evaluaties een of meerdere sessies toe te spitsen op gemeenten. Zo kan hun input en inbreng binnen het KpVV-programma nadrukkelijker geborgd worden.

Een jaarlijks symposium met een aantrekkelijk programma en sprekers kan ook een interessante manier zijn om meer gemeenten te betrekken bij het KpVV-programma en tegelijkertijd te werken aan de bekendheid en zichtbaarheid van het programma.

Voor de doorontwikkeling van het programma op lange termijn raden we aan om mogelijkheden te verkennen voor co-financiering vanuit de VNG. Een variant zou kunnen zijn dat de VNG op basis van projectfinanciering een bijdrage levert aan kennisontwikkeling die relevant is voor gemeenten. Vanuit het oogpunt van gelijkwaardige deelname zou het niet meer dan logisch zijn dat gemeenten deels meebetalen aan de kennis die in opdracht van henzelf ontwikkeld wordt en door henzelf toegepast wordt.

4.3.2 Onderwijs en advies

Niet alleen de representativiteit en betrokkenheid van gemeenten speelt een rol voor de doorontwikkeling van het programma, ook die van onderwijs en adviesbureaus is relevant. De inbreng van deze partijen wordt in het afwegen van politiek bestuurlijke overwegingen, als tegenkracht vanuit de inhoud, zeer gewaardeerd. Inhoudelijke expertise, ervaringen in het land, en

zicht op nieuwe ontwikkelingen en innovatie zijn een welkome voeding voor de discussies die gevoerd worden binnen de Programmaraad. Vanuit dit oogpunt pleiten we ervoor om de kruisbestuiving tussen enerzijds politiek-bestuurlijke agenda's en anderzijds inhoudelijke expertise nog meer te versterken binnen het programma.

We denken echter dat de huidige deelname van deze partijen aan de Programmaraad hiervoor niet de meest passende manier is. Met de huidige vertegenwoordiging is het niet mogelijk om input vanuit de volle breedte van onderwijs en advies te krijgen.

Ons advies is dan ook om in de Programmaraad alleen de koepelorganisaties en het Rijk zitting te laten nemen en niet langer stoelen beschikbaar te stellen voor onderwijsinstellingen en adviesbureaus. Om de inhoudelijke voeding vanuit onderwijs en advies toch te borgen en zo mogelijk ook te versterken binnen het programma, is onze suggestie om bijvoorbeeld een jaarlijks symposium te organiseren, waarin partijen hun inhoudelijke bijdrage kunnen leveren. Voorafgaand aan de jaarprogrammering kunnen dan meerdere partijen uit het onderwijs en de markt hun bijdrage leveren.

Een andere vorm om de betrokkenheid en input vanuit onderwijs en advies te borgen, is het instellen van een adviesraad. In een dergelijke raad kunnen tal van partijen uitgenodigd worden, eventueel op basis van roulerende zetels. De adviesraad kan één of twee keer per jaar bijeen komen en benut worden om actuele ontwikkelingen te bespreken en de inhoudelijke agenda van het KpVV-programma te voeden.



4.3.3 Bestuurlijke betrokkenheid

Binnen de governance van het KpVV-programma is de ambtelijke laag goed vertegenwoordigd. De rol van bestuurders in de governance lijkt daarentegen van marginale betekenis. Het AAC als 'voorportaal' speelt daar een belangrijke rol in. Als er in het AAC commitment is op te nemen besluiten, dan is het in de BAC en bestuurlijke overleggen van de vervoerregio's slechts een kwestie van 'afhameren.' Dat hoeft an sich geen aandachtspunt te zijn. Governance-structuren kennen meestal een topniveau dat er in de praktijk vooral 'voor de vorm' lijkt te zijn. Een dergelijk bestuurlijk gremium is echter noodzakelijk in de governance-structuur, als uiterst besluitvormings- en escalatieniveau. Met het oog op de samenhang tussen inhoudelijke thema's en politiek-bestuurlijke agenda's kan het raadzaam zijn om de bestuurlijke betrokkenheid in de toekomst te vergroten. De programmadirecteur heeft hierin stappen gezet die continuering verdienen. De kwantiteit van het agenderen in de BAC en bestuurlijke overleggen van de vervoerregio's kan wellicht naar beneden bijgesteld worden naar eens per jaar, (ruim) voorafgaand aan de jaarprogrammering. Het gesprek met bestuurders kan kwalitatief versterkt worden door nog nadrukkelijker in te zoomen op de samenhang tussen enerzijds trends, ontwikkelingen, innovaties en inhoudelijke thema's en anderzijds politiek- bestuurlijke agenda's.

4.4. POSITIONERING EN SAMENWERKING

Wanneer we een blik werpen op de wat langere termijn, lopen de beelden nogal uiteen wat betreft de gewenste ontwikkelrichting van het KpVV-programma. Sommige gesprekspartners zeggen: schoenmaker, blijf bij je leest. De core business van het KpVV-programma is kennisontwikkeling op strategisch niveau en het bedienen van politiek-bestuurlijke agenda's van decentrale overheden, niet het proactief agenderen van allerlei kenniszaken en het aangaan van nieuwe samenwerkingen.

Andere gesprekspartners geven juist aan dat het KpVV best wat meer ambitie mag tonen en met meer gezag mag opereren. Dit zou dan gepaard gaan met een meer proactieve, agenderende houding. Een enkeling laat daarin een toekomstbeeld van het KpVV-programma als gerenommeerd mobiliteitsinstituut doorschemeren.

Het KpVV-programma zou dan niet één van de partijen zijn in het veld van kennisontwikkeling rondom verkeer en vervoer, maar dé partij.

Wij denken dat het in ieder geval de moeite waard is om te verkennen wat ervoor nodig is om richting de toekomst meer in te zetten op nieuwe vormen van samenwerking en wellicht ook nieuwe vormen van kennisontwikkeling.

Het is suboptimaal om in 'splendid isolation' aan kennisontwikkeling te doen. Als je het met netwerkpartners en collega's gecoördineerd en samen doet, kom je verder en krijg je uiteindelijk een beter product met meer toegevoegde waarde voor eindgebruikers. Hedendaagse kennis ontwikkel je niet met de luiken dicht, maar open source, met de luiken open. Hiermee zeggen we niet dat het KpVV-programma momenteel met de luiken dicht opereert. Het programma is onder leiding van de nieuwe directeur een goede richting ingeslagen, maar er kunnen nog wel stappen gezet worden in de samenwerking met andere partijen. Dat vraagt om een zelfbewuste en op samenwerking gerichte houding. Momenteel hangt dat nog te veel op één persoon (de directeur), wat het kwetsbaar maakt.

De focus op samenwerking zou gericht kunnen worden met een bredere inzet van meer mensen vanuit het KpVV-programma, op basis van een onderliggende visie op de toekomst van het programma. Dat begint met het samen bespreken van kansen en mogelijkheden voor de toekomst, eerst met de opdrachtgevende partijen in het AKO, dan met CROW en de Programmaraad en vervolgens ook met partijen uit het veld. Hoe 'beweegt' het veld van verkeer en vervoer zich in de toekomst? Welke thema's dienen zich aan? Welke kennis is nodig en gewenst? Welke inspirerende innovatieve werkwijzen zijn er? En: welke mogelijkheden zijn er voor het KpVV-programma om samen met netwerkpartners aan kennisontwikkeling te doen?

We raden aan om in lijn van deze vragen een gesprek te voeren, intern en extern, om zo te komen tot een gedeeld beeld van de gewenste ontwikkelrichting voor het KpVV-programma richting de toekomst.

4.5. SAMENVATTING AANBEVELINGEN

In deze paragraaf geven we, op basis van het voorgaande, een samenvatting van de aanbevelingen. We denken dat het goed is om op een aantal punten de overeenkomst aan te passen. Bij de betreffende aanbevelingen verwijzen we hier kort naar. De huidige overeenkomst kent een looptijd van onbepaalde tijd (artikel 7, lid 1). Dat betekent dat er geen formeel moment is waarop de overeenkomst gewijzigd dient te worden. We denken dat de voorliggende evaluatie van de governancestructuur een 'natuurlijk' moment is voor het eventueel wijzigen van de overeenkomst. Ons advies is om de voorgestelde wijzigingen uiterlijk 1-1-2021 in te laten gaan.



1. **Maak een keuze in het ontwikkelen van het type kennis en het aggregatieniveau van de kennis.** Gaat het KpVV-programma over strategische of operationele vraagstukken, of een combinatie daarvan? En is het KpVV-programma er voor grootstedelijke gemeenten/regio's, landelijke gemeenten/regio's of kleine gemeenten, of een combinatie daarvan? Het is raadzaam om hierbij het perspectief en de vragen/behoefte van de eindgebruikers centraal te stellen. Met andere woorden: wat hebben decentrale overheden nodig aan kennis(ontwikkeling)? Bestendig de keuzes in de overeenkomst.
2. **Zorg in de Programmaraad in ieder geval voor de borging van Rijk, provincie (IPO), vervoerregio's en gemeenten (VNG).** Organiseer de advisering vanuit de adviesbureaus en onderwijs op een andere wijze dan via deelname aan de Programmaraad, bijvoorbeeld in de vorm van een jaarlijks symposium of een Adviesraad. Heroverweeg de betrokkenheid van waterschappen. Bestendig dit in de overeenkomst.
3. **Maak afspraken over de rolinvulling van de deelnemers aan de Programmaraad.** Zie af van deelname op persoonlijke titel. Deelnemers aan de Programmaraad nemen zitting als vertegenwoordigers van een achterban en hebben in die hoedanigheid ook een actieve rol te spelen. Deelnemen betekent halen en brengen. Bestendig dit in de overeenkomst.
4. **Zorg voor een sterkere, structurele en minder willekeurige aansluiting van kennis- en onderwijsinstellingen, adviesbureaus en gemeenten.** Organiseer één of twee keer per jaar een symposium en/of netwerksessies, of kies hiervoor een andere vorm. Bestendig dit in de overeenkomst.
5. **Zie af van deelname van twee aparte provincies aan het AKO.** Voor de vertegenwoordiging van provincies is deelname van IPO afdoende. Bestendig dit in de overeenkomst.
6. **Verklein de kwetsbaarheid van het programma** wanneer de programmamanager weg zou vallen door nadrukkelijker vast te leggen welke verantwoordelijkheden en taken de programmamanager heeft op het vlak van politiek-bestuurlijke agendering en samenwerking in netwerken en welke rol de programmamanager op deze thema's vervult richting AAC en bestuurlijke overleggen. Bestendig dit in de overeenkomst.
7. **Werk verder aan een hogere zichtbaarheid en vindbaarheid van het programma,** bijvoorbeeld door het verder verbeteren en onder de aandacht brengen van de website, het organiseren van een jaarlijks symposium, en/of door het organiseren van reeds bestaande netwerksessies. Spreek AKO en leden van de Programmaraad aan op hun actieve rol als ambassadeur van het KpVV-programma richting de eigen achterbannen. Bestendig dit in de overeenkomst.
8. **Zoek de samenwerking met andere kennisinstellingen op het gebied/snijvlak van verkeer en vervoer**
9. **Verken mogelijkheden van meerjarenfinanciering door IPO**
10. **Verken mogelijkheden van co-financiering van het programma door de VNG (eventueel op projectbasis) en verken mogelijkheden van co-financiering van projecten met gemeenten en/of regio's**
11. **Verken mogelijkheden om door te ontwikkelen tot meer proactief, agenderend en innoverend kennisplatform**