

Eindevaluatie Programma Asfalt Impuls

Q1 - Q2 2024



Aanleiding

Medio 2018 heeft een brede vertegenwoordiging van ketenpartners in de asfaltbranche de handen ineengeslagen vanuit de overtuiging dat er stappen gezet konden worden op het gebied van de kwaliteit, levensduur en duurzaamheid van asfalt. Opdrachtgevers, marktpartijen, asfaltproducenten, -leveranciers en kennisinstellingen hebben daarom het vijfjarenprogramma 'Asfalt Impuls' opgestart. Het programma had als vertrekpunt drie hoofddoelen bepaald:

- Verdubbeling gemiddelde levensduur van onze asfaltwegen;
- Halvering spreiding in levensduur;
- Halvering CO2-productie, tegen gelijke of lagere kosten.

De kracht van het programma is de gezamenlijke wijze waarop ketenpartijen zich hebben georganiseerd om kennis en richtlijnen over de toekomst van asfalt met elkaar op te stellen. Dit heeft een gezamenlijke en gedragen ontwikkeling en daarmee inderdaad een 'impuls' voor de Nederlandse Asfaltbranche opgeleverd.

Na de 'midterm review' in 2021, heeft er in het eerste kwartaal van 2024 een 'eindreview' plaatsgevonden. De uitkomsten van deze eindreview zijn in dit document uitgewerkt. Het vooraf gestelde doel van deze eindreview was om de belangrijkste bevindingen ten aanzien van de effectiviteit van de project- en programmaorganisatie van het Asfalt Impuls programma vast te stellen en het ophalen van lessons-learned voor andere/toekomstige (branche-brede) innovatieprogramma's. De belangrijkste invalshoeken daarbij waren: de output, de organisatie en het vervolg.

De evaluatie is opgezet aan de hand van een documentenstudie en interviews met een selectie van betrokken personen. Deze eindreview, alsmede de midterm review die eerder heeft plaatsgevonden, zijn uitgevoerd door BdB Bouw. Het rapport heeft een praktische insteek waarbij bevindingen zo veel als mogelijk zijn doorvertaald naar aanbevelingen voor de toekomst.



Inhoudsopgave

1. Aanleiding
2. Inhoudsopgave
3. Leeswijzer
4. Managementsamenvatting
5. Bevindingen eindreview
6. Aanbevelingen
7. Bijlagen
 1. Concept aansturingsmodel en organogram
 2. Rolmatrix
 3. Werkgroepenmatrix
 4. Lijst met geïnterviewde personen
8. Belangrijkste conclusies en aanbevelingen midterm review '21

Leeswijzer

In deze beknopte leeswijzer wordt zowel de benadering van dataverzameling als de wijze van verslaglegging uitgelegd.

Dataverzameling

Gestart is met een documentenstudie van de deelprojectplannen en de inhoudelijke eindpresentaties van de deelprojecten d.d. 9 november 2023. Daarnaast zijn 6 interviews uitgevoerd met betrokkenen. Zij hebben een rol gespeeld bij de initiële totstandkoming van het programma, het bestuur, een afvaardiging van verschillende werkgroepen en een afvaardiging van leden van het platform. Als belangrijke invalshoeken zijn “de organisatie van het programma”, “de waarde van de output” (de deliverables van de werkgroepen) en “aanbevelingen voor het vervolg” genomen. Bij de aanbevelingen voor de toekomst is onderscheid gemaakt in “het gewenste vervolg van de output van het Asphalt Impuls programma zelf”, alsook “aanbevelingen voor toekomstige branche-brede programma’s”. Deelonderwerpen daarbij waren onder andere de hogere doelen van het programma, de output van de deelprojecten, rol van het bestuur, het functioneren van de deelprojecten, de deelprojecten onderling, de relatie met andere programma’s, de verhouding tot stakeholders rond het programma en randvoorwaarden, zoals organisatie, communicatie, marketing, rolverdeling in de programma- organisatie en de bijsturing na de midterm review.

Opzet rapportage

Deze rapportage start met een managementsamenvatting van de belangrijkste bevindingen. De bevindingen/conclusies van de eindreview zijn onderverdeeld naar de volgende hoofdonderwerpen: “Resultaten en output”, “Belangrijkste bijsturing na de midterm review”, “Integraliteit”, “(Deel)projecten” en “Betrokkenheid en inzet”.

Achter elke bevinding staat een ‘hashtag’ (#) die direct verband houdt met de aanbevelingen. Die zijn verderop in deze rapportage opgenomen. De aanbevelingen zijn als volgt onderverdeeld: “#Vervolg Asphalt Impuls”, “#Projectsturing” en “#Aansturingsmodel”.

In de bijlage is een concept organogram voor het aansturingsmodel, een overzicht van de bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden en overzicht van de output van werkgroepen opgenomen. Ook zijn de belangrijkste conclusies van de midterm review toegevoegd.





Managementsamenvatting

Managementsamenvatting

De belangrijkste vijf hoofdconclusies/-bevindingen van de eindreview van het programma Asfalt Impuls luiden als volgt:

- **Impuls/Netwerk** | Het is een breed gedeelde opvatting dat de branche trots mag zijn op de gezamenlijke en verbindende manier waarop de keten het Asfalt Impuls programma heeft geïnitieerd en opgepakt. Het feit dat destijds een sterke vertegenwoordiging van ketenpartners op basis van persoonlijke betrokkenheid de handen ineen heeft geslagen om gezamenlijk de kwaliteit, levensduur en duurzaamheid van asfalt te verbeteren, is op zichzelf al een groot winstpunt. Dat de asfaltbranche op basis van draagvlak en onderling vertrouwen met elkaar samenwerkt om dat te bewerkstelligen, is wereldwijd een uniek gegeven. Daarmee is, ongeacht specifieke deliverables of producten, de branche nader tot elkaar gekomen. #Vervolg Asfalt Impuls
- **Programmatische sturing op doelen** | Respondenten hebben de aanbeveling gedaan om bij de start van een programma als Asfalt Impuls meer tijd te nemen en expliciet aandacht te hebben voor de relatie van overkoepelend geformuleerde doelen en de manier waarop de beoogde deliverables aan die doelen een bijdrage leveren. Daarbij is het van groot belang dat ook de raakvlakken en integraliteit tussen verschillende deliverables expliciet zijn en gedurende het programma gemonitord worden. #Aansturingsmodel
- **Projectsturing** | De bijsturing na de midterm review op de programmatische manier van projectsturing heeft voornamelijk een positief effect gehad op het sturen op de concreetheid van plannen en sturing op output. Werken met projectplannen met onder andere doelen, deliverables, aanpak, raakvlakken en budget bracht scherpere en inzicht. De rol van de programmamanager was hierbij belangrijk. #Projectsturing
- **Technische integraliteit** | De technische expertgroep waarvan beoogd was dat ze als klankbord zou dienen voor de projectgroepen, heeft niet gefunctioneerd zoals beoogd. Na de midterm review is de beoogde nieuwe invulling van de “stuurgroep” niet zoals beoogd van de grond gekomen. De kans voor de werkgroepen om uitgedaagd en geïnspireerd te worden, is daarmee verkleind. Het draagvlak/nabijheid is hierdoor bij een aantal betrokken partijen afgenomen. #Aansturingsmodel
- **Versterken stakeholdermanagement en communicatie** | De bekendheid en daarmee de daadwerkelijke toepassing van een deel van de output van het programma bij potentiële afnemers en gebruikers kan beter. Het is een aanbeveling meer sturing te geven aan het informeren en betrekken van stakeholders/gebruikers gedurende een dergelijk programma. Informeren over doelen, voortgang en output. Dit zal bijdragen aan de bekendheid met en betrokkenheid bij stakeholders/gebruikers bij het programma en daarmee draagvlak en de daadwerkelijke toepassing van de output vergroten. #Aansturingsmodel



Bevindingen eindreview

Resultaten en output

In dit onderdeel van de eindreview staan de bevindingen centraal. De bevindingen zijn, naast hun categorisering zoals 'resultaten en output', genummerd en voorzien van één of meerdere hashtags. De hashtags verwijzen direct naar een set aanbevelingen verderop in deze rapportage. Iedere bevinding is dus gekoppeld aan een concrete aanbeveling.

De belangrijkste bevindingen in relatie tot de resultaten van de output van het programma zijn:

1. Het belangrijkste resultaat van het programma Asphalt Impuls is het toegenomen gevoel van verbondenheid in de sector. Juist het gegeven dat de gehele branche onder de paraplu van Asphalt Impuls regelmatig samenkwam vervulde een behoefte en bleek een stimulans voor meer verbinding en kennisdeling. Meerdere respondenten hebben aangegeven dat de "netwerkfunctie" ook een vervolg zou moeten krijgen. #Vervolg Asphalt Impuls #Netwerkfunctie
2. De kennis van de betrokkenen in het programma over wat de verschillende werkgroepen aan het einde van het programma hebben opgeleverd en wat eventuele vervolgstappen zijn, is gering. Dit ondanks een tussentijds event op 23 maart 2023 waarin werkgroepen de stand van zaken deelden. Hiervoor was ook de bredere stuurgroep uitgenodigd. Tevens was er op 9 november 2023 het eindevent, waarbij de werkgroepen hun eindpresentatie hebben gedeeld over de output en (eventuele) vervolgstappen. Als betrokkenen beter bekend zijn met toepasbaarheid van de output en vervolg initiatieven, kunnen zij beter bijdragen aan de toepassing van de eindresultaten of bijdragen leveren aan vervolg initiatieven. #Vervolg Asphalt Impuls #Samenvattende communicatie #Werkgroepenmatrix
3. Voor een aantal van de deliverables van de werkgroepen geldt dat er nog aanvullende inspanning wenselijk is in de doorontwikkeling en/of voor de succesvolle toepassing van deliverables. Dit kan bereikt worden door continuïteit door de verdere doorontwikkeling te koppelen aan nieuwe/vervolgprogramma's en potentiële gebruikers actief te benaderen. #Vervolg Asphalt Impuls #Roadshow #Werkgroepenmatrix
4. Naast de opvatting dat er daadwerkelijk een impuls is gegeven en een netwerk is ontstaan, is er ook de opvatting dat het resultaat van Asphalt Impuls aan uiteindelijke (tastbare) resultaten tekortschieten gezien de tijd en het geld dat geïnvesteerd is. Vroegtijdige programmatische en projectmatige sturing had concrete ambities en doelen, strakkere sturing op deze ambities en daarmee een meer resultaat opgeleverd. #Aansturingsmodel #Projectsturing

Belangrijkste bijsturing na midterm review

Na de midterm review heeft het bestuur van Asphalt Impuls een aantal geformuleerde aanbevelingen vanuit de midterm review voortvarend overgenomen. Zo heeft het bestuur een meer leidende en sturende rol op zich genomen, heeft het bestuur een programmamanager aangesteld en is de aansturing van de deelprojecten en de voortgangsrapportages doorontwikkeld.

De belangrijkste bevindingen ten aanzien van de bijsturing zijn:

5. Tijdens de midterm review werd geconcludeerd dat aansturing door de brede stuurgroep niet naar wens werkte. Het (naar aanleiding van de midterm review door de stuurgroep aangestelde) bestuur is meer gaan dirigeren en de stuurgroep werd hierbij periodiek geïnformeerd over de voortgang. De sturing door bestuur heeft geleid tot meer en strakkere focus op budgetten en voortgang in de projecten. #Aansturingsmodel #Bestuur
6. De stuurgroep zou meer worden ingericht als een klankbordgroep voor informatiedeling, breed draagvlak en sparring. Een aantal stuurgroepleden zou het initiatief hiervoor nemen. Dit platform 2.0 is echter niet zoals beoogd van de grond gekomen. Dit heeft tot gevolg gehad dat voor een aantal partijen uit de stuurgroep, de mate van geïnformeerdeheid en betrokkenheid is afgenomen. Hiermee is tevens een deel van de alom gewaardeerde netwerkfunctie afgenomen. #Aansturingsmodel #Klankbordgroep
7. Er is brede waardering voor de rol van de programmamanager. Er is een duidelijke bijdrage geleverd ten aanzien van de sturing op deliverables, de concreetheid van deelprojectplannen en de uiteindelijke output van de werkgroepen. #Aansturingsmodel #Programmamanager
8. De deelprojectplannen en opgestelde voortgangsrapportages gaven na de midterm review de gewenste aanscherping. Er ontstond meer concreetheid in de doelen en de bijdrage aan de brede scope van het project. Tevens werd duidelijker wat de plannen waren met betrekking tot het tijdsplan en de deliverables die daarbij horen. Het produceren van deze rapportages was een verschil met de werkwijze van voor de midterm review en werd door enkele deelprojecten als administratieve last ervaren. #Deelprojecten #Programmamanager #projectleider

Integraliteit

De belangrijkste bevindingen ten aanzien van de integraliteit binnen het programma zijn:

9. Ondanks pogingen om communicatie en afstemming binnen het programma (tussen de werkgroepen, stuurgroep en bestuur) te versterken, is de kennisdeling en bekendheid met de output als te beperkt ervaren. Dit heeft de kans op synergie beperkt. #Aansturingsmodel #Communicatie/marketing
10. Gedurende de uitvoering van een langlopend programma ontstaan er bij verschillende stakeholders nieuwe ambities, programma's en technische ontwikkelingen. Deze ambities en ontwikkelingen hebben raakvlakken met en invloed op het programma Asfalt Impuls en de mensen in het programma. Dit heeft in sommige gevallen tot onduidelijkheid/afleiding geleid. #Aansturingsmodel #Omgevingsmanager
11. De werkgroepen hadden baat gehad bij een technische expertgroep als klankbord. Deze technische expertgroep had de werkgroepen waar relevant uit kunnen dagen, kunnen inspireren, de scope van de werkgroepen onderling in verbinding kunnen brengen en de werkgroepen in verbinding kunnen brengen met relevante experts van buiten het programma. #Aansturingsmodel #Technische expertgroep
12. De (externe) communicatie over de voortgang en deliverables van een aantal werkgroepen richting hun beoogde doelgroep/afnemers was gedurende het programma gering. Dit heeft een negatief effect gehad op de bekendheid en het gebruik van deliverables. Het leggen van meer verbinding met de 'afnemers' van producten en adviezen is als cruciaal aangemerkt. #Aansturingsmodel #Communicatie/marketing #Omgevingsmanager

(Deel)projecten

De belangrijkste bevindingen ten aanzien van het functioneren van de deelprojecten binnen het programma zijn:

13. Er is geconstateerd dat het belangrijk is vroegtijdig te sturen (door de programmaorganisatie en de werkgroepen zelf) op de borging van de deliverables. Dit door bekendheid, draagvlak en waar mogelijk betrokkenheid te creëren bij de eindgebruiker. Tevens is het belangrijk om gedurende het programma te communiceren over de voortgang richting eindgebruikers/afnemers. #Aansturingsmodel #Programmamanager #Communicatie/marketing #(Deel)Projectsturing
14. Het is belangrijk in een vroeg stadium commitment te organiseren van wetgevende/voorschrijvende instanties (zoals ministeries), zodat zij met regelgeving/normen kunnen stimuleren en anticiperen op de toepassing van ontwikkelde kennis, normen, uitkomsten en deliverables van het programma. #Aansturingsmodel #Bestuurlijk klankbord
15. Na de midterm review heeft het de aangestelde programmamanager veel moeite en bijsturing gekost om de financiële status, rapportages en voortgangsbewaking goed ingeregeld te krijgen. #Aansturingsmodel #Financiële administratie
16. Het is aan te raden bij het starten van een werkgroep binnen het programma, meteen een projectleider met bijbehorende verantwoordelijkheden te benoemen #Aansturingsmodel #Projectleider per werkgroep
17. Het kan voorkomen dat deelprojecten niet lopen zoals beoogd. Dit kan bijvoorbeeld door tegenvallende omstandigheden, nieuwe externe ontwikkelingen, het feit dat de beoogde output niet meer relevant is of dat er binnen de werkgroep beperkte voortgang wordt geboekt. Het is aan te raden een goede projectmonitoring in te richten. #Projectsturing #Monitoren #Beëindigen

Betrokkenheid en inzet

De belangrijkste bevindingen ten aanzien van de betrokkenheid en inzet binnen het programma zijn:

18. Het is duidelijk dat het overgrote deel van de betrokkenen van Asphalt Impuls een rol speelt vanuit intrinsieke motivatie voor het verbeteren van de Asphaltbranche. Dat is een reflectie van het enthousiasme en toegenomen verbondenheid in de gehele keten. #Voorwaarde betrokkenheid
19. Tegelijkertijd is die intrinsieke motivatie een valkuil in het programma. Er is geconstateerd dat mensen de betrokkenheid bij Asphalt Impuls veelal 'naast' hun reguliere werk deden. Dat maakte dat het uitvoeren van taken en actiepunten voor Asphalt Impuls soms laag op de prioriteitenlijst kwam te staan, of in de avonduren moest gebeuren. Dit beïnvloedt de slagkracht en voortgang van het programma. #Voorwaarde betrokkenheid
20. Vanwege het vrijwillige karakter van betrokkenheid, was het in de aansturing voor zowel de programmamanager als het bestuur niet altijd mogelijk betrokkenen te houden aan gemaakte afspraken. #Voorwaarde betrokkenheid
21. In een aantal werkgroepen is ervaren dat bepaalde leden van werkgroepen niet actief bijdroegen. Het gevoel dat hierbij ontstond, was dat de personen/de achterban van deze persoon geen rechtstreeks of zelfs tegenstrijdig belang hadden ten opzichte van de doelen van de werkgroep #Projectsturing #Voorwaarde betrokkenheid
22. Een groot aantal van de betrokkenen die actief waren in het programma "vertegenwoordigden" een bepaalde organisatie of doelgroep. Tegelijk kan geconcludeerd worden dat de communicatielijnen met deze achterbannen zich lastig lieten organiseren. Dit komt vooral door het feit dat een deel van die achterban niet samenhangend is georganiseerd is of dat het onderwerp asfalt binnen deze doelgroep niet de prioriteit heeft in de onderlinge afstemming (bijvoorbeeld bij (alle) gemeentes). Dit droeg niet bij aan bekendheid, draagvlak en daadwerkelijke toepassing van de output van Asphalt Impuls. #Communicatie/marketing #Voorwaarde betrokkenheid #Brede klankbordgroep #Brestuurlijke klankbordgroep



Aanbevelingen

#Vervolg Asfalt Impuls

In dit onderdeel staan de aanbevelingen centraal. De hashtags, zoals gebruikt in het vorige hoofdstuk met bevindingen zijn directe verwijzingen naar de hieronder geformuleerde aanbevelingen.

1. **#Samenvattende communicatie** | Bij betrokkenen bestaat de behoefte aan een goed overzicht/rapportage waaruit blijkt welke deliverables zijn opgeleverd, hoe die door wie toepasbaar zijn, welke vervolgacties er nog zijn en in welke hoedanigheid (bijvoorbeeld onder een ander programma) deze worden opgepakt. Een eerste schematische weergave op hoofdlijnen is een bijlage van deze evaluatie #Werkgroepenmatrix. Het is een aanbeveling aan het bestuur om de eindpresentatie van 9 november en deze eindevaluatie met daarin de #Werkgroepenmatrix te delen met alle betrokkenen bij het Asfalt Impuls programma. Dit zodat iedereen die dat wil, deze informatie tot zich kan nemen.
2. **#Netwerkfunctie** | Het verdient een aanbeveling de ontstane netwerkfunctie niet verloren te laten gaan en het netwerk “te faciliteren/stimuleren” en zodoende verder uit te bouwen. Dit kan door sturing op vervolginiciatieven van de bestaande werkgroepen, door nieuwe programma’s zoals “Transitiepad Duurzame Wegverhardingen” of door (eventueel aan te sluiten bij bestaande) periodieke netwerkbijeenkomsten. Het bestuur kan in #Samenvattende communicatie het netwerkperspectief en de link naar vervolginiciatieven, zoals naar het Transitiepad Wegverhardingen, aanduiden.
3. **#Roadshow** | Het verdient aanbeveling om alsnog een communicatie-initiatief te organiseren om de resultaten (en de toepasbaarheid daarvan) van het programma/de werkgroepen goed over het voetlicht te krijgen bij de doelgroepen zoals voorschrijvers, gebruikers en afnemers. Dit om de kans op toepassing van de (deel)producten door de branche, te vergroten. Denk bijvoorbeeld aan het actief delen van de resultaten van de werkgroep Aantoonbaar Duurzaam Asfalt (ADA) in de richting van kleine en middelgrote gemeenten, provincies en (lokale) ingenieursbureaus. Dit initiatief hiervoor kan ook liggen bij vervolgprogramma’s en bij CROW. Het verdient hierbij vermelding dat de werkgroep Aantoonbaar Duurzaam Asfalt (ADA) reeds door het CROW is ‘overgenomen’ en vervolg krijgt.

#Projectsturing (1/2)

4. **#Projectplannen** | Voor het slagen van een programma waarin de scope is onderverdeeld in deelprojecten/ werkgroepen is het verstandig deze vooraf goed na te laten denken over doelen en organisatie. Daarnaast is het verstandig ze te ondersteunen door gedurende het programma goed te monitoren en te sturen. Om deze reden is het verstandig deelprojecten/ werkgroepen een eenduidig plan te laten opstellen en hierop te monitoren. Het is aan te bevelen een format op te stellen met onder andere deze grootheden:
- a) Doelen (in relatie tot de overkoepelende doelen van het programma)
 - b) Deliverables
 - c) Doelgroepen (en dan met name de eindgebruiker(s) en de manier waarop die betrokken worden)
 - d) Stakeholders (wie dient breed geïnformeerd te worden over de ontwikkeling)
 - e) Projectteam en projectmanager
 - f) Projectrollen en verantwoordelijkheden
 - g) Communicatieplan
 - h) (Potentiële) raakvlakken met andere werkgroepen
 - i) (Vergelijkbare) buitenlandse initiatieven
 - j) Financiële begroting (investering in geld en tijd, funding)
 - k) Business case/ kosten baten analyse
 - l) Planning (wanneer is wat af)
5. **#Projectleider** | Het is aan te raden bij het starten van een werkgroep (binnen het programma) meteen een projectleider met bijbehorende verantwoordelijkheden te benoemen. #Concept rolmatrix

#Projectsturing (2/2)

6. **#Monitoren** Het is aan te raden dat het bestuur de voortgang over projecten/werkgroepen laat monitoren door de projectleiders en de programmamanager.
7. **#Beëindigen** Het is aan te raden dat het bestuur de mogelijkheid behoudt projecten te beëindigen. (Bijvoorbeeld door tegenvallende omstandigheden, nieuwe externe ontwikkelingen of beperkte voortgang).
8. **#Voorwaarde betrokkenheid** | Ten aanzien van het samenstellen van werkgroepen zijn er een aantal belangrijke succesfactoren:
 - Het is wenselijk dat werkgroep leden vanuit hun organisatie en/of achterban draagvlak/mandaat hebben. Het organiseren van het mandaat van betrokken gemeenten in dit verband verdient extra aandacht, omdat dit een knelpunt was.
 - Zorg voor een brede bezetting van verschillende relevante disciplines/expertises/achtergronden en probeer werkgroepleden actief de verbinding te laten leggen (in afstemming met #Communicatie en marketing) met hun achterban
 - Betrek werkgroepleden die intrinsiek gemotiveerd zijn en bespreek vooraf verwachtingen rondom inzet en tijdsbesteding.
 - Zorg ervoor dat de belangen van de verschillende werkgroepleden en hun achterban bekend zijn en laat werkgroepleden programmadoelen expliciet bekrachtigen en/of onderschrijven.
 - Het is belangrijk om met betrokkenen van wie een deliverable en/of bijdrage verwacht wordt, concrete afspraken te maken. Dit kan per partij of per persoon. De afspraken moeten gaan over inzet, de deliverable waarvoor deze persoon verantwoordelijk is, deadlines en eventueel vergoeding. Hiermee wordt het vrijblijvende karakter van deelname ondervangen, maar wordt niet getornd aan de intrinsieke motivatie van de betrokkenen.

#Aansturingsmodel (1/2)

Het aangescherpte aansturingsmodel voor branche-brede programma's is een belangrijk element van deze eindreview.

9. **#Aansturingmodel** | Ondanks dat de start van een programma vaak turbulent en zoeken is en er redenen zijn om de programmaorganisatie flexibel en organisch te laten groeien, is het een aanbeveling om aan het einde van de opstartfase een duidelijk aansturingsmodel – ten aanzien van de governance – neer te zetten. Hiertoe zijn een aantal deelaanbevelingen weergegeven. Tevens zijn in de bijlage een concept aansturingsorganogram en een concept rolmatrix opgenomen.
10. **#Brede klankbordgroep** | Brede klankbordgroep met daarin een vertegenwoordiging van de verschillende stakeholders die hun achterban vertegenwoordigen. Laat zich periodiek informeren waarbij ze tevens meedenken, signaleren, inspireren en verbinden.
11. **#Bestuur** | Richt een bestuur in met mandaat dat vanaf het begin met name verantwoordelijk is voor: inrichting en aansturing van het programma, creëren van (bestuurlijk) draagvlak, financiering, integraliteit met initiatieven buiten het programma.
12. **#Bestuurlijke klankbordgroep** | Overweeg het inrichten van een bestuurlijke klankbordgroep voor eventuele lobby, de borging van draagvlak en voor het bijdragen aan sturing op de toepassing van de output. De klankbordgroep opereert op bestuurlijk niveau (ministerie, RWS, CROW, ...).
13. **#Programmaorganisatie** | Richt een programmaorganisatie in met aan het hoofd een programmamanager die verantwoordelijk is voor de operationele aansturing van het programma, de programmaorganisatie en de deelprojecten. De programmamanager stuurt op integraliteit, voortgang, deelplannen en communicatie met stakeholders in afstemming met en namens het bestuur.
14. **#Technische expertgroep** | Het is bij een technisch-inhoudelijk en branche-breed programma van groot belang een slagvaardige technische expertgroep in te stellen. Die expertgroep heeft als taak de technisch-inhoudelijke raakvlakken tussen de verschillende werkgroepen in het programma te signaleren. De technische expertgroep heeft onder andere als doel dat:
 - Werkgroepen efficiënter werken. Werkgroepen krijgen van elkaar inhoudelijke voortgang te zien en weten elkaar beter te vinden op de inhoud en houden elkaar up-to-date.
 - Werkgroepen eerder en vaker relevante input aangeleverd krijgen.
 - Raakvlakken met andere werkgroepen beter worden gemanaged en gedeelde (onderzoeks)vragen kunnen worden geïdentificeerd.
 - Relevante stakeholders en/of eindgebruikers uit de markt sneller kunnen worden betrokken en/of geïnformeerd.

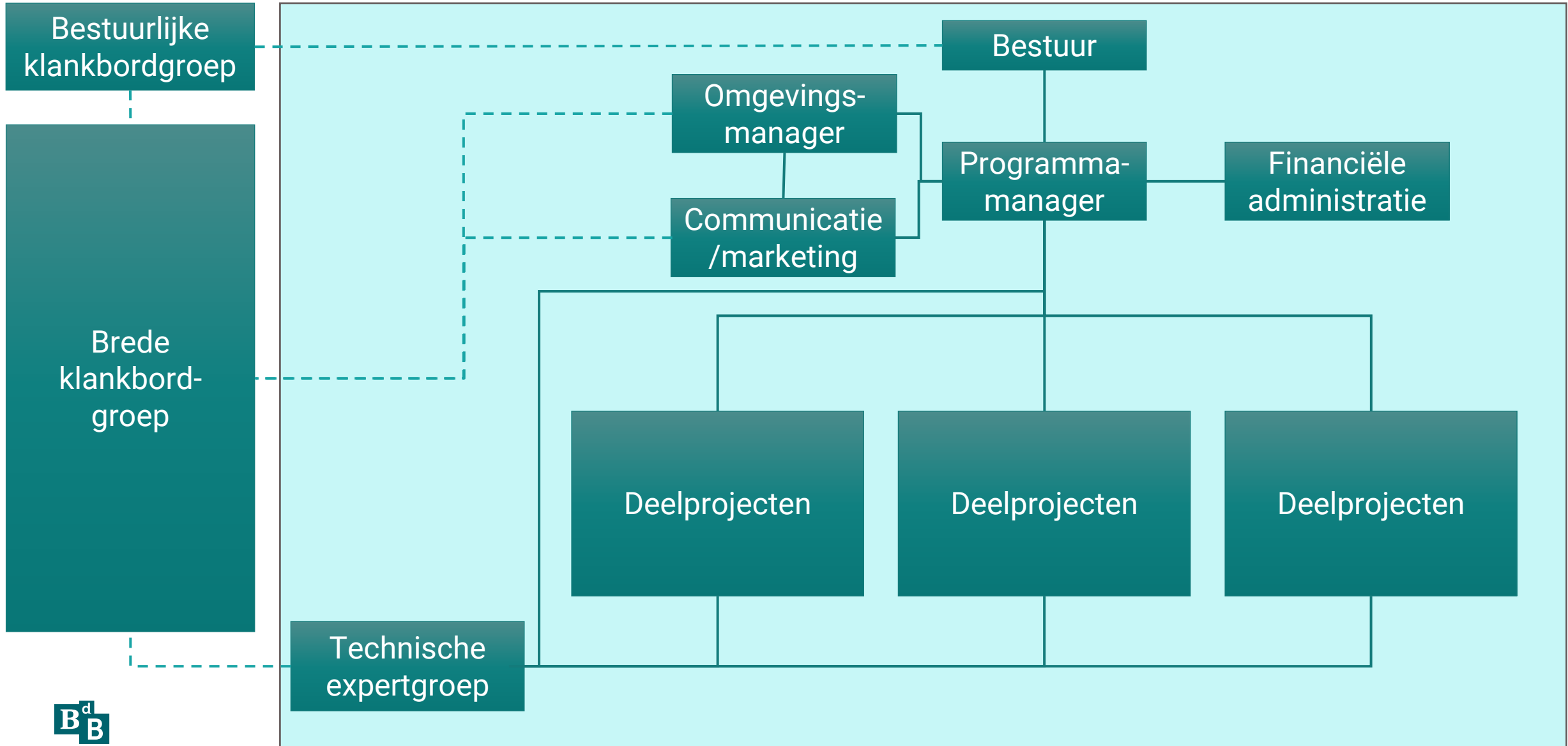
#Aansturingsmodel (2/2)

15. **#Omgevingsmanager** | De aan te stellen Omgevingsmanager heeft als taak raakvlakken van activiteiten binnen en buiten het programma te signaleren en hier actief de verbinding te zoeken. Dit hoeft niet te betekenen dat aanpalende initiatieven binnen het programma of binnen de programmafinanciering hoeven te vallen. De Omgevingsmanager dient een belangrijke rol te spelen in het vertalen van activiteiten binnen en buiten het programma richting communicatie en marketing.
16. **#Communicatie en marketing** | Zorg voor een marketingapparaat dat scherp heeft waar de deliverables en output uiteindelijk moet landen. Zo blijft de branche structureel betrokken en geïnformeerd.
17. **#Financiële administratie** | Richt programma-administratie in en aan het begin van het project een financiële projectadministratie aan de hand van transparantie projectbudgettering. Op basis van (deel)projectplannen vanuit werkgroepen worden deze middelen verdeeld/toegewezen. De financiële administratie draagt zorg voor het opstellen van periodieke voortgangsrapportages en deelt deze met stakeholders.
18. **#Projectleiders** | Zorgt voor een projectplan, stuurt het team, monitort en rapporteert aan de programmamanager en het bestuur.



Bijlagen

#Aansturingsmodel #Organogram



#Rolmatrix

Rol	Taken/verantwoordelijkheden
#Bestuur	• Zorgdragen voor bestuurlijk mandaat, draagvlak, funding en tijd • Stuur op creëren gedragen missie, visie en doelstellingen van programma • Vaststellen randvoorwaarden en programmaorganisatie op hoofdlijnen • Aansturing/klankbord voor programmamanager • Signaleren initiatieven met raakvlakken en aansturen
#Bestuurlijk klankbord	• Klankbordgroep voor bestuur op bestuurlijk niveau (niet per definitie officiële opdrachtgeversrol) • Draagt bij aan borging en eventuele lobby op bestuurlijk niveau (draagvlak en enthousiasme) • Zou rol kunnen hebben in aanstellen en decharge verlenen aan bestuur • In verbinding met brede klankboardgroep
#Programmamanager	• Bedrijfsmatige/programmatische aansturing deelinitiatieven, werkgroepen en deelprojecten • Aansturen programmaorganisatie (financiële administratie, communicatie en omgevingsmanagement) • Verzorgt voortgangsrapportages
#Technische expertgroep	• Periodiek sparren met de verschillende werkgroepen, deelinitiatieven, deelprojecten en zodoende inspireren, verbinden, waarschuwen en faciliteren • Over de as van de techniek zorgdragen voor integraliteit, de technische raakvlakken tussen de verschillende deelinitiatieven • Verbinding leggen met relevant (technisch) netwerk in en buiten het programma
#Brede klankbordgroep	• Brede klankbordgroep met daarin een vertegenwoordiging van de verschillende stakeholders die hun achterban vertegenwoordigen. • Laat zich periodiek informeren. Tevens meedenken, signaleren, inspireren en verbinden. • Communiceren met achterban en sturen op draagvlak output (in contact met eindgebruiker). • Klankbordgroep heeft tevens netwerkfunctie.
#Omgevingsmanager	• Verbinding leggen met partijen en zichtbaar maken en afstemmen van raakvlakken (o.a. andere programma's, wetgevers, gebruikersoutput, zoals gemeenten en provincies, ministeries en beheerders) • Stemt af met communicatie en marketing op juiste abstractieniveau
#Communicatie/marketing	• Informeert partijen voor wie programma, voortgang programma en/of output relevant is • Nodigt partijen uit geïnformeerd te blijven • Vertaalt voortgang van programmamanager naar uitingen • Creëert draagvlak toekomstige output
#Financiële administratie	• Draagt zorg voor het inrichten van de budgettering van het programma en de werkgroepen • Opstellen van periodieke voortgangsrapportages op werk programma- en projectniveau
#Projectleider	• Heeft leiding over het opstellen van de deelprojectplannen. • Samenstellen, begeleiden, faciliteren en aansturen werkgroep. • Monitoren voortgang, bijsturen en rapporteren aan programmamanager en bestuur.

#Werkgroepenmatrix

Werkgroepen	Doelen	Beoogde deliverables	Analyse output Bekendheid en toepasbaarheid	Aanbeveling vervolg
Aantoon-baar Duurzaam Asfalt (ADA)	- Kaders scheppen voor het meten van de duurzaamheid van Asfalt en hiervoor een tool ontwikkelen. - Geslaagd project PCR, uitgerust met MKI-waardes.	- Updaten (Ecochain) branchegemiddelden mengsels rapport op basis van PCR2.0 en indienen bij de NMD - Software MVP productieversie 1.0 om de duurzaamheids-waardering te kwantificeren en te valideren. - Opstellen voorstel voor beheerstructuurtool. - Het commercieel uitdragen van dit platform om de duurzaamheidswaardering te kwantificeren en te valideren en dit borgen in contracten. - Leggen koppelingen met andere systemen zoals PIM en tool EcoReview. - In praktijk uittesten en doorvoeren optimalisaties software platform, rekentools en verificatie.	- De output is bekend bij beoogde gebruikers. Hierin is nog wel uitbreiding en daadwerkelijke toepassing nodig. - Nog geen daadwerkelijke gebruikers. - PCR (Product Category Rules). 100%-gereed, jaarlijkse update - ADA-tool 100%, ondergebracht bij CROW, toepassing mogelijk. 70 potentiële gebruikers (bezoekers webinar).	- Marketingactiviteiten ontplooiën door CROW. - Organiseren meerjarige funding (er is reeds een business case opgesteld) - Goed bezochte webinars inzetten om uit te leggen wat de tool is. - Opnemen in Programmalijn 2 TPDWV. - Roadshow langs gemeentes en provincie organiseren, opdat bekendheid wordt vergroot en de tool daadwerkelijk gebruikt gaat worden.
Kwaliteits-borging / High Tech = Low Cost (KB/HTLC)	- KB: beoordeling kwaliteit asfalt vanuit ASPARi-metingen standaardiseren. - HTLC: beter begeleiden van het aanlegproces en de registratie hiervan.	- Projectplan, overzicht deelnemers, bijeenkomst klankbordgroep - Beschrijving meetmethode - Contractteksten - Formulering standaard uitvraag; ASPARi-dag - Definitieve versie uitvraag - Instructie- en communicatiemateriaal - Creëren moderne kwaliteitsborgingssystematiek - Verkleinen kloof tussen OG en ON - Verlaging (faal)kosten	- HTLC: Pilots die bijdragen aan toetsing theorie en proces - HTLC: Proeftuin ASPARi. Bijhouden aanlegcondities. - Brede vertegenwoordiging is met de ideeën aan de slag gegaan, maar nu onduidelijk waar het precies moet landen en wie daar verantwoordelijk is. - HTLC heeft laten zien dat werken met het systeem haalbaar is. - KB: ruimte bieden moderne meettechnieken, vlakdekkend en non-destructief - KB: Toepasbaar op RAW- en UAV-GC-contracten - KB: Verwerkingsprocessen en voorkomen dubbel onderzoek (first time right)	- Bepalen hoe output toegepast kan worden in de praktijk. (i.s.m. Utwente). - Uitvoering 100 pilotprojecten. - Betrokkenen KB nemen inzichten zelf mee. - Start alleen projecten die significant bijdragen aan duurzaamheid.
Levens-duurvoor-spellend Asfalt Mengsel (LAM)	- Voorspellen van levensduur asfalt op basis van big data. - Data beschikbaar krijgen. - Regelgeving aanpassen t.a.v. data-uitwisseling.	- Data vergaren en data-instrumenten en analyse-instrumenten. - Proof of Concept levensduur voorspellingsmodel ontwikkelen. - Regelgeving: uniformiteit en standaardisering.	- Begin van data-inzameling: huidige data is kwalitatief niet goed genoeg. - Data van RWS en marktpartijen niet verenigbaar. - Wel geleverd zijn modellen voor voorspelling stroefheid en rafeling ZOAB en SMA - Onduidelijkheid m.b.t. de databehoeftes van andere (deel)projecten.	- Initiatief verder brengen in EU BI PROJECT (INTEREG) - Toewerken naar een sector-breed akkoord op het verzamelen en delen van (kwalitatief hoogwaardige) data delen.
Grip op Bitumen	- Beheersen van risico's asfaltkwaliteit a.g.v. afwijkingen in kwaliteit - Ontwikkelen kader voor (functionele) beoordeling geschiktheid en gebruiksveiligheid bitumen - Onderzoek naar bestanddelen en samenstelling bitumen.	- Algemeen kennisdocument - Asfalt bitumen matrix	- Inzicht gecreëerd in de rol van marktpartijen (leveranciers). Algemeen kennisdocument opgeleverd. - Vervolg aan project gegeven door RWS en VBW n.a.v. Leerruimte in de projecten.	- Meer onderzoek naar (chemie van) bitumen, meer ingangscontroles (Grip op Asfalt). Kennis delen met wegbeheerders en CROW. - Zorg dat producenten aangehaakt blijven (draagvlak). - Evalueer of technisch kader voor de (functionele) beoordeling van de geschiktheid van bitumen gevormd kan worden.
Asfalt Kwaliteits loket	- Toetsing marktinitiatieven voor nieuwe asfaltmengsels. - Innovatie versnellen: nieuwe asfaltmengsels aanbieden aan de markt.	- Begeleiden informeren van indienings- en beoordelingstraject van innovatieve producten. - Bekendheid bij lagere overheden vergroten. - Verheldering communicatie naar de markt m.b.t. beoordeling aanvragen.	- De output is bruikbaar en kwalitatief hoogwaardig. - Het is echter niet genoeg bekend om ook breed te worden toegepast. - Zelfstandige entiteit (begeleiding vanuit CROW).	- Institutionalisering qua funding is nodig. - Communiceer door Asfaltkwaliteitsloket goedgekeurd asfalt aan eindgebruikers. Betrek hierbij de VNG en het IPO om Asfalt Kwaliteitsloket onder de aandacht te brengen bij overgrote deel van wegbeheerders. - Organiseer een 'roadshow' en maak gebruik van bestaande communicatiestructuren.

Lijst van geïnterviewden

Bestuur

Bestuur en programmamanagement	
Jan de Boer	Versluys Groep
Ton de Korte	Rijkswaterstaat
Rob Willems	Rijkswaterstaat
Ron Wesseling	Bouwend Nederland
Mirjam Vis	Rijkswaterstaat

Werkgroepen

Werkgroep KB/HTLC	
Marco Oosterveld	BAM Wegen
Jan van de Water	Dibec
André Houtepen	Gemeente Rotterdam
Henk Kuipers	CROW

Werkgroep ADA

Roy Voorend	CROW
-------------	------

Werkgroep LAM

Greet Leegwater	TNO
Wouter Heijser	Heijmans
Frits Stas	Heijmans
Rutger Krans	Rijkswaterstaat

Platform

Platform 2.0	
Ties Joosten	Kiwa
Max von Devivere	Eurobitume
Ralph Venema	Asfalt Kennis Centrum
Arian de Bondt	Ooms Civiel
Erik Bijlsma	TNO
Ludo Hennissen	Rijkswaterstaat



Bevindingen midterm review

Belangrijkste conclusies en aanbevelingen midterm review (2021)

Asfalt Impuls is een programma dat zich onderscheidt door brede vertegenwoordiging vanuit de verschillende ketenpartners en draagvlak bij deze ketenpartners uit de Asfaltbranche. De doelstellingen van het programma zijn op basis van maatschappelijke en branche/keten brede uitdagingen door vertegenwoordigers vanuit de gehele keten geformuleerd. In het programma en de deelprojecten zijn deze vertegenwoordigers actief. Op basis van dit gegeven en de uitgevoerde midterm review zijn een aantal hoofdconclusies en aanbevelingen met betrekking tot het programma Asfalt-Impuls te formuleren:

- Naast de output op het niveau van de programmadoelstellingen, zit ook een groot deel van de **waarde** die het programma creëert in het **gezamenlijk aanvliegen** van de branche-brede uitdagingen en benodigde kennis en instrumentaria-ontwikkeling.
- De doelstellingen hebben een **richtinggevend karakter**, maar zijn onvoldoende expliciet meetbaar. De komende periode deze programmadoelen en voortgang aanscherpen of meetbaar maken, leidt tot een tijdrovende opgave die niet zinvol en/of realistisch is. In de plaats daarvan is het raadzaam de benodigde **aanscherping te zoeken in de doelen van de deelprojecten** en de mate waarin deze deelprojecten bijdragen aan de richtinggevende doelen van het programma.
- Er worden in het programma door de verschillende deelprojecten reeds resultaten bereikt. Een deel van de andere deelprojecten staan ook op het punt explicieter te worden in aanpak en output. Bij een deel van de projecten is de beoogde output nog niet expliciet vastgesteld. Stuur meer op resultaat en communiceer deze meer en beter binnen en buiten het programma. Wees als programma **trots** op wat al wel bereikt is en deel deze **successen** op structurele basis.
- Sturing: binnen het programma is niet expliciet helder wat ieders belang bij, en commitment aan, het programma is. Dit resulteert in sommige gevallen in ruis, miscommunicatie en vertraging. Om dit te voorkomen is de aanbeveling per deelproject doelen, beoogde deliverables, “relevante bijdrage aan programmadoelen” en onderlinge raakvlakken expliciet te maken, alsook per project de **belangen/waarde** voor de verschillende **betrokken ketenpartners** helder te krijgen.
- In de **periferie van het programma** zijn veel initiatieven en ontwikkelingen gaande die ook bijdragen aan de programmadoelstellingen, er wordt niet gestuurd op synergie tussen deze ontwikkelingen en het programma. Expliciet maken hoe deze initiatieven en het Asfalt-Impuls programma **synergetisch** (samen) kunnen werken levert meerwaarde.
- Alles kan altijd beter! Als we terugkijken dan zien we dat het programma waarde op meerdere niveaus creëert. Drastisch omgooien van het roer lijkt niet verstandig, maar om het doel te kunnen behalen, is wel meer sturing, prioritering en versnelling nodig. Bepaal dus gezamenlijk **de delta naar morgen**.