

Innoveren in de Driehoek

Analyse en suggesties plan van aanpakfebruari 2011

Auteurs:

Sonja Karstens (secretaris Netwerk Deltatechnologie, Deltares)

Lija van Vliet (Deltares)

Klankbordgroep:

- André Oldenkamp, NLingenieurs
- Wim Klomp, NLingenieurs
- Johan van der Pol, Bouwend Nederland
- Fries Heinis, Vereniging van Waterbouwers
- Tom Schilperoort, GTI's
- Willem Bruggeman, GTI's
- Marco Hofman, RWS
- Wim Leendertse, RWS

Inhoud

1. Aanleiding	3
2. Doel van het project.....	3
3. Resultaten eerste analyse	4
3.1. Introductie	4
3.2. Percepties op de driehoek.....	5
3.2. Rollen van de verschillende partijen driehoek in MIRT	6
3.4. Suggesties voor verandering.....	6
4. Project opzet	8
4.1 Spoor 1: Meerwaarde driehoek concretiseren aan de hand van cases en voorbeelden.	8
4.2 Spoor 2: Samen aan de slag in casus	9
4.3 Aangedragen cases	9
Appendix 1: Overzicht geïnterviewden	10

1. Aanleiding

Het Netwerk Deltatechnologie is van mening dat in alle fasen van grote projecten, waaronder het Deltaprogramma, de kennis en kunde van de driehoek overheid – bedrijfsleven – kennisinstellingen in samenhang en in de juiste mix gemobiliseerd moet kunnen worden, uiteraard rekening houdend met ieders rol. Door intensieve multidisciplinaire samenwerking zouden partijen elkaar beter kunnen vinden, waardoor het innovatieproces versneld kan worden.

Onze visie op meerwaarde van het samenwerken in de driehoek luidt als volgt:

Door meer gezamenlijk op te trekken in de driehoek overheid-privaat-kennis kan de creativiteit en de kwaliteit van de sector (privaat en kennis) beter benut worden in het proces wat leidt tot slimmere, goedkopere en snellere oplossingen.

Het nieuwe kabinet hecht grote waarde aan het samenwerken in de 'gouden driehoek'. Het regeerakkoord komt meerdere malen terug op het belang van samenwerking tussen kennisinstellingen, overheid en markt. Vanuit dit perspectief is het van belang om met elkaar nader te bekijken hoe de samenwerking een verdere operationele invulling kan krijgen.

Om tot een optimale samenwerking binnen de driehoek te komen moet rekening worden gehouden met wisselende verhoudingen gedurende het MIRT-traject. De aard en omvang van de inbreng, de investeringsbereidheid, de terugverdienmogelijkheid, het risico en het belang van een partij is afhankelijk van de fase. Dit geldt tevens voor de samenwerkingsvormen tussen de betrokken partijen. Conditie moeten gecreëerd worden die de optimale samenwerking faciliteren. Daarbij speelt ook de vorm van aanbesteding en bijbehorende regelgeving een rol.

Betrokkenheid van alle partijen bij alle MIRT-fasen is noodzakelijk om tot succesvolle innovaties en tot een win-win-win situatie te komen:

- de overheid krijgt innovatieve oplossingen leidend tot betere oplossingen (bv infrastructuur) en hogere maatschappelijke opbrengsten (betere kwaliteit/kosten verhouding)
- het bedrijfsleven krijgt een innovatieve thuismarkt waardoor de exportpositie versterkt kan worden
- door succesvolle innovaties krijgt doelgerichte kennisontwikkeling bij kennisinstellingen een impuls

2. Doel van het project

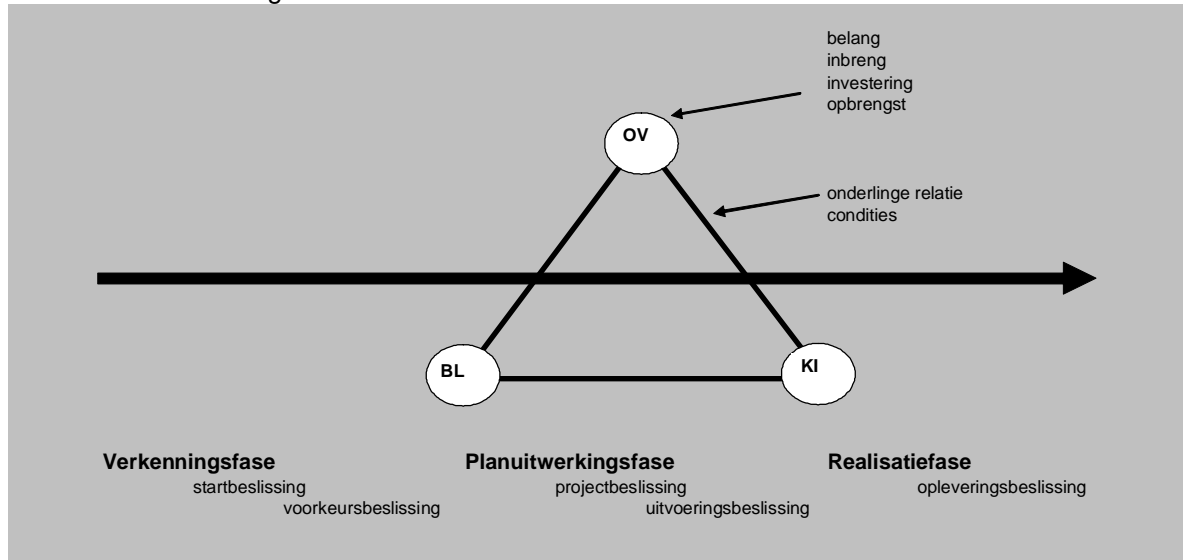
Het doel van MIRT is samenwerking tussen rijkspartijen onderling en tussen het rijk en de decentrale overheden verder te verbeteren en de besluitvorming over (rijks)infrastructuur en ruimtelijke ontwikkelingen beter op elkaar af te stemmen.¹ Daarom de vraag, waarom alleen de samenwerking tussen overheden en niet ook tussen kennisinstellingen en het bedrijfsleven; de Driehoek. Het uitgangspunt is dat de bundeling en doorstroming van kennis en creativiteit van en naar alle betrokken in alle fasen van een MIRT noodzakelijk is om innovatie te bevorderen. Een mechanisme hiervoor is het raamwerk van innoveren in de driehoek.

Voorgesteld wordt de volgende analyse uit te laten voeren:

¹ [MIRT projectenboek](#)

In kaart brengen:

- Karakterisering posities: hoe de posities van partijen over het hele MIRT-traject gekarakteriseerd kunnen worden in termen van aard en omvang van de inbreng, de investeringsbereidheid, de terugverdienmogelijkheid, het risico en het belang (waarbij de resultaten van MIRT en Markt meegenomen zullen worden, zie bijlage 2)
- Creëren condities optimalisatie: welke condities gecreëerd moeten worden om de onderlinge verhoudingen over het hele MIRT-traject te optimaliseren
- Consequenties en benodigde randvoorwaarden: welke consequenties dit heeft, kaders voor innovatiestimulering, houding m.b.t. IP-bescherming, voor regelgeving, aanbestedingsvormen



Op basis daarvan zullen aanbevelingen worden geformuleerd richting alle betrokken partijen waarmee daadwerkelijk innovatie in grote projecten wordt gestimuleerd. De bedoeling is dit te doen aan de hand van concrete cases.

3. Resultaten eerste analyse

3.1. Introductie

De eerste stap die in dit project gezet is, is het interviewen van de klankbordgroepleden om een beeld te krijgen van hun percepties op de werking van de driehoek. In de deltatechnologiesector lijkt het benutten van creativiteit van de sector nog een zoekproces. Innovatie in de deltatechnologiesector worstelt met verhouding tussen relaties, geld (financiering) en communicatie, vraagarticulatie en onderling begrip. Risico's en belangen raken verstrengeld, waardoor er geen eenheid is waarin gezamenlijk kan worden geïnnoveerd. Het gezamenlijk doorlopen van het innovatieproces vereist een nieuwe werkwijze. Daarnaast is er onvoldoende aandacht voor innovatie op het gebied van aanpak, proces en combinatie van kennis in tegenstelling tot nieuw product en te weinig ruimte voor risico (onzekerheid gepaard met innovatie). Ontwikkelingen als de bouwenquête hebben de verhoudingen op scherp gezet. Langzamerhand begint men weer respect en vertrouwen te tonen, maar er heerst ook nog achterdocht. Alle geïnterviewden bevestigen het beeld dat in de deltatechnologiesector op het gebied van contractvormen en aanbesteden de natte sector achterloopt op de droge sector en dat op dat gebied geleerd kan worden van de droge sector.

3.2. Percepties op de driehoek

Verskillende percepties over de functie, het doel en de rol van de driehoek:

- Efficiënt organiseren van een dienst
- Basis voor onderhandelen
- Zorgen voor wisselwerking en kennisoverdracht tussen de partijen.
- Basis voor samenwerking om (1) kennis te bundelen, (2) capaciteiten van de drie partijen in te brengen (grote schaalprojecten), en (3) mandaat te creëren (4) communicatielijnen helder maken.
- Goed functionerend systeem van opdrachtverlening en realisatie van oplossingen in de deltatechnologiesector.
- Aanvullende competenties anderen partijen tappen
- Betrokkenheid borgen
- Innovatie/ proces versnellingsinstrument
- NL tegenover de rest van de wereld te positioneren (overlevingsstrategie)(strategisch doel; borgen voor genoeg waterkennis op lange termijn en behoud competitieve advantage)

Binnen de ideale driehoek moet er gezocht worden naar **samenhang en gezamenlijk belang**.

Knelpunten binnen de driehoek zijn;

- gebrek aan eenheid
- tegenstrijdige belangen
- geen structuur om innovatie te stimuleren (geen open en transparant convenant waarin staat wat men van elkaar kan verwachten)
- te snel naar oplossingen, gesloten vraag
- te weinig vertrouwen
- geen vroegtijdige samenwerking
- belemmeringen in het kader van onderlinge concurrentie, angst (wantrouwen door bouwfraudezaken en omdat het over veiligheid gaat/ publieke aangelegenheid) en afwachtendheid.

Er zijn om het samenwerken in de driehoek te realiseren een aantal belemmerende factoren te onderscheiden die een verschillende herkomst hebben.

Overheid	Bedrijven	Kennis
Inkoop/ juridisch wantrouwen	Gelijkheidsbeginsel: concurrenten zijn kien op mogelijk voorkennis	Kennis laten doorstromen is positie weggeven
Angst voor het nieuwe: OG-ON georiënteerd, samenwerken vraagt flexibiliteit en loslaten	Deelname van een partij in een specifieke fase leidt tot uitsluiting in een volgende fase	Wie betaalt ons?
Wil zich liever niet vastpinnen op één partij, maar opties openhouden door mededinging te laten bestaan	Onderscheidend vermogen 'weggeven' (IP)	Moeilijk om in te leven in ander
	Wat is het terugverdienmodel? Het is pas interessant als je ook mag uitvoeren	Perceptie van tijd: de bedrijven zitten het meest op de korte termijn en de kennis op de lange termijn.
	Angst voor het nieuwe: overheid onbetrouwbaar, investeren in nieuwe dingen is risicovol	
<i>Algemene onderhuidse gevoelens</i>		
<ul style="list-style-type: none"> - Onderhandelingsgedrag i.p.v. samenwerken - Competenties gevraagd om van rol te wisselen, kan iedereen dit wel? - Risicoverdeling lastig issue: bij nieuwe contractvormen vaak teveel risico's naar aannemer - Minder geld leidt tot terugtrekken op eigen posities en scherpere focus op opbrengst 		

3.2. Rollen van de verschillende partijen driehoek in MIRT

Elke partij heeft zijn eigen belang. Heel basic, karikaturaal geschetst, ziet dit er als volgt uit:

Aannemer: betonmolen laten draaien
Overheid: geen bestuurlijk risico
Ingenieursbureau: uren draaien
Kennisinstantie: kennis inbrengen en broek ophouden.

Dit zorgt voor een 'natuurlijk' spanningsveld. Bij in werking stellen van de driehoek moet ervoor gezorgd worden dat er juist van dit spanningsveld op een goede manier gebruik gemaakt kan worden. Een extra rol voor elke partij zal dan ook zijn elkaar scherp houden en te veel negatieve spanning vermijden.

Op dit moment zijn de rollen als volgt verdeeld:

Fase	Focus
Verkenning	Overheid- Kennisinstanties
Plan	Overheid-Markt (vnl. Ingenieursbureaus)- kennisinstanties
Realisatie	Overheid-Markt (vnl. aannemers)

Tabel 1: betrokkenheid per fase

Per fase zal de rol van een partij anders zijn, daarbij is de overheid wel een constante factor. De overheid heeft zoals verwacht een centrale rol in het MIRT traject. Het blijkt verder dat het zwaartepunt van betrokken partijen verschuift tijdens de fases en bepaalde partijen tijdens bepaalde fases buiten beeld zijn.

Voor het MIRT traject is eigenlijk nog een fase te onderscheiden die mogelijk ook interessant is voor de driehoek. Daar kun je preconcurenteel aan de slag.

Eén van de problemen is dat innovaties en kennis nu tijdens een MIRT niet automatisch doorstromen naar de volgende stap binnen het traject. Binnen elke stap worden er verschillende rollen vervuld met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden door verschillende partijen binnen de driehoek. Onderstaande tabel geeft de mogelijke rollen weer.

Overheid	Markt (bedrijfsleven)	Kennisinstantie
Opdrachtgever Bestuurder Beheerder Regelgever	Ontwikkelaar Adviseur Ondernemer	Kennisinbrenger Procesbegeleider Controleur/ bemiddelaar

Het blijkt ook dat niet iedereen de kennisinstantie ziet als vaste speler in de driehoek, maar meer als looper over de assen. In één geval werd dit juist over de ingenieursbureaus gezegd, daar deze steeds bij een andere partij aanschuiven en hierdoor opportunistisch over kunnen komen. Een andere ontwikkeling is het feit dat kennisinstanties steeds meer richting ingenieursbureaus opschuiven.

3.4. Suggesties voor verandering

Om de driehoek beter te laten werken is er een switch nodig van mijn belang/ niet mijn probleem naar ons belang en ons probleem. Dit vereist meer identificatie met de uiteindelijk te leveren service. Over het algemeen heerst er een sfeer van 'wij vragen- u antwoordt'. Er wordt een natuurlijke spanning tussen de partijen geconstateerd. Deze kan op een positieve manier ingezet worden om elkaar scherp te houden, maar voorkomen moet worden dat die spanning een barrière vormt om te komen tot wederzijds vertrouwen. Het verbeteren van de communicatie tussen de partijen is hierbij van groot belang. We moeten meer de echte dialoog met elkaar aan te gaan en elkaars drijfveren beter te begrijpen en niet meteen elkaar in een hokje te plaatsen en met oordelen klaar te staan over hoe de ander erin staat. Een van de oplossingen die wordt genoemd is het wederzijds detacheren. Door bij elkaar in de keuken te kijken kan men meer vertrouwd raken met elkaar en vertrouwen creëren.

De overheid wordt geadviseerd om:

- een vragenuurtje aanbieden voor offerteaanvragen om 'vraag' te verhelderen
- de vraagarticulatie meer open maken om markt vroegtijdig te betrekken. Maak de aanbesteding veel opener: 'gooi op straat waar we mee bezig zijn, roep op tot participatie, breng social media opgaan om response te generen. Maar zorg tegelijkertijd voor gemeenschappelijk kader (spelregels) om cherry picking te voorkomen. Er moet echter wel iets tegenover vroegtijdige betrokkenheid staan (wat is de worst?).
- in het begin al aangeven wat voor positie een kennisinstelling heeft tijdens het aanbesteden, zonder dat er sprake is van uitsluiting.
- minder op prijs sturen, maar op bv. onderhoud, c2c, duurzaamheid etc.
- tenders handzaam maken en moet er gelet worden op de tenderkosten.
- aan de markt realistisch ruimte geven. De onbeperkte aansprakelijkheidsclausule stuit de markt tegen de borst. Ruimte kan in de vorm van experimenteerruimte, waarbij een experiment als pilot kan dienen.
- lef hebben om beslissingen te nemen en pragmatisch te zijn.
- loslaten, ruimte bieden en risico nemen door als launching customer op te treden.
- innovatie een kans geven en niet direct met belemmeringen en belangen komen.

NB. Er bestaan verschillen tussen de verschillende overheden zelf. Ze weten zelf vaak niet van elkaar waar ze mee bezig zijn.

De kennisinstellingen worden geadviseerd om:

- uit hun ivoren toren komen om de omgeving beter te leren kennen.
- met het bedrijfsleven praten
- een voorzet geven van hoe ideeën vertaald kunnen worden in uitvoering.
- inhoud toevoegen aan de driehoek.
- actief proberen te detacheren bij het bedrijfsleven voor kruisbestuivingen.
- zorg voor meer praktisch en uitvoeringskennis in huis.
- zorg voor meer zicht op de hele keten, maak dwarsverbanden met de markt.
- Wees minder met elkaar bezig, laat doorstromen naar de keten.
- Werk meer samen naar observaties en analyse

NB. Een kennisinstelling moet zorgen voor geestverruiming, inspiratie en de sector uitdagen: 'we denken dat het anders kan, probeer het'

De markt wordt geadviseerd om:

- bevorder wederzijdse detachering om begrip en inzicht te krijgen in elkaars rol, belang, risico en positie.
- de andere wereld leren kennen
- ken kennisinstellingen een rol van nominator subcontractor toe
- minder krampachtig zijn ten aanzien van IP, aangezien het anders te vroeg vastloopt. Goede afspraken zouden houvast moeten bieden (bv 'kersenprijs').
- willen meer zicht hebben op de terugverdienmodellen
- kom met voorbeelden van elders (buitenland ervaring). Privaat heeft groter netwerk en laat zien wat er met die kennis meer in NL gedaan kan worden.
- laat meer horen; waarom produceert de markt niet in de zaterdagbijlage van grote kranten over hoe zij denken over lopende initiatieven, welke toevoegingen (ideeën) zij hebben?
- Investeer meer in het bewijzen dat markt ook echt een alliantiepartner kan zijn.
- beter weten waar de kennis te halen valt.
- assertiever worden
- zijn verantwoordelijk voor de vertaalslag naar de praktijk.
- neem verantwoordelijkheden om ideeën te spuien en kom met unsolicited proposals.

NB. In Nederland moet het bedrijfsleven precompetitief zijn bij een nieuwe technologie om uiteindelijk in het buitenland met export het grote geld te verdienen.

4. Project opzet

Inmiddels is de klankbordgroep op 27 januari bij elkaar geweest. Eén van de conclusies die daar is getrokken is dat we vooral concreet in cases aan de slag moeten gaan. Ook wordt het van belang geacht om de concrete meerwaarde van het samenwerken in de driehoek inzichtelijk te gaan maken aan de hand van voorbeelden uit het verleden. Er kan daarbij een onderscheid gemaakt worden in twee sporen.

4.1 Spoor 1: Meerwaarde driehoek concretiseren aan de hand van cases en voorbeelden

Meerwaarde betrokkenheid aantonen in ongoing projecten

In eerste instantie wordt de uitdaging bij de bedrijven en kennisinstellingen neergelegd. Waar zitten de bedrijven nog niet aan tafel in een vroege fase, maar zou men graag betrokken willen zijn omdat men denkt dat dat meerwaarde heeft? Waar zitten de kennisinstellingen niet meer aan tafel in de realisatiefase, maar denken ze dat hun inbreng op dat moment meerwaarde zou hebben? Dit betekent dat er door de aannemers, de ingenieurbureaus, de waterbouwers en de kennisinstellingen een aparte eigen case wordt gezocht. Zodra er een case is geselecteerd, gaat de desbetreffende partij hierin participeren (in goede afstemming met de achterban/ branche-organisatie). Het doel is om uiteindelijk te kijken wat de **meerwaarde** van de betrokkenheid kan zijn in een project, waar deze branche/ tak eerst niet aan tafel zat.

Hierbij zullen de aspecten die in hoofdstuk 2 genoemd zijn (Karakterisering posities, creëren condities optimalisatie en consequenties en benodigde randvoorwaarden) een belangrijke rol spelen.

Stappenplan:

1. Bijwonen van drie bijeenkomsten van partijen namens de branche-organisatie gedurende de case: NL Ingenieurs, Vereniging van Waterbouwers, Bouwend Nederland, GTI's
- vroegtijdige marktparticipatie: NL Ingenieurs, Vereniging van Waterbouwers, Bouwend Nederland
- doorzetten betrokkenheid kennis in plan/realisatiefase: GTI
2. Evaluatie d.m.v interview gesprekken met elk van de drie 'hoeken' . Een soort van 360 graden feedback om de meerwaarde vanuit de verschillende perspectieven te kwantificeren.

Meerwaardescan/ maken raamwerk leerervaringen

Tegelijkertijd zullen er ook voorbeelden worden verzameld, waarbij vroegtijdige marktparticipatie en doorzetting van kennis in realisatie hebben plaatsgevonden. Leidt het betrekken van de partijen tot betere kwaliteit en geld bespaart wordt/ zicht is op kostenbesparing. Deze dienen ter reflectie en input voor het eindproduct.

Cruciale aspecten daarbij zijn:

- Welke vorm (contract/ samenwerking) is gekozen en waarom?
- Wat waren incentives/ terugverdienmogelijkheden?
- Hoe zijn de risico's verdeeld en waarom?
- Was er voldoende flexibiliteit in het proces aanwezig?
- Wat heeft het uiteindelijk daadwerkelijk opgeleverd? Voor wie?

Dit onderdeel zal samen met het Innovatieprogramma van RWS, cluster Markt & Allianties opgepakt worden.

Parallel aan stap 1 en 2: Meerwaardescan door voorbeelden verzamelen voor:

- vroegtijdige marktparticipatie
- doorzetten betrokkenheid kennis in plan/realisatiefase

Focus is tweeledig:

- a. Wat heeft het opgeleverd voor wie?
- b. Incentives: Wat waren de incentives om het zo te organiseren? Wat waren de incentives om mee te doen voor de verschillende partijen?

Naar verwachting zal dit spoor in 2011 €20.000 aan kosten met zich meebrengen.

4.2 Spoor 2: Samen aan de slag in casus

Parallel aan spoor 1 wordt er gezocht naar een geschikte case (mogelijk binnen het HWBP) om te kijken hoe de bevindingen uit spoor 1 en de meerwaarde van het samenwerken in de driehoek beter benut kunnen worden. Hierin worden dan drie verschillende modellen getoetst en uitgewerkt om te komen tot een werkbaar en behapbare vorm:

- 1) toetsingsmodel
- 2) switchende rollenmodel
- 3) driehoek als parallel spoor model

Hierbij zullen de aspecten die in hoofdstuk 2 genoemd zijn (Karakterisering posities, creëren condities optimalisatie en consequenties en benodigde randvoorwaarden) een belangrijke rol spelen.

Eisen aan case:

- vroeg stadium met nog veel ontwerpvrijheid
- niet te groots en meeslepend om het behapbaar te houden

Kosten: nader te bepalen aan de hand van invulling casus

4.3 Aangedragen cases

Overview van geopperde cases tijdens de interviews:

Cases om van te leren	Mogelijke cases op driehoekmodel te gaan toepassen (één selecteren)
Aanbesteding Ruimte voor de Rivier ; Nederrijn. Vroegtijdige betrokkenheid aannemers bij planvorming en knelpuntenanalyse	Volkeraksluizen capaciteit (Wim Leendertse)
Weteringsluis/ Lekkanaal ; DBFM mogelijkheden	Case uit HWBP
Zandhonger : markt is betrokken bij begin van project, gezamenlijk belang in de vorm van duo ingenieursbureau & aannemer	Peilbesluit/ DP IJsselmeer ; vroegtijdige betrokkenheid alle partijen; hier krijgt de samenwerking waarschijnlijk wel vorm, gezamenlijke vorming van contractvorm. (3x)
Zandmotor ; alle partijen uit de driehoek hebben hier een rol in gespeeld en moeten nu richting tender, interessant proces	Buikpijndossier Deltaprogramma
Ontwikkeling Stadshaven Rotterdam	Wim Leendertse komt nog met suggesties
Maasvlakte 2 (Design & Construct); aannemerscombinatie is in een vroeg stadium om hulp gevraagd en gaandeweg was er ruimte voor aanpassingen. Deze aanpassingen waren zowel in het voordeel van de aannemer als opdrachtgever. Is het een representatief project voor innoveren in de driehoek? Is het goed gegaan? Aannemers vinden dat ze in eigen proces veel innovatie hebben. Wat zijn de achterliggende belangen, waarom komt men niet eerder met alternatief voorstel? (3x)	
A2 Eindhoven (versnelt doorgevoerd, voldaan aan vraag min mogelijk hinder)	
C2C Sluis Eefde (bij extra bedrag voor duurzaamheid, creatieve oplossingen)	
Noordwaard : Opdrachtgever overweegt team dat is aangedragen door aannemer; vroegtijdige betrokkenheid markt breed	

Appendix 1: Overzicht geïnterviewden

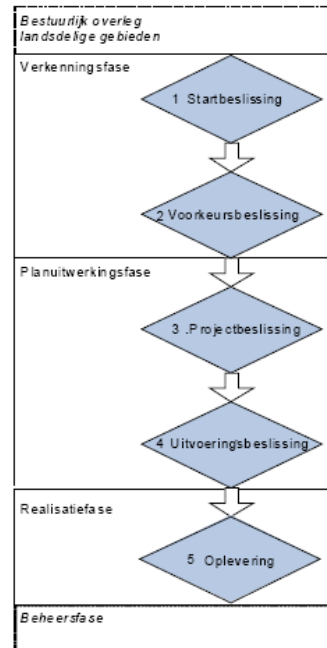
Interviews zijn gehouden met de volgende personen:

Driehoekant		Persoon	Specifiek	Datum
Overheid	1	Marco Hofman	Min I&M RWS	09.11.2010
	2	Wim Leendertse	Min I&M RWS inkoop	03.02.2011
	3	Mark Leunissen	Min EL&I Agentschap NL	26.11.2010
Private sector	4	Fries Heinis	Waterbouwer	10.11.2010
	5	André Oldenkamp	NL ingenieurs	17.11.2010
	6	Johan van der Pol	Aannemer	18.11.2010
	7	Wim Klomp	Ingenieursbureaus	26.11.2010
Kennisinstelling	8	Tom Schilperoort	GTI	10.11.2010

Appendix 2: MIRT- stappen (uit MIRT projectenboek)

Het MIRT gaat over de samenhang tussen ruimtelijke projecten zoals woningbouw, natuur en de aanleg van bedrijventerreinen en infrastructuur. Van begin tot eind doorloopt een project vijf fasen, waarvan het eind steeds gemarkeerd wordt met een formele beslissing:

1. Startbeslissing – als een project is aangedragen als mogelijk MIRT-project komt het aan de orde in het halfjaarlijkse Bestuurlijk Overleg tussen de betrokken Ministers en regionale bestuurders. Hier wordt al dan niet de startbeslissing genomen om het project in het MIRT op te nemen.
2. Voorkeursbeslissing – in een verkenningfase van maximaal twee jaar worden verschillende alternatieven met elkaar vergeleken. Als er overeenstemming is tussen de betrokken partijen over welk alternatief de voorkeur geniet en er financiële dekking is, kan de voorkeursbeslissing genomen worden.
3. Projectbeslissing – het voorkeursalternatief wordt uitgewerkt en de benodigde procedures (bijvoorbeeld het aanpassen van het bestemmingsplan) worden doorlopen. Eventuele maatregelen om de nadelige effecten op het milieu en natuur te verminderen worden bepaald en vastgelegd. Dan kan ook besloten worden over de realisatiekosten. Vervolgens wordt de projectbeslissing genomen.
4. Uitvoeringsbeslissing – de vergunningen worden aangevraagd, de aanbesteding gestart en de grond (zodig) verworven. De uitvoeringsbeslissing wordt genomen als alle voorbereidende werkzaamheden zijn voltooid.



Afsluitdijk Oosterschelde werken

Per MIRT bij elke beslissing vragenlijst voorleggen bij partij uit overheid, markt en kennisinstelling

Opleveringsbeslissing – deze wordt genomen als de uitvoering van het project is afgerond.

Appendix 3 Relatie Innoveren in de driehoek met MIRT en Markt

De werkwijzer MIRT-MARKT geeft duidelijk per fase weer wat er van een MIRT verwacht kan worden en welke verantwoordelijkheden hierbij komen kijken. Alle strategische beslissingen ten aanzien van marktbetrokkenheid worden genomen in de verkenningsfase (p. 30).

Daarnaast wordt de betrokkenheid van de markt beïnvloedt door een meerwaardetoets en de gekozen contract vorm. Binnen de contracten zijn ook de relaties en verantwoordelijkheden vastgelegd.

De overheid doet een sterk beroep op het tijdig betrekken van de marktpartij om ideeën over vervlechting en optimalisaties tijdig te delen zodat innovatieve oplossingen uit de markt ook na de planuitwerkingsfase toepasbaar zijn. Dit wordt zeer schematisch weergegeven door te laten zien wanneer in welke MIRT-fase welke marktbetrokkenheid mogelijk is (p. 31 Dit gebeurt door opdeling per fase en per type MIRT.) Tevens worden er per moment van marktbetrokkenheid voordelen en nadelen geschetst (§5.5). Het document geeft inzicht in de afwegingsinstrumenten die de overheid hanteert.

Toegevoegde waarde van Innoveren in de driehoek ten opzichte van MIRT & Markt (M&M)

- Er wordt in M&M niets gezegd over uitsluiting in een latere fase bij eerdere deelneming.
- De overheid streeft wel naar betrokkenheid van de markt, maar over succes in betrokkenheid wordt in M&M weinig geschreven.
- De focus op inbreng kennisinstelling in M&M ontbreekt; er wordt alleen gekeken naar markt- overheid, waarbij de overheid vanuit een RWS standpunt leidend is.
- In M&M is weinig focus op wanneer de markt wordt geprikkeld, meer op overheidsafwegingen en besluiten. Afwegingsinstrumenten voor Markt en KI zijn minder/ niet op genomen.

Daarbij moet er wel gelet worden op het feit dat de opmerkingen vanuit de markt/ ki niet een kopie worden van de belemmeringen aangaande gebrek aan bestuurlijke durf, verkokering regelgeving, overload procedures en weinig experimenteermogelijkheden zoals beschreven in de trilogie 'leren, presteren en inspireren', in IP 'meer ruimte voor innovatie en versnelling van grote projecten' en de belemmeringen gedetecteerd door het NDT.