

September 2021

Governance

SmartwayZ.NL

Inleiding

Tijdens het BO MIRT 2015 hebben Noord-Brabant en Limburg met minister Schultz van Haegen afspraken gemaakt over een maatregelenpakket voor het verbeteren van de bereikbaarheid, de leefbaarheid en de verkeersveiligheid in de regio Zuid-Nederland, waarbij de looptijd van dit pakket eindigt in 2026. De Tweede Kamer heeft deze afspraken bekrachtigd in het AO MIRT d.d. 23 november 2015 (zie [deze link](#)). Op basis van deze afspraken is in 2016 het document 'Governance Bereikbaarheid Zuid-Nederland' vastgesteld.

Inmiddels werken het Rijk en de regio Zuid-Nederland ruim vijf jaar samen aan het maatregelenpakket, nu onder de vlag van het programma 'SmartwayZ.NL'. SmartwayZ.NL is zowel op inhoud als werkwijze vernieuwend en heeft zich de afgelopen vijf jaar bewezen. In die periode is veel ervaring opgedaan, bijvoorbeeld met het verbinden van smart mobility aan infrastructurele opgaven en met het maken van programmatische keuzes die impact hebben op afzonderlijke deelopgaven. Op basis van deze ervaring wordt een aantal afspraken nu aangescherpt of verduidelijkt.

Het programma speelt continu in op diverse nieuwe mobiliteitsontwikkelingen in de regio. Meest recent is dit het MIRT-onderzoek Verstedelijking en Mobiliteit Brainport Eindhoven, waar in samenhang wordt gekeken naar de verstedelijking en mobiliteit in periode 2030-2040. Vanwege de inhoudelijke relatie met de doelen van SmartwayZ.NL is in het Bestuurlijk Overleg Leefomgeving van april 2021 afgesproken om de uitwerking te integreren met SmartwayZ.NL. Daarmee positioneert de beoogde uitvoering van deze opgave van SmartwayZ.NL zich ook nadrukkelijker na 2026. Dit vraagt ook om een langere tijdshorizon van het programma tot in ieder geval 2030.

Deze ontwikkelingen maken het noodzakelijk om de governance uit 2016 te herzien. In het BO MIRT van 25 november 2020 hebben Rijk en Regio hierover afspraken gemaakt. De governance bevat een set aan afspraken over sturing en verantwoording, maar ook over taken, rollen en bevoegdheden. De governance heeft tot doel om de samenwerking van de SmartwayZ.NL partners te ondersteunen en aan te sluiten bij de behoeften van partners. Door taken, rollen en bevoegdheden op de juiste wijze te beleggen, kunnen de programmapartners samen, innovatief en adaptief werken aan het bereiken van de programmadoelen. Dit betekent dat de governance een raamwerk moet zijn dat naast houvast ook ruimte biedt. Bijvoorbeeld voor het in- en uittreden van partijen en het toevoegen of laten afvloeien van deelopgaven en budget. Het raamwerk biedt flexibele kaders voor de samenwerking en wordt formeel door de bevoegde bestuursorganen van de samenwerkingspartners vastgesteld.

Het resultaat is de 'Governance SmartwayZ.NL' die nu voor u ligt. In deel I wordt de hoofdlijn van de governance geschetst. In deel II is de nadere uitwerking in werkwijze, rollen, taken en verantwoordelijkheden opgenomen.

De inhoudelijke lijnen van het programma zijn beschreven in de Strategische Koers SmartwayZ.NL. In de voortgangsrapportages die het programma ieder half jaar uitbrengt is een overzicht van de actuele deelopgaven terug te vinden.

Inhoud

Deel I: hoofdlijn

1. Doel en opzet 5
2. Scope 6
3. Organisatie 7

Deel II: nadere uitwerking

4. Code Goed Openbaar Bestuur 12
 5. Organogram 13
 6. Programmatische sturing 14
 7. Taken, rollen en bevoegdheden 17
 8. Communicatie en omgeving 23
 9. Monitoring en evaluatie 24
 10. Financiën en control 25
- Bijlage 27

Deel I hoofdlijn

1. Doel en opzet

Onze regio trekt steeds meer mensen en bedrijven aan. De druk op het mobiliteitssysteem en ons woon-, werk- en leefklimaat neemt hierdoor fors toe. Dat vraagt om een fris perspectief op het vraagstuk van verstedelijking en bereikbaarheid. Naast uitdagingen waarvoor vandaag of morgen oplossingen nodig zijn, is er een lange termijn vraagstuk: hoe houden we Zuid-Nederland bereikbaar als we invulling geven aan de verwachte groei in woningen en arbeidsplaatsen?

Zuid-Nederland is slim en innovatief. En we realiseren ons dat oplossingen uit het verleden vaak geen oplossing meer zijn voor de problemen van vandaag en van de toekomst. We maken samenhangende keuzes en hebben oog voor verbonden opgaven. "We" dat zijn overheden, marktpartijen en kennisinstellingen die met een programmatische aanpak binnen SmartwayZ.NL samenwerken aan de slimme oplossingen voor de reis van vandaag en de wereld van morgen.

De governance heeft tot doel om de samenwerking van de SmartwayZ.NL partners te ondersteunen met een set aan afspraken over sturing en verantwoording. We maken ook afspraken over taken, rollen en bevoegdheden. SmartwayZ.NL wil inspelen op actuele ontwikkelingen. Dit betekent dat de governance een toekomstvast raamwerk moet zijn dat naast houvast ook ruimte biedt.

2. Scope

Op dit moment bestaat SmartwayZ.NL uit de volgende deelopgaven (zie figuur 1):

- **Robuuste basis:** Zes grote (vooral) infrastructuur deelopgaven en het bereikbaarheidsakkoord Zuidoost Brabant (BAZOB) die steeds verder in de planuitwerking komen. In sommige gevallen wordt daarop vooruitlopend een pakket van kortetermijnmaatregelen gerealiseerd;
- **Smart Mobility:** De deelopgave Smart Mobility die zich heeft ontwikkeld naar de Krachtenbundeling Smart Mobility Zuid-Nederland 2020-2023;
- **Verstedelijking en Mobiliteit Brainport Eindhoven:** Een vervolg op het MIRT onderzoek in de Brainportregio met uitwerkingen voor maatregelen op het gebied van hoogwaardig openbaar vervoer en hubs, hoofd- en onderliggend wegennet, het stationsdistrict Eindhoven en verstedelijking.

De mobiliteitstransitie rond bedrijventerrein De Run/ASML kent een eigen governance, maar is inhoudelijk zeer nauw verweven met de deelopgaven van SmartwayZ.NL. Daarom loopt de inhoudelijke afstemming en voortgangsrapportage hierover via SmartwayZ.NL, terwijl de besluitvorming middels de daarvoor ingerichte governance loopt.



Figuur 1: De deelopgaven van SmartwayZ.NL

Scopewijzigingen

Het is denkbaar dat de invulling van het programma de komende jaren wijzigt, bijvoorbeeld vanwege de wens om nieuwe opgaven toe te voegen die essentieel zijn voor het behalen van de SmartwayZ.NL doelen. Of doordat huidige opgaven de komende jaren worden afgerond of overgedragen. Om in te kunnen spelen op ontwikkelingen en kansen maken we het binnen de vastgestelde doelen formeel mogelijk om tussentijds opgaven toe te voegen en af te laten vloeien en om tussentijds partijen te laten in- en uittreden. De programmaraad maakt deze afweging en maakt hierover gezamenlijke bestuurlijke afspraken. De voorafgaande formele besluiten blijven door de betrokken moederorganisaties/besturen genomen worden.

¹ Programmaraad (smartwayz.nl)

3. Organisatie

Bij SmartwayZ.NL staan drie waarden centraal: samen, innovatief en adaptief. Dit is waar we voor staan en gaan. Ze zijn te herkennen in alledaagse activiteiten en de strategische keuzes die we maken. Steeds met het doel om bij te dragen aan een aantrekkelijk, bereikbaar, concurrerend en duurzaam Zuid-Nederland. Dit vertaalt zich in de programmatische aanpak en besluitvorming.

Programmatische aanpak

De meerwaarde van de programmatische aanpak zit in het optimaliseren van het effect van het totale pakket in relatie tot de programmaomgeving. Vertaald naar de drie waarden:

Samen

- Gezamenlijke afweging waar programmatische sturing nodig en nuttig is;
- Expliciete keuzes wat binnen het programma uit te voeren en wat door partners in het netwerk;
- Bewaken van de samenhang in de opgaven;
- Efficiënt realiseren en organiseren (zelfstandig waar kan, samen waar moet).

Innovatief

- Stimuleren en faciliteren van de mobiliteitstransitie in Zuid-Nederland;
- Kennisdelen en de triple helix krachten in het netwerk benutten;
- Zoveel mogelijk werken met één programmabudget.

Adaptief

- Benutten van kansen en beheersen van risico's;
- Gezamenlijk voorbereiden en agenderen van nieuwe vraagstukken op bestuurlijke tafels;
- Werken met een adaptief ontwikkelpad en een langere tijdshorizon.

Voorbeelden

Verrijgingsstrategie stikstofruimte

In opdracht van de programmaraad SmartwayZ.NL is een gezamenlijke verrijgingsstrategie opgesteld voor stikstofruimte. De stikstofproblematiek is een belangrijk risico voor de voortgang van verschillende deelopgaven. We voorkomen zoveel mogelijk vertraging in de deelopgaven door elkaars kennis, kunde en instrumenten maximaal te gebruiken.

Minder hinder tool

De Minder hinder tool geeft inzicht in mogelijke doorstromingsknelpunten op de weg, waardoor de uitvoeringsplanningen van deelopgaven tijdig op elkaar kunnen worden afgestemd. Mogelijke knelpunten worden geagendeerd in de programmaraad. Weg- en railbeheerders leveren samen input aan voor de tool.

Besluitvorming

Alleen het bevoegd gezag van een deelopgave kan formele besluiten nemen. Daarbij wordt het bevoegd gezag vanuit de doelen van de deelopgave geadviseerd door een bestuurlijke adviesgroep. Hierin zijn bestuurders van direct betrokken gemeenten, provincie(s), de waterschappen en natuur beherende organisaties betrokken. Als bijlage bij deze governance voegen we het overzicht toe van de bestuurlijke aansturing en het bevoegd gezag van de deelopgaven die op dit moment onderdeel zijn van SmartwayZ.NL.

Omdat de deelopgaven onderdeel zijn van het programma, adviseert de programmaraad het bevoegd gezag vanuit de programma-doelen. De programmaraad maakt deelopgave-overstijgende afwegingen en afspraken. De leden van de programmaraad zorgen er steeds voor dat zij met het benodigde mandaat vanuit hun moederorganisatie aan tafel zitten voor deze afspraken.

In beginsel neemt de programmaraad het advies van de bestuurlijke adviesgroep over. Adviseert de programmaraad anders, dan wordt het advies van de programmaraad expliciet toegevoegd en voorgelegd aan het bevoegd gezag. Ook koppelt de programmaraad haar advies terug aan de bestuurlijke adviesgroep (zie figuur 2).



Figuur 2: Advisering aan bevoegd gezag

Triple helix netwerkorganisatie

In SmartwayZ.NL werken overheden, marktpartijen en kennisinstellingen samen. De netwerksamenwerking tussen kennisinstellingen, ondernemers en overheid is gebaseerd op het principe dat partijen hun krachten bundelen, teneinde nieuwe kennis, innovatie en economische ontwikkeling te creëren voor Zuid-Nederland. Ontwikkeling die zonder die samenwerking niet, in mindere mate of minder snel tot stand zou komen. De partners bepalen hun strategie in een programmatisch samenspel, gedreven door gedeelde belangen. Elke partner heeft daarin zijn eigen rol, mogelijkheden en eigen belang. Deze triple helix is op bestuurlijk niveau georganiseerd in de programmaraad waarbij zij gezamenlijk kennis inbrengen ten behoeve van strategische sturing. De uiteindelijke besluiten worden vervolgens genomen door de financierende partijen. In de afzonderlijke deelopgaven hebben marktpartijen en kennisinstellingen een rol als belanghebbende, omgevingspartner, adviseur, klant en/of investeringspartner. In de programmaraad zijn zowel rijks- als provinciale en gemeentelijke overheden bestuurlijk vertegenwoordigd.

² De invulling en benaming verschilt per deelopgave. Zie bijlage voor het overzicht per deelopgave. In dit document wordt de term bestuurlijke adviesgroep gebruikt.

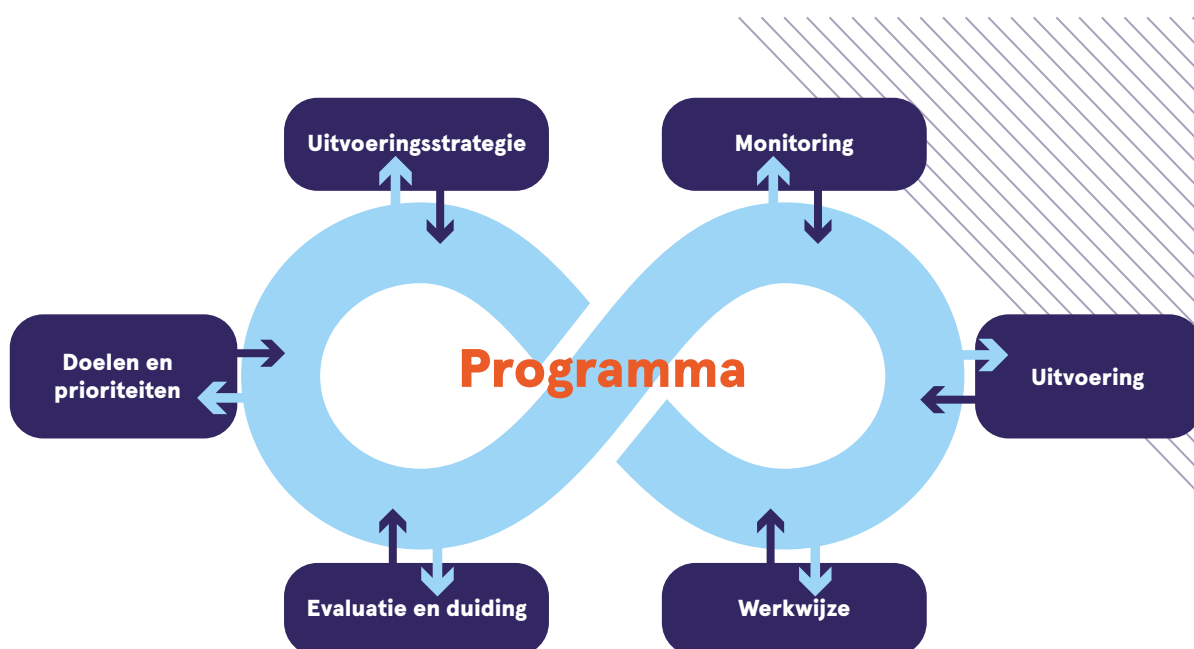
Programmabudget

SmartwayZ.NL werkte al vanaf 2016 met één programmabudget voor de infrastructurele en smart mobility opgaven. De praktijk wijst uit dat de 'één budgetgedachte' met een beperkt aantal partijen in het mobiliteitsveld draagvlak en meerwaarde heeft. Het biedt de mogelijkheid om te anticiperen en prioriteren waar dat nodig is om sneller en beter bij te dragen aan de programmadoelen. Het aantal samenwerkende partners groeit echter. De diversiteit aan afspraken wordt groter en de afspraken die gefinancierd worden, kennen een specifiek doel en hebben verschillende herkomsten. We blijven werken met één budget voor het totale programma waar dat daadwerkelijke toegevoegde waarde heeft in het bereiken van onze doelen en het vergroten van onze uitvoeringskracht. Voor nieuwe afspraken maakt de programmaraad expliciet de afweging of het meerwaarde heeft om de één budgetgedachte te hanteren en maakt hierover gezamenlijke bestuurlijke afspraken. De formele besluiten blijven door de betrokken moederorganisaties genomen worden. Waar nodig worden specifieke aanvullende financiële afspraken gemaakt, passend bij de opgave.

Adaptief ontwikkelpad

De komende jaren zullen we steeds keuzes moeten maken over benodigde ingrepen en de timing daarvan, rekening houdend met afhankelijkheden en ontwikkelingen in onze omgeving. Een adaptief ontwikkelpad is een tactische uitwerking van de ruimtelijke principes en principekeuzes voor mobiliteit. Het biedt een kader en ondersteuning bij het maken van keuzes en de besluitvorming. Voor de MIRT opgave in de Brainport regio is een adaptief ontwikkelpad vastgesteld. De programmaraad is verantwoordelijk voor het opstellen, vaststellen en bijstellen van het adaptief ontwikkelpad. De programmaraad kan het adaptief ontwikkelpad verbreden naar andere deelopgaven.

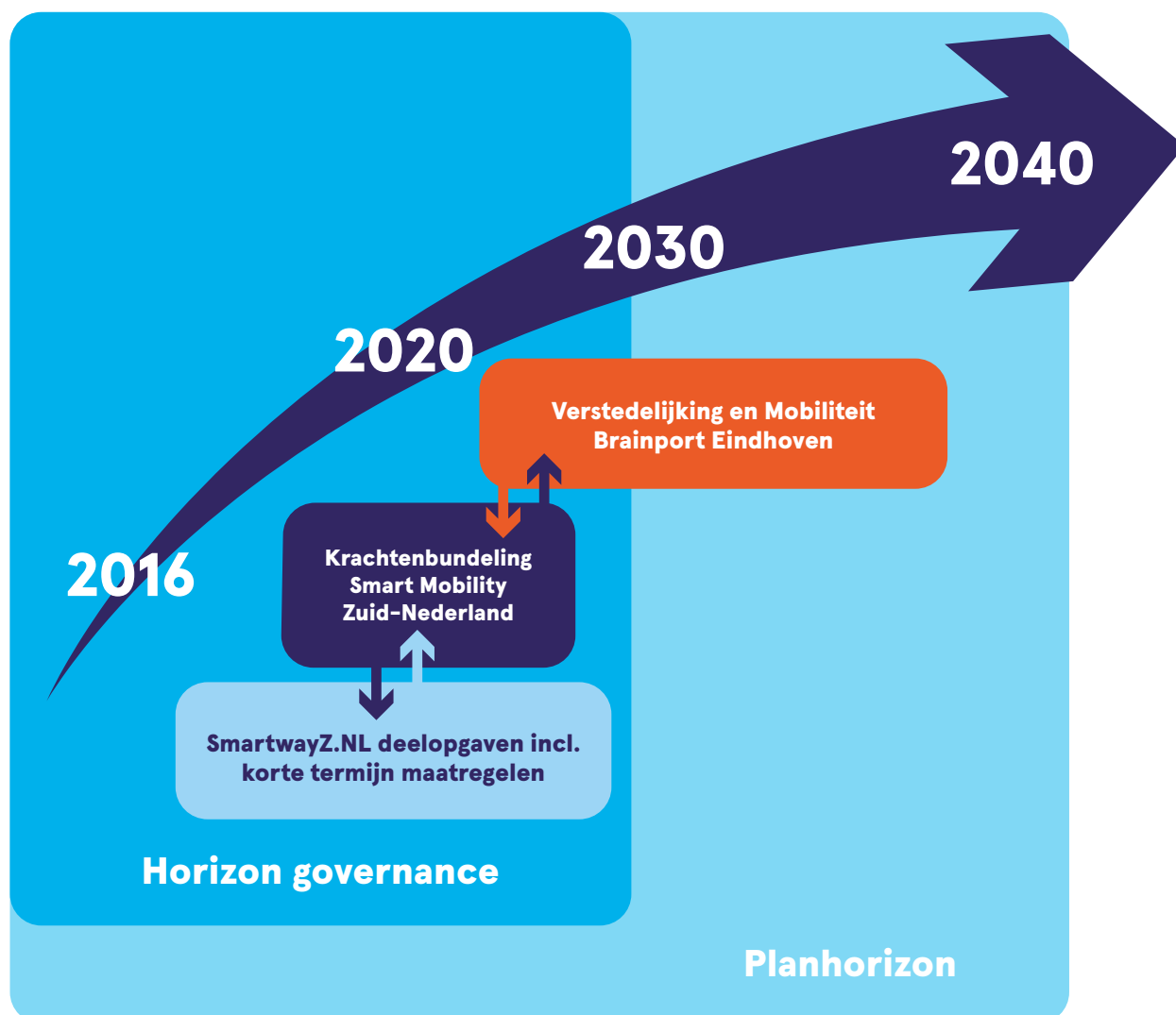
Gedacht vanuit de Plan-Do-Check-Act cyclus start het met de visie en ambities, het stellen van doelen en prioriteiten door de programmaraad. Dat wordt uitgewerkt in een strategische koers en kortere termijn uitvoeringsagenda's. Denk bijvoorbeeld aan het bepalen van de volgorde waarin deelopgaven uitgevoerd gaan worden. Het vertalen van de uitvoeringsstrategie naar de deelopgaven vindt plaats in het programmateam. In de teams van de deelopgaven wordt de aanpak en werkwijze uitgewerkt en vindt uitvoering plaats. Op deze manier zijn de deelopgaven en programmadoelen onlosmakelijk met elkaar verbonden. Periodiek vindt monitoring plaats van de deelopgaven en het programma. In het programmateam worden de monitoringsresultaten geëvalueerd en wordt duiding gegeven aan ontwikkelingen in de omgeving van het programma. Dat vormt de basis voor de advisering aan de programmaraad over al dan niet bijsturen op doelen en prioriteiten. En dan begint de cyclus weer opnieuw, in figuur 3 verbeeld in een lemniscaat.



Figuur 3: Plan-Do-Check-Act cyclus

Tijdhorizon

SmartwayZ.NL richt zich, in lijn met Strategische Lange Termijn Agenda SmartwayZ.NL uit 2018 en het MIRT onderzoek voor verstedelijking en bereikbaarheid in de Brainport regio, op het jaar 2040. De deelopgaven die invulling geven aan de ambities van SmartwayZ.NL kennen echter verschillende tijdspaden: van korte termijn infrastructurele maatregelen en smart mobility oplossingen tot het realiseren van een schaa sprong in het mobiliteitssysteem voor de verstedelijking in de Brainport regio. De programmatische governance afspraken zijn tot 2030 van kracht. Deze horizon geeft voldoende ruimte om de ambities voor 2040 vorm te geven, maar geeft – met alle verstedelijkings- en mobiliteitsontwikkelingen - partijen ook de ruimte om nieuwe afspraken te maken (zie figuur 4). Als daar aanleiding toe is, kan de programmaraad ook besluiten om de samenwerking eerder te beëindigen of om eerder tot nieuwe samenwerkingsafspraken te komen.



Figuur 4: Planhorizon en horizon governance

Deel II

nadere uitwerking

4. Code Goed Openbaar Bestuur

SmartwayZ.NL werkt in het publieke domein met publieke middelen. Wij volgen de zeven beginselen van de Code Goed Openbaar Bestuur:

Openheid en integriteit

Het bestuur is open en integer en maakt duidelijk wat het daaronder verstaat. Het bestuur geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.

Participatie

Het bestuur weet wat er leeft in de maatschappij en laat zien wat het daarmee doet.

Behoorlijke contacten met burgers

Het bestuur zorgt ervoor dat hijzelf en de organisatie zich behoorlijk gedragen in contacten met burgers.

Doelgerichtheid en doelmatigheid

Het bestuur maakt de doelen van de organisatie bekend en neemt de beslissingen en maatregelen die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen.

Legitimiteit

Het bestuur neemt de beslissingen en maatregelen die het mag nemen en die in overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving. De beslissingen zijn te rechtvaardigen.

Lerend en zelfreinigend vermogen

Het bestuur verbetert zijn prestaties en die van de organisatie, en richt de organisatie hierop in.

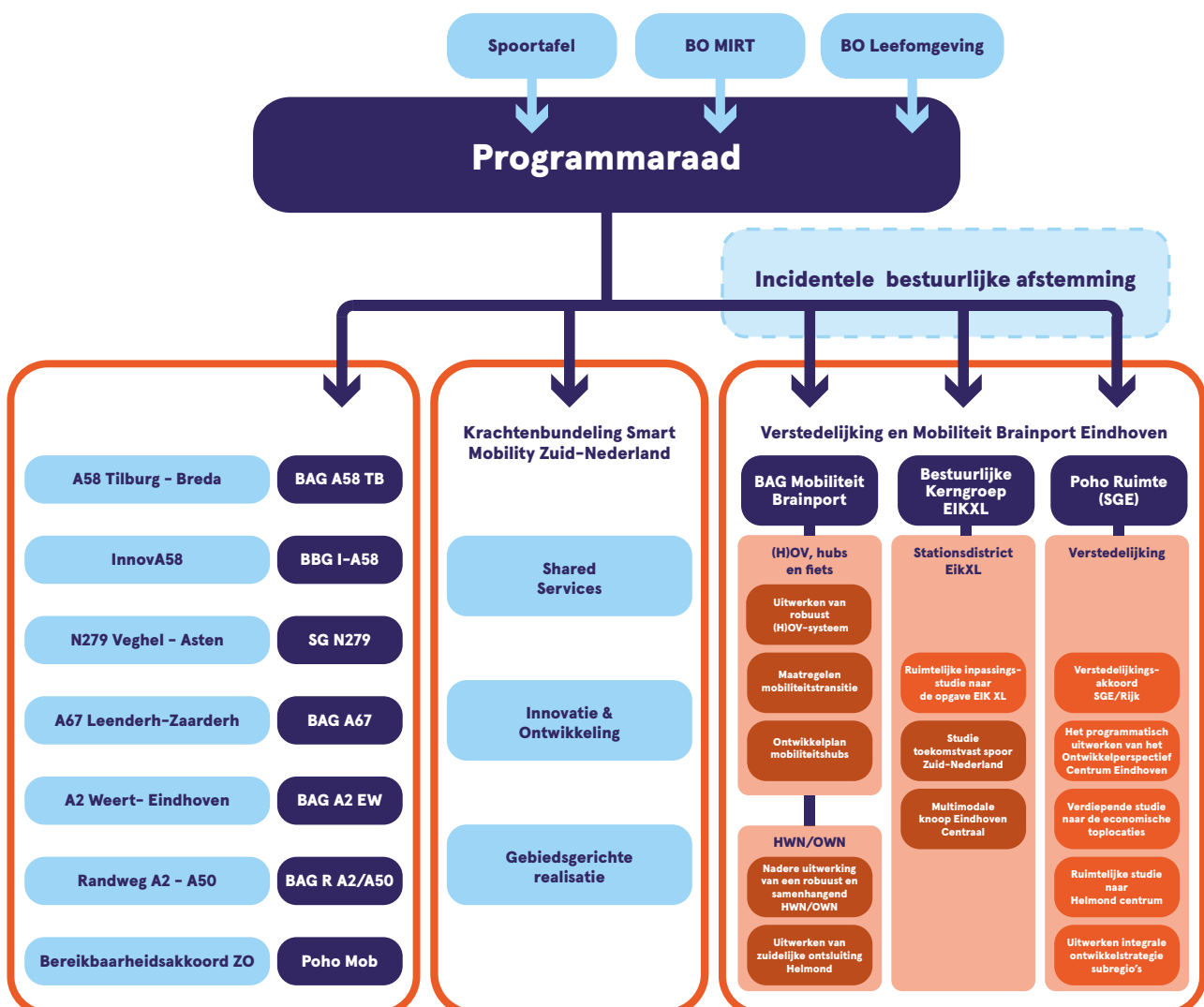
Verantwoording

Het bestuur is bereid zich regelmatig en ruimhartig jegens de omgeving te verantwoorden.

5. Organogram

In onderstaand organogram (figuur 5) zijn de bestuurlijke tafels weergegeven van de afzonderlijke (clusters van) deelopgaven, de programmaraad en de landelijke bestuurlijke tafels waarop Rijk en regio met elkaar afspraken maken. De afzonderlijke SmartwayZ.NL deelopgaven en de deelopgaven voor verstedelijking en mobiliteit Brainport Eindhoven hebben hun eigen bestuurlijke aansturing in de vorm van een bestuurlijke adviesgroep. De Krachtenbundeling Smart Mobility heeft geen eigen bestuurlijke aansturing, maar heeft de bestuurlijke afstemming en advisering geborgd via de stuurgroep BrabantStad, de landelijke krachtenbundeling Smart Mobility en het Limburgs Mobiliteitsberaad.

Zoals in hoofdstuk 3 geschetst, heeft elke deelopgave een eigen bevoegd gezag en adviseert de programmaraad over deze deelopgaven aan het bevoegd gezag vanuit de (bredere) programmadoelen. De programmaraad is ook de plaats waar afspraken tussen Rijk en regio worden voorbereid. Deze worden daarna (als hamerstuk) geagendeerd op de betreffende landelijke bestuurlijke tafels, zoals BO-MIRT, Spoortafel en BO Leefomgeving.



Figuur 5: Organogram SmartwayZ.NL

6. Programmatische sturing

De programmatische aanpak van SmartwayZ.NL is gericht op het realiseren van programmatische meerwaarde ('de som is meer dan het geheel der delen'). Het samenspel tussen de deelopgaven en tussen de programmapartners is een belangrijke succesfactor in de programmatische aanpak. Dit richt zich zowel op sturing in de strategie en samenhang als op sturing in de realisatie.

Sturing op strategie en samenhang

De sturing op strategie en samenhang vindt vooral plaats in het programmateam en de programmaraad. Daarbij ligt de nadruk op:

- Het benutten van de krachten en kennis in het triple helix netwerk voor strategische keuzes;
- Het benutten van kansen en beheersen van risico's op programmaniveau;
- Gezamenlijk voorbereiden en agenderen van nieuwe vraagstukken op bestuurlijke tafels;
- Expliciete keuzes maken wat binnen het programma uit te voeren en wat door partners in het netwerk;
- Stimuleren en faciliteren van innovatie en duurzaamheid op basis van een adaptief ontwikkelpad.

De programmaraad stuurt het programma bestuurlijk aan en bestaat uit vertegenwoordigers van overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen. De leden van de programmaraad dragen de doelen van SmartwayZ.NL uit als ambassadeur in Zuid-Nederland, landelijk en internationaal.

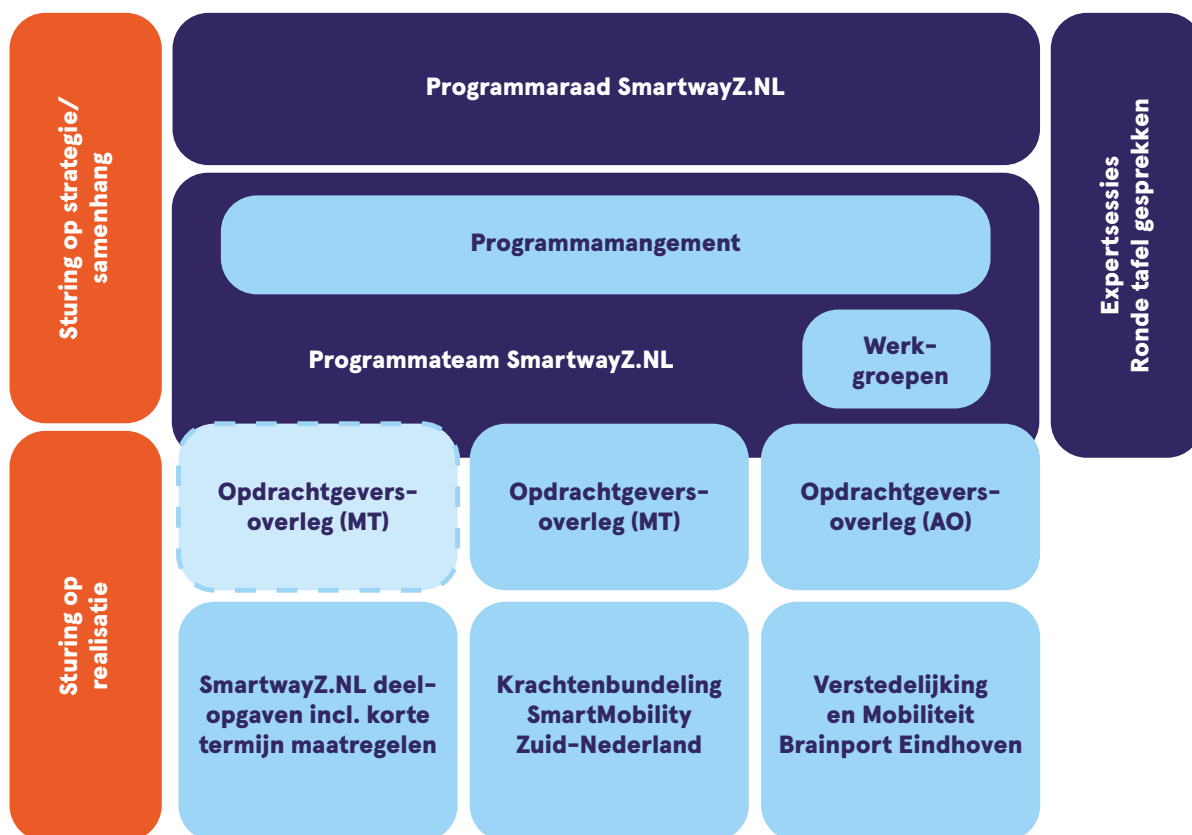
De programmaraad streeft naar een goede balans tussen enerzijds werk in de bestuurskamer en anderzijds raadpleging van 'de omgeving'; regelmatig vinden er op initiatief van de programmaraad expertsessies en rondetafelgesprekken plaats. Het programmateam adviseert de programmaraad over vorm, timing en inhoud.

Het programmateam stuurt het programma ambtelijk aan en bestaat uit het programmamanagement en een vertegenwoordiging uit de opdrachtgeversoverleggen. Het programmateam wordt ondersteund door de werkgroepen communicatie, omgevingsmanagement, monitoring en evaluatie en bedrijfsvoering.

Het programmateam bereidt de strategische gesprekken en besluitvorming in de programmaraad voor. Het programma-management legt de bestuurlijke vraagstukken vervolgens voor aan de programmaraad. Het programmateam zorgt ook voor de uitvoering van de bestuurlijke afspraken die de programmaraad maakt. Dit kan zijn door de afspraken te borgen in de deelopgaven of door als programmateam in samenwerking met de werkgroepen thema/issue gericht voorstellen/aanpakken uit te werken en te implementeren. Afhankelijk van het thema/issue hebben de individuele deelopgaven of andere partners in het netwerk ook een belangrijke rol in de uitwerking en implementatie.

Het **programmamanagement stuurt het programmateam en de werkgroepen aan**. Het programmamanagement overlegt ook periodiek met de directeurs van de financierende partners, die een rol in het programma hebben als het gaat om het faciliteren van de samenwerking (beschikbaar stellen capaciteit, human capital agenda en borging). Minimaal één programmamanager heeft formeel het mandaat om het penvoerderschap van het programma vanuit de provincie Noord-Brabant uit te voeren. Hierover zijn/worden met de financierende partners afspraken gemaakt.

De organisatorische invulling van de programmatische aanpak is weergegeven in figuur 6.



Figuur 6: Organisatorische invulling programmatische aanpak

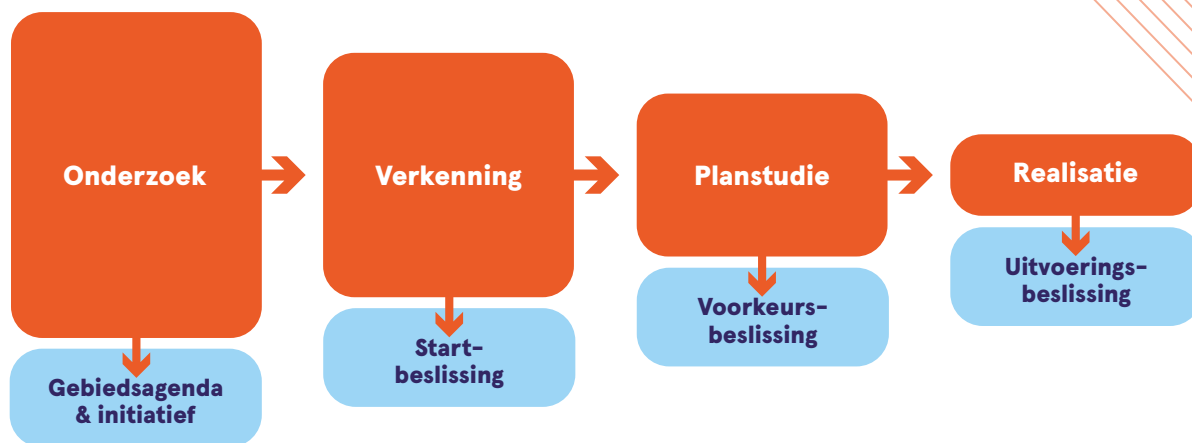
Sturing op realisatie

De sturing op de realisatie vindt vooral in de afzonderlijke deelopgaven zelf plaats. De deelopgaven werken zo veel mogelijk zelfstandig aan hun opgave. Zo zorgen we voor een goede inbedding in de omgeving en benutten we de uitvoeringskracht van projectorganisaties. De pakketten van deelopgaven (het pakket infrastructurele opgaven, het pakket smart mobility opgaven en het pakket opgaven voor verstedelijking en bereikbaarheid in Brainport Eindhoven) worden aangestuurd door een opdrachtgevers-overleg. Het opdrachtgeversoverleg stuurt op de realisatie en samenhang in deze pakketten en signaleert deelopgave-overstijgende vraagstukken die vragen om afstemming in het programmateam en eventueel tot een afspraak in de programmaraad.

De nadruk ligt op

- Samenhang in de deelopgaven (inhoudelijk, in tijd);
- Efficiënt realiseren en organiseren (clusteren van gelijksoortige werkzaamheden, expertise benutten);
- Kennisdelen (geleerde lessen, tools) voor realisatie;
- Krachten in het netwerk benutten voor snelle en goede realisatie;
- Stimuleren en faciliteren van innovatie en duurzaamheid (meekoppel-kansen, optimaliseren van de scope van deelopgaven op de programmadoelen);
- Signaleren en agenderen deelopgave-overstijgende vraagstukken.

De mogelijkheden voor programmatische sturing zijn in de startfase van een deelopgave veel groter dan in de uitvoeringsfase. Daarom zal de programmatische invloed in deelopgaven steeds kleiner worden, naarmate de deelopgave richting realisatie beweegt. Zie figuur 7.



Figuur 7: Programmatische invloed op deelopgaven

7. Taken, rollen en bevoegdheden

In de vorige hoofdstukken is de programmatische werkwijze op hoofdlijn beschreven. In dit hoofdstuk zijn de taken, rollen en bevoegdheden van de verschillen de spelers in het programma expliciet benoemd. Dit is gedaan met behulp van een zogenaamde RACI/VERI-matrix:

(V) Verantwoordelijk

Verantwoordelijk voor de uitvoering. Verantwoording wordt afgelegd aan de eindverantwoordelijke.

(E) Eindverantwoordelijk

(Eind)verantwoordelijk, bevoegd gezag of cofinancierder, geeft goedkeuring aan het resultaat. Moet het eindoordeel kunnen vellen.

(R) Raadplegen

Ondersteunend voor het resultaat, geeft (mede) richting aan het resultaat, wordt voorafgaand aan beslissingen of acties (verplicht) geraadpleegd. Tweerichtingscommunicatie.

(I) Informeren

Wordt geïnformeerd over beslissingen, voortgang, bereikte resultaten enz. Eenrichtingscommunicatie.

Besluitvorming

In de VERI-matrix (figuur 8) is voor verschillende typen besluiten weergegeven wie het formele besluit neemt en wie daarbij moeten worden geraadpleegd of geïnformeerd. In alle gevallen kan alleen het bevoegd gezag een formeel besluit nemen. Wie het bevoegd gezag is, verschilt per deelopgave (zie bijlage voor het bevoegd gezag van de opgaven). Voorafgaand aan het formele besluit wordt de programmaraad geraadpleegd. De programmaraad adviseert over de impact van het individuele besluit op de gezamenlijke programmatische doelen.

Als het gaat om nieuwe (BO MIRT) afspraken of het toevoegen van een nieuwe opgave aan het programma, dan bereiden de betrokken partijen die voor en is de programmaraad verantwoordelijk voor de voorbereiding en het maken van de gezamenlijke bestuurlijke afspraak op basis waarvan de Minister een formeel besluit neemt in het BO MIRT of op andere landelijke bestuurlijke tafels. De bestuurlijke afspraken die de programmaraad maakt in dit kader, worden ook dan gezien als een raadgevende rol.

Leden van de programmaraad zorgen er zelf voor dat zij voorafgaand aan het maken van de bestuurlijke afspraken in de programmaraad het daarvoor benodigde mandaat vanuit hun eigen organisatie krijgen.

Omdat het programmamanagement in de rol van penvoerder van het programma expliciet is/wordt gemandateerd en gemachtigd door de programmapartners voor het nemen van uitvoeringsbeslissingen binnen de kaders die de programmaraad heeft gesteld, zoals voor het aangaan van financiële verplichtingen, ligt de eindverantwoordelijkheid daarvan bij het programmamanagement.

Besluitvorming	Bevoegd gezag deelopgave	Programma-raad (triple helix)	Programma-team	Financierende partijen	Programma management (penvoerder)	Projectteam deelopgave
Ruimtelijke) besluiten over deelopgaven (MIRT project), Rijksproject (OTB/TB), Provinciaal project (PIP), ...	E	R	R	I	R	V
Vaststellen en wijzigen inhoudelijke scope, planning en budget deelopgave	E	R	R	R	R	V
Toevoegen of stoppen met deelopgaven	E	R	R	R	R	V
Majeure uitvoeringsbeslissingen binnen deelopgaven	E	I	I	R	R	V
Uitvoeringsbeslissingen binnen programma (financiële verplichtingen, overeenkomsten)			R		E	R

Figuur 8: VERI-matrix Besluitvorming

Programmatisch werken

Anders ligt het bij het programmatisch werken (figuur 9). Hierbij gaat het niet om de formele besluiten van bevoegde gezagen, maar om de manier waarop binnen de kaders van het programma de rollen zijn verdeeld. De programmaraad is daarin eindverantwoordelijk voor de verantwoording met de bestuurlijke voortgangsrapportage en voor de strategische sturing in het programma op basis van monitoring en evaluatie en kansen en risico's. Daarnaast is de programmaraad eindverantwoordelijk voor de communicatiestrategie. De programmaraad geeft het programmamanagement opdracht om de benodigde voorbereiding en voorstellen te doen die voor de programmaraad nodig zijn om deze rol in te kunnen vullen en om uitvoering te geven aan bestuurlijke afspraken. Daarmee is het programmamanagement verantwoordelijk voor de uitvoering. De eindverantwoordelijkheid voor het kennisdelen in het programma is belegd bij het programma-team. Het programmateam is de schakel tussen de individuele deelopgaven en het programma als geheel en kan daardoor die rol het best invullen.

Specifiek voor de bestuurlijke voortgangsrapportage geldt, dat deze twee keer per jaar wordt opgesteld en door de programmaraad wordt aangeboden aan alle financierende partners om hun eigen bestuur te kunnen informeren over de voortgang. Deze 'I' is niet opgenomen in de VERI-matrix.

Programmatisch werken	Programma- raad (triple helix)	Strategisch overleg	Programma- team	Programma- management	Opdracht- gevers- overleg	Projectteam deelopgave
Monitoring, signaleren kansen en risico's	E	R	R	V	V	V
Evaluatie en duiding	E	R			V	
Strategische sturing/adaptief ontwikkelpad	E	V+R	R	V	V	R
Communicatiestrategie programma	E	R	R	V	R	R
Kennisdelen			E	V	V	R
Bestuurlijke voortgangsrapportage	E	R	R	V	V	R

Figuur 9: VERI-matrix Programmatisch werken

De samenstelling, taken, rollen en verantwoordelijkheden van de programmaraad, het programmateam en het programmamanagement zijn hierna nader uitgewerkt.

Programmaraad

Algemeen	De programmaraad stuurt het programma SmartwayZ.NL bestuurlijk aan
Samenstelling	<ul style="list-style-type: none"> • Vertegenwoordigers van overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen • Leden die een partij vertegenwoordigen die financieel bijdraagt en leden die een partij vertegenwoordigen die niet financieel bijdraagt • Vertegenwoordigers moeten als zodanig door de achterban worden (h)erkend • Vertegenwoordigers hebben geen direct commercieel belang • De programmaraad bepaalt zelf de personele invulling en omvang van de programma-raad
Taken en bevoegdheden	<p>Is eindverantwoordelijk voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het maken van bestuurlijke afspraken voor strategische sturing op het behalen van de programmadoelen • De halfjaarlijkse verantwoording aan de financierende partijen binnen het programma over de voortgang van het programma • De nadere invulling van de governance voor het uitvoeren van monitoring en evaluatie, communicatie en andere thema's voor het behalen van de programmadoelen • Het bewaken van het kennisniveau in de programmaraad • Het aansturen van het programmamanagement • Geeft de bevoegd gezagen van de deelopgaven gevraagd en ongevraagd advies over scope, planning en de inzet van middelen voor het behalen van de programmadoelen, in ieder geval bij: <ul style="list-style-type: none"> • Het voorbereiden van bestuurlijke afspraken die als basis dienen voor besluitvorming over bestaande en nieuwe deelopgaven (BO MIRT, BO Leefomgeving, Spoortafel, ...) • Het laten uitvloeien van deelopgaven uit het programma • Faseovergangen in deelopgaven (verkenning – planuitwerking – realisatie – beheer) • De afstemming van uitvoeringsplanningen (beperking van hinder, efficiënte capaciteitsinzet) • De vertegenwoordigers van de financierende leden van de programmaraad: <ul style="list-style-type: none"> • Geven gevraagd en ongevraagd advies aan de bevoegde gezagen van de deelopgaven over de verdeling van de inzet van financiële middelen over de deelopgaven • Zijn via het opdrachtgevende bevoegde gezag eindverantwoordelijk voor het financiële verloop van het programma • Dragen waar nodig zorg voor de besluitvorming en borging van besluiten in het kader van het programma SmartwayZ.NL door het eigen bevoegde gezag • De vertegenwoordigers van bedrijfsleven en kennisinstellingen in de programmaraad: <ul style="list-style-type: none"> • Delen gevraagd en ongevraagd kennis, ontwikkelingen en inzichten in effecten op het gebied van de programmadoelen
Rolinvulling	<ul style="list-style-type: none"> • Draagt de doelen en de strategie uit als ambassadeur in Zuid-Nederland, landelijk en internationaal • Partijen die meerwaarde bieden in het behalen van de SmartwayZ.NL doelen • Handelt transparant en biedt openheid voor de omgeving • Signaleert tijdig risico's en kansen in de eigen achterban en brengt die actief in • Partijen binnen de Programmaraad handelen met mandaat namens hun organisatie, indien noodzakelijk vindt voorafgaand formele besluitvorming binnen de betreffende organisatie plaats om dit zeker te stellen.
Frequentie	4 x per jaar
Financiering	Deelname vindt 'in kind' plaats

Programmamateam

Algemeen	Het programmamateam stuurt het programma SmartwayZ.NL ambtelijk aan
Samenstelling	<ul style="list-style-type: none"> • Ambtelijke afspiegeling van de programmaraad • Bestaat uit een evenwichtige afspiegeling van de ambtelijk opdrachtgevers van de deelopgaven + het programmamanagement SmartwayZ.NL • Maximaal 10 personen (1 of 2 programmamanagers + ambtelijk opdrachtgevers van de deelopgaven) • Werkgroepen (communicatie, monitoring en evaluatie, omgevingsmanagement, bedrijfsvoering) ondersteunen het programmamateam waar nodig
Taken en bevoegdheden	<p>Is verantwoordelijk voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het leveren van bijdragen in de voorbereiding van voorstellen voor de programmaraad • Het (laten) uitvoeren van besluiten van de programmaraad • Het signaleren en uitvoeren van maatregelen voor het benutten van kansen en het beheersen van risico's voor het behalen van de programmadoelen • De leveren van bijdragen aan de halfjaarlijkse verantwoording aan de financierende partijen binnen het programma over de voortgang van het programma • Het leveren van bijdragen aan voorstellen voor de programmaraad voor het behalen van de programmadoelen • Het bewaken van het kennisniveau in het programmamateam en de deelopgaven voor het behalen van de programmadoelen • Het organiseren en voorbereiden van expertsessies en ronde tafel bijeenkomsten • Het bewaken van de samenhang van de deelopgaven en het stimuleren van kennisdelen en samenwerking; • Het leveren van bijdragen aan de monitoring & evaluatie, communicatie, omgevingsmanagement en bedrijfsvoering voor het behalen van de programmadoelen • Het informeren van programmapartners en programmaomgeving over besluitvorming en voortgang van het programma
Rolinvulling	<ul style="list-style-type: none"> • Stelt zich op als verbindende schakel tussen programmaraad en deelopgaven • Is sterk in het vertalen van programma strategie en besluiten naar acties • Handelt transparant en biedt openheid voor de omgeving • Signaleert tijdig risico's en kansen in de eigen achterban en brengt die actief in
Frequentie	8-10 keer per jaar (4x voorbereiding programmaraad, 4x tussentijds)
Financiering	<ul style="list-style-type: none"> • Programmamateam zelf: in kind • Werkgroepen: deels in kind/deels betaald door de programmapartners (werkbudget SmartwayZ.NL)

Programmamanagement

Algemeen	Het programmamanagement voert de dagelijkse aansturing van het programma SmartwayZ.NL uit
Samenstelling	<ul style="list-style-type: none"> • Ambtelijk • Bestaat uit 1 of 2 personen, waarvan minimaal één optreedt namens de provincie Noord-Brabant (penvoerdersrol)
Taken en bevoegdheden	<p>Is verantwoordelijk voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het voorbereiden van voorstellen voor de programmaraad • Het (laten) uitvoeren van besluiten van de programmaraad • Het uitvoeren van maatregelen voor het benutten van kansen en het beheersen van risico's voor het behalen van de programmadoelen • De opstellen van de halfjaarlijkse verantwoording aan de financierende partijen binnen het programma over de oortgang van het programma • Het opstellen van voorstellen voor de programmaraad voor het uitvoeren van monitoring & evaluatie, communicatie en andere thema's voor het behalen van de programmadoelen • Het bewaken van het kennisniveau in het programmateam en de deelopgaven voor het behalen van de programmadoelen • Het bewaken van de samenhang van de deelopgaven en het stimuleren van kennisdelen en samenwerking; • Het uitvoeren van de monitoring & evaluatie, communicatie, omgevingsmanagement en bedrijfsvoering voor het behalen van de programmadoelen en het aansturen van de ondersteunende expertise die de programmapartners hiervoor beschikbaar stellen • Het informeren van programmapartners en programmaomgeving over besluitvorming en voortgang van het programma • Het voorzitten van het programmateam en het invullen van de secretarisrol van de programmaraad • Het voorleggen van programmavraagstukken over financiering en capaciteit aan het directieurennetwerk • Het uitvoeren van de penvoerdersrol voor het programma binnen de mogelijkheden van mandaat van de provincie Noord-Brabant voor uitvoeringsbeslissingen voor het programma (financiële verplichtingen, aangaan overeenkomsten, e.d.) • Het uitvoeren van de aansturing van de werkgroepen • Het voeren van periodieke voortgangsgesprekken met de deelopgaven
Rolinvulling	<ul style="list-style-type: none"> • Fungeert als eerste aanspreekpunt voor de programmaraadsleden • Stelt zich op als verbindende schakel tussen programmaraad en deelopgaven • Handelt transparant en biedt openheid voor de omgeving
Frequentie	<ul style="list-style-type: none"> • 4x per jaar als secretaris van de programmaraad • 4x per jaar als deelnemer aan het directieurennetwerk • 8-10 x per jaar als voorzitter van programmateam • Verder zoveel als nodig voor de dagelijkse aansturing van het programma
Financiering	In kind

8. Communicatie en omgeving

SmartwayZ.NL werkt in het publieke domein met publieke middelen. In de code openbaar bestuur vinden we enkele uitgangspunten terug die het belang van communicatie onderstrepen. Het gaat daarbij om de beweging van buiten naar binnen; het bestuur weet wat er leeft in de maatschappij. Maar ook andersom; het bestuur laat zien wat het doet met signalen uit haar omgeving, maakt de doelen van de organisatie bekend, treedt naar buiten als ambassadeur en is bereid zich regelmatig en ruimhartig richting de omgeving te verantwoorden.

Communicatiestrategie

Communicatie binnen en buiten SmartwayZ.NL is een samenspel tussen de communicatieadviseurs en woordvoerders van de diverse partners. In Zuid-Nederland organiseren we dat in een netwerk, waardoor de lijnen kort zijn en de afstemming rondom pers- en mediamomenten geborgd is. De eindverantwoordelijke partner van de specifieke (deel)opgave is ook verantwoordelijk voor de communicatie. In de communicatie wordt altijd kenbaar gemaakt dat het project of de (deel)opgave onderdeel is van SmartwayZ.NL en hoe zij bijdragen aan het programma.

De programmaraad stelt de communicatiestrategie van SmartwayZ.NL vast. Een team communicatieadviseurs is verantwoordelijk voor de programma- en projectcommunicatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Zo zorgen we ervoor dat partners en programmaraadsleden op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de volle breedte van het programma, de actuele projecten op straat en de innovaties waaraan gewerkt wordt. We faciliteren programmaraadsleden die als ambassadeur van SmartwayZ.NL naar buiten treden.

In de communicatiestrategie staat beschreven wat SmartwayZ.NL onderscheidt van anderen en hoe we dat onder de aandacht brengen, op een manier die past bij wie we zijn en wie we willen bereiken. We plaatsen de losse verhalen van projecten of opgaven in het grotere perspectief; van breed maatschappelijk probleem, via slimme allianties en kennis naar innovatieve en concrete oplossingen. Dat is het verhaal van SmartwayZ.NL.

Omgevingsmanagement

Team Omgevingsmanagement functioneert als schakel in de binnenwereld van het programma én tussen de binnen- en buitenwereld van SmartwayZ.NL. Het team smeedt strategische allianties, haalt breed signalen op over behoeften en issues, verbindt organisaties en personen en onderhoudt daarvoor in- en extern een breed pallet aan contacten en informatiebronnen. Dit is essentieel voor het functioneren van onze netwerkorganisatie en het samen realiseren van de programmadoelen.

9. Monitoring en evaluatie

Monitoring en evaluatie (M&E) is nodig om vooraf, tijdens en na maatregelen de effecten te kunnen bepalen en aan de hand daarvan te kunnen bijsturen. Het M&E team van SmartwayZ.NL voert de monitoring en evaluatie uit van het hele programma, en ondersteunt deelopgaven, shared services en regio's bij het opstellen van M&E plannen en het uitvoeren ervan. Jaarlijks presenteert het M&E team de verwachte en bereikte effecten van het programma aan het programmateam en aan de programmaraad. In de M&E worden zowel korte termijnmaatregelen als MIRT onderzoeken en verkenningen meegenomen.

10. Financiën en control

Financiën

De financiering van het programma bestaat uit verschillende onderdelen:

- Bijdragen van de financierende programmapartners aan de deelopgaven. Hiervoor wordt een opdracht verstrekt aan een project-leider. Indien er sprake is van meerdere financierende partijen worden er per deelopgave afspraken over gemaakt hoe en onder welke voorwaarden dit plaatsvindt,
- Bijdragen aan de samenwerkingsorganisatie via de penvoerende organisatie, provincie Noord-Brabant
- De partners leveren in kind bijdragen door mensen, kennis en faciliteiten beschikbaar te stellen.

Voor de deelopgaven die deel uitmaakten van de governance afspraken uit 2016 is één programmabudget vastgesteld, waarbij de (financierende partijen in de) programmaraad met budgetten mag schuiven tussen de deelopgaven (de 'één budget gedachte'). Voor het programmatisch werken is een werkbudget beschikbaar voor het programma. Daarmee worden deelopgave-overstijgende activiteiten als bedrijfsvoering, omgevingsmanagement, communicatie en monitoring & evaluatie bekostigd voor zover ze niet met in kind inzet kunnen worden ingevuld. Deze afspraken worden in de praktijk toegepast en houden we in stand.

De volgende aanvullende afspraken zijn gemaakt:

- De Smart Mobility opgave heeft met de afspraken in het kader van het Uitvoeringsplan Krachtenbundeling Smart Mobility Zuid-Nederland 2020-2023 tot aanvullende financiering van rijk, provincies, gemeenten en bedrijfsleven geleid;
- Het onderzoeksbudget voor de uitwerking van het MIRT onderzoek in de Brainport regio en de afspraken voor de mobiliteits-transitie rond De Run/ASML zijn apart gefinancierd. Uitvoeringsafspraken voor de MIRT opgave in de Brainport regio moeten nog worden gemaakt.

In figuur 10 zijn de actuele budgetten voor de deelopgaven en het werkbudget opgenomen, inclusief de dekking per financierende partner.

Programma onderdelen (bedragen x € 1 mln)	Totalen (incl. BTW)	Totalen (excl. BTW)	Noord- Brabant	Limburg	Rijk	Markt	Gemeente /Regio
Werkbudget	6,05	5,00	2,45	0,10	2,45		
Smart Mobility totaal	161,66	133,60	31,31	4,60	34,53	40,00	23,16
Smart Mobility SMWZ middelen	114,48	94,61	25,00	4,00	25,61	40,00	
Aanvulling Uitvoeringsplan	47,18	38,99	6,31	0,60	8,92		23,16
InnovA58	435,00	359,50	0	0	359,50		
A58 Tilburg-Breda	52,50	43,39	14,00	0	28,93		
A2 Weert-Eindhoven	0,50	0,45	0,06	0,23	0,16		
A2 Randweg Eindhoven	4,60	3,80	1,82		1,82		0,17
MIRT onderzoek Brainport	3,60	3,00	1,00		1,00		1,00
A67 Leenderheide-Zaarderheiken	156,00	128,93	31,95	1,74	95,24		
Programmareservering	59,40	49,06	11,63	0,24	37,19		
N279 Veghel-Asten	320,70	265,00	265,00				
Bereikbaarheidsakkoord Zuid-Oost Brabant	134,90	111,50	55,75				55,75
Totaal	1.334,90	1.103,20	415,40	6,90	560,80	40,00	80,10

Figuur 10: Actuele opbouw van het programmabudget en dekking

Voor de Smart Mobility deelopgave en het werkbudget SmartwayZ.NL treedt de provincie Noord-Brabant op als penvoerder namens de financierende partijen. De penvoerder is verantwoordelijk voor de inzichten in de actuele ingelegde bijdragen van de partners, de verdeling van de budgetten over de deelopgaven, de mutaties daarin en het aanvragen van de bijdragen van de partners voor het doen van uitgaven. Financierende partners zijn verantwoordelijk om hun bijdragen aan het programma tijdig beschikbaar te stellen aan de partij die de daadwerkelijke uitgaven doet.

Via de bestuurlijke voortgangsrapportage wordt verantwoording afgelegd over de actuele financiële situatie van het programma. Waar inkomsten en uitgaven via de penvoerder verlopen, worden deze uitgevoerd conform de geldende regelgeving van de penvoerder. Programmapartners werken actief samen aan het zo eenvoudig mogelijk realiseren van rechtmatige onderlinge financiële verrekeningen.

Control

De programmaraad legt via een voortgangsrapportage halfjaarlijks rechtstreeks verantwoording af aan de financierende partijen (provincies Noord-Brabant en Limburg, Tweede Kamer, Stuurgroep BrabantStad en Limburgs Mobiliteitsberaad). In aanloop naar de op te stellen bestuurlijke voortgangsrapportages nodigt de penvoerder van het programma de financierende partijen uit om gezamenlijk de financiële huishouding van het programma te controleren. De penvoerder wordt in zijn uitvoerende taken gecontroleerd door middel van audits en control activiteiten van de eigen moederorganisatie.

Deelopgaven zijn verantwoordelijk voor hun eigen financiële huishouding conform de geldende regelgeving van de moederorganisatie. Voor onderlinge verrekeningen en subsidies gelden de voorwaarden van de betrokken organisaties. Deze organisaties zien daar zelf op toe, waar nodig met accountantscontrole.

Bijlage

Sturing op deelopgaven

Algemeen	Bestuurlijk gremium deelopgave	Bevoegd gezag
InnovA58	Bestuurlijke Begeleidingsgroep (BBG)	Minister I&W
A58 Tilburg-Breda	Bestuurlijke Adviesgroep (BAG)	Minister I&W
A67 Leenderheide-Zaarderheiken	<ul style="list-style-type: none"> Bestuurlijke Adviesgroep (BAG) voor verbreding Bestuurlijke Adviesgroep XL (BAG XL) voor hele traject 	Minister I&W
A2 Weert-Eindhoven	Bestuurlijke Adviesgroep (BAG)	Wegbeheerder van de specifieke maatregel (gemeente, provincie, Rijk)
A2 Randweg Eindhoven	Bestuurlijke Adviesgroep (BAG)	Minister I&W
N279 Veghel-Asten	Stuurgroep	Provinciale Staten Noord-Brabant
Bereikbaarheidsakkoord Zuidoost-Brabant	Portefeuillehoudersoverleg (PoHo) Mobiliteit Metropool-regio Eindhoven (MRE)	Gemeenteraden
Krachtenbundeling Smart Mobility Zuid-Nederland	Programmaraad SmartwayZ.NL	<ul style="list-style-type: none"> Shared Services: B5 steden, provincies Noord-Brabant en Limburg en I&W Innovatie en ontwikkeling: provincies Noord-Brabant en Limburg en I&W Gebiedsgerichte realisatie: provincies Noord-Brabant en Limburg en I&W en regiogemeenten
MIRT uitwerking Verstedelijking en Bereikbaarheid Brainport Eindhoven	<ul style="list-style-type: none"> BAG Mobiliteit Brainport: HWN/OWN en HOV/Hubs Bestuurlijke Kerngroep EIK XL: Stationsdistrict Eindhoven Portefeuillehoudersoverleg (PoHo) Ruimte Stedelijk Gebied Eindhoven (SGE): Verstedelijking 	Divers