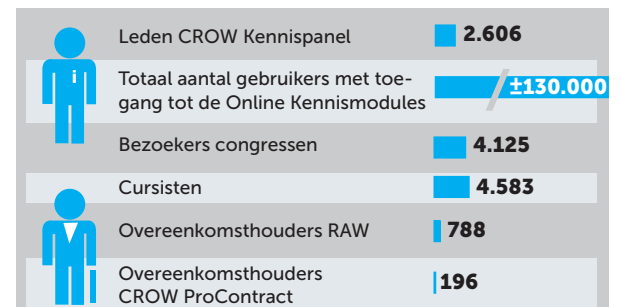
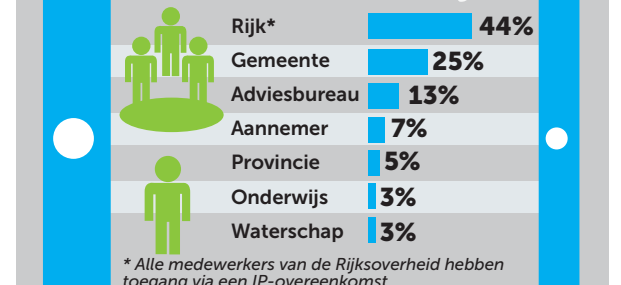


## KENGETALLEN



### Branche waarin de gebruikers van de Online Kennismodules werkzaam zijn:



Totaal aantal gebruikers met toegang tot de Online Kennismodules ±130.000

© vanRossumDesign



*"Door digitalisering kunnen we de gebruiker altijd voorzien van de meest recente informatie."*

### ROGIER RIJKERS HOOFD MEDIA

"Wie een week lang een krant leest, heeft net zoveel kennis geconsumeerd als onze overgrootouders in hun hele leven. Van alle kennis op de wereld is negentig procent in de afgelopen twee jaar ontstaan. Kennis die meer en meer digitaal wordt ontsloten. Over een paar jaar verdubbelt die enorme bak data elke 12 uur.

Tegelijk is bij de verschillende overheden door diverse ontwikkelingen, zoals vergrijzing, ontgroening en een toenemende regierol, steeds minder inhoudelijke kennis aanwezig. Die komt steeds meer bij de markt te liggen. Voeg bovenstaande ontwikkelingen samen en je ziet een mooie ambitie voor CROW. Wij willen kenniswerkers en

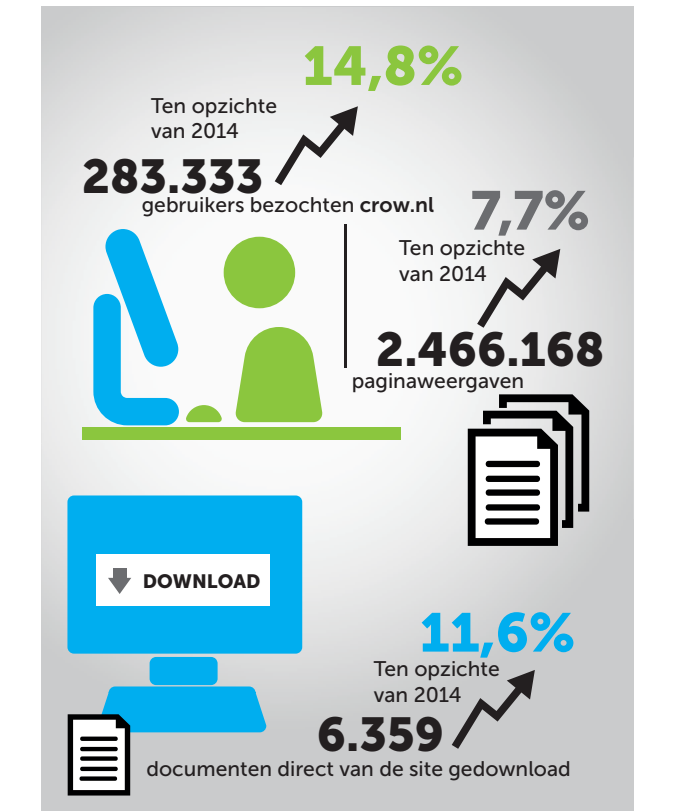
opdrachtgevers in een regierol helpen hun weg te vinden in die enorme bergen met data. Relevantie is daarbij het trefwoord.

CROW is een belangrijke producent van kennis. Daar komt een rol bij: die van een curator in een museum. Uit de enorme depots vol kennis van onszelf én van derden stellen we relevante collecties samen die aansluiten bij de kennisbehoefte van onze gebruikers. En dat doen we steeds meer digitaal. Die kennis kunnen we op meerdere manieren aanbieden. Midden in het werkproces: dus toegepaste kennis. Geen online naslagwerk, maar bijvoorbeeld een tool of app die het werk sneller, slimmer, goedkoper en duurzamer maakt. Uiteraard nog meer in co-creatie dan nu: want samenwerken is onze tweede natuur.

Uit onderzoek onder de bijna 3.000 leden van ons klantenpanel weten we overigens dat de vindbaarheid van onze kennis op de website kan worden verbeterd. Dus het komend jaar gaat de website crow.nl flink op de schop en wordt ook de gebruiksvriendelijkheid van de CROW Kennisbank verder geoptimaliseerd.

Kortom: van aanbieder van papieren publicaties groeit CROW toe naar een online kennispartner die ontzorgt en die informatiebehoefte invult. En dat 24 uur per dag, onafhankelijk van werkplek of apparaat."

## WEBSITE



© vanRossumDesign



*"Waar het om gaat is dat de mensen op de goede plek zitten en de juiste rol vervullen."*

### HANS VAN SANTEN HOOFD PERSONEEL EN ORGANISATIE

"Voor personeel en organisatie stond 2015 in het teken van de afronding van een hersteloperatie, die CROW al in 2012 heeft ingezet. De laatste fase van die reorganisatie resulteerde in precies honderd medewerkers op 31 december. Maar getallen vind ik uiteindelijk niet zo belangrijk. Waar het om gaat is dat de mensen op de goede plek zitten en de juiste rol vervullen. Dat ze zich bewust zijn van de volwassen verhoudingen binnen onze organisatie en weten wat hun bijdrage moet zijn.

Wij ondersteunen onze mensen daarin, met onder andere een resultaatgericht beloningsmodel en een heel uitgebreid loopbaantraject dat als invulling van het persoonlijk ontwikkelplan

dient (het zogenaamde Pit-parcours). Een mooi voorbeeld hiervan is dat, als gevolg hiervan, sommige medewerkers tijdelijk bij andere organisaties - zoals gemeenten of provincies - ervaring mogen opdoen. Zo zien zij van binnenuit hoe het bij onze belangrijke relaties werkt, en worden de banden tussen CROW en zijn partners sterker. Het is overigens een hele prestatie voor een kleine organisatie als de onze dat het totaal aan uitgaven voor opleiding en training 4,5 procent bedraagt van de loonsom. Het zegt echter ook iets over de bereidheid van onze medewerkers om in zichzelf te blijven investeren!

Waar we in 2016 verder inhoud aan gaan geven, is duurzame inzetbaarheid van medewerkers: breder kijken dan het moment. Feitelijk praat je dan over de gehele loopbaan die je als mens kunt vervullen. Communicatie met de medewerkers over de betekenis ervan is daarbij erg belangrijk.

In het afgelopen jaar hebben de medewerkers voor het eerst gebruik kunnen maken van de Benefitshop, die we samen met vakbond De Unie hebben ingericht ter invulling van het levensfasebeleid. Hierin kunnen de medewerkers zelf kiezen hoe ze hun arbeidsvoorwaarden willen inrichten. Wat niet onvermeld mag blijven, is het feit dat CROW ook in 2015 wederom tien stageplekken heeft kunnen aanbieden aan studenten van hogescholen en universiteiten. Vroeger moesten we er bij wijze van spreken om bedelen, nu staan ze in de rij. Daar mogen we trots op zijn! De studenten brengen nieuwe inzichten binnen en zijn tegelijkertijd goede ambassadeurs voor CROW. Het vergroot onze zichtbaarheid in de markt. CROW is ook trots op de medewerkers die de begeleiding van de studenten graag op zich nemen."

## STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2015

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
<b>Baten</b>	<b>k€</b>	<b>k€</b>	<b>k€</b>
<b>Opbrengsten</b>			
Algemene subsidies	276	277	33
Projectfinanciering	8.318	8.180	8.095
Gebruiksvergoeding systematieken	3.887	3.850	4.119
Nagekomen incidentele gebruiksvergoedingen	729	330	1.397
Media	4.903	4.535	4.203
Overige inkomsten	265	221	344
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>18.378</b>	<b>17.393</b>	<b>18.191</b>
<b>Lasten</b>			
<b>Directe kosten (out of pocket)</b>			
Projectfinanciering	4.128	3.861	4.125
Gebruiksvergoeding systematieken	368	50	147
Media	1.814	1.465	1.528
<b>Totaal directe kosten</b>	<b>6.310</b>	<b>5.376</b>	<b>5.800</b>
<b>Bureaustkosten</b>			
Personeelskosten	9.469	9.431	9.597
Huisvestingskosten	410	437	388
Algemene bedrijfskosten	1.283	1.333	1.289
Specifieke kosten	550	821	826
<b>Totaal bureaustkosten</b>	<b>11.712</b>	<b>12.022</b>	<b>12.100</b>
<b>Resultaat uit operationele activiteiten</b>	<b>356</b>	<b>(5)</b>	<b>291</b>
Interestbaten	55	140	156
<b>Resultaat na interestbaten</b>	<b>411</b>	<b>135</b>	<b>447</b>

© vanRossumDesign



*"Elke euro die we overhouden, investeren we direct weer in het voordeel van de gebruikers van onze kennis!"*

### COEN VAN HAASTEREN ADJUNCT-DIRECTEUR

"Gebruikers van onze kennisproducten en diensten vragen ons geregeld hoe het zit met de inkomsten en uitgaven van CROW: 'We betalen voor de RAW, voor licenties voor kennisproducten én we financieren kennisontwikkeling. Betalen we dan niet meerdere keren voor hetzelfde?'

Om kennisproducten te kunnen maken, heeft CROW financiers nodig. Dat zijn vaak de decentrale overheden, onze belangrijkste opdrachtgevers. Zij doen dit via grote programma's, zoals het Kennisplatform Verkeer en Vervoer en het Fonds Collectieve Kennis, maar ook individueel. In 2015 was er langs deze weg 8,3 miljoen euro beschikbaar voor de ontwikkeling van kennisproducten.

Daarnaast vragen we vergoedingen voor het gebruik van onze kennisproducten, zoals de 0,15 procent afdracht voor de RAW en CROW ProContract en de abonnementen op kennismodules en werktuils. In 2015 bedroegen die inkomsten ongeveer 9,5 miljoen euro.

Voorheen moest de klant acht jaar doen met een papieren publicatie. Die was dan al snel niet meer actueel. Digitalisering stelt ons nu in staat de gebruiker altijd te voorzien van de meest recente informatie. Het continu actueel houden en borgen van onze kennisproducten en tools is een kostbare aangelegenheid. Veel kostbaarder dan het eens per acht jaar vernieuwen van een publicatie. De gebruiker betaalt via de licenties voor beheer en onderhoud van de kennis.

Onze klanten betalen dus door financiering vooraf voor de ontwikkeling van kennisproducten. En daarnaast, via de vergoedingen voor het gebruik ervan, voor continuïteit in de beschikbaarheid en actualiteit van het product én de exploitatie ervan. Zonder deze combinatie van voorfinanciering en inkomsten uit abonnementen op onze producten kunnen wij niet doen wat de markt vraagt.

CROW is een stichting en kent dus geen winstoogmerk. Ons streven is om kostendekkend te werken. We hebben producten die heel succesvol zijn. Deze brengen meer op dan ze kosten. Maar daartegenover staan ook veel producten waarbij dat niet lukt. Een positief saldo, zoals we vorig jaar hebben gerealiseerd, investeren we dan ook direct weer in het voordeel van de gebruikers van onze kennis!"



jaarbericht

kennisplatform  
**CROW**



*"We combineren gezag en vertrouwen met meer snelheid in de dienstverlening."*

**CHRIS DE VRIES** DIRECTEUR BEHEER EN UITVOERING  
PROVINCIE NOORD-HOLLAND,  
VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT CROW

"Het jaar 2015 stond voor CROW in het teken van twee belangrijke ontwikkelingen. Ten eerste heeft de organisatie voortvarend een begin gemaakt met de uitvoering van onze nieuwe strategie Verbinden en Verankeren. Die houdt in dat we in de informatievoorziening naar onze gebruikers gezag en vertrouwen, waar CROW om bekend staat, combineren met meer snelheid in de dienstverlening.

Dus niet meer altijd met iedereen consensus willen bereiken, maar ook eens een keer zeggen: we maken die richtlijn of dit product voor een kleinere groep in plaats van voor iedereen.

Zo'n omslag betekent nogal wat voor de organisatie. Dat wordt een hele uitdaging!

In de Raad van Toezicht gebruiken we daarvoor de slogan 'Van bolwerk naar netwerk'.

Met netwerk bedoelen we samenwerken en verbinden. Dat is de tweede grote opgave die in gang is gezet. De medewerkers zullen meer in verbinding met de stakeholders staan. Ze gaan meer naar buiten, hun voelsprietten uitsteken, in gesprek met partijen en eigen netwerken opbouwen. Uiteindelijk geven vooral de medewerkers vorm aan de dienstverlening van CROW.

Het kennisportaal voor de infrasector iAMPro, dat in januari 2015 is geïntroduceerd, vind ik een mooi voorbeeld van een product dat past bij de andere rol van CROW. Een aantal provincies heeft deze interactieve website ontwikkeld en CROW gaat het portaal beheren en verder ontwikkelen. Ook hier geldt: vooral niet wachten op consensus, maar zorgen voor voortgang. Het is eigenlijk heel bizar: een collega gaat binnenkort naar Athene om iAMPro in Europees verband te presenteren. Geweldig!

Wat ik hier ook graag wil melden is, dat de Raad van Toezicht werkt aan een wijziging in de governancestructuur. We gaan naast de Raad van Toezicht een Raad van Advies instellen. De Raad van Advies gaat vooral adviseren over inhoudelijke zaken en de vanuit de achterbannen gewenste dienstverlening. De nieuwe, kleinere Raad van Toezicht kan zich dan concentreren op het belang van de organisatie CROW en de bedrijfsvoering."



*"CROW wil de curatorrol vervullen: het beheren van de collectieve kennis."*

**IMAN KOSTER** DIRECTEUR

"Van een mammoettanker naar een flottielje van speedbootjes. Zo kun je de nieuwe strategie van CROW voor de komende vijf jaar omschrijven. Wendbaarheid en veelzijdigheid als antwoord op grote veranderingen in de markt.

Die markt vraagt om actuele, betrouwbare informatie die snel en digitaal beschikbaar is. En op maat gemaakt, want er is steeds minder sprake van collectieve kennis in de zin van algemeen geldende richtlijnen of systematieken. CROW heeft steeds meer te maken met deelcollectieven. Hier spelen we adequaat op in. Een mooi voorbeeld daarvan is het Provinciaal Contractenbuffet.

Onze gesprekspartner bij de decentrale overheden is een andere dan voorheen: die was sterk op de inhoud, nu is het iemand die de regierol vervult. Maar hij of zij moet wel weten dat de kennis er is: kennis waar we voor de gebruiker nog veel meer waarde aan toe willen voegen. Dat doen we bijvoorbeeld door content van derden op te nemen in onze producten. Maar dan wel met dezelfde kwaliteit en praktische toepasbaarheid als de kennis van CROW.

Het is het idee van een one-stop-shop. Internet biedt al die mogelijkheden en daarbij wil CROW de curatorrol vervullen: het beheren van de collectieve kennis. Ook als die niet bij ons in huis ontwikkeld is, want we denken dat we daarmee het werk voor onze klanten makkelijker kunnen maken. Het is een ontdekkingstocht die we graag samen met onze gebruikers en andere kennisinstellingen willen ondernemen.

Verbinden en verankeren, dat blijft ons hoofddoel. De digitalisering waarmee we ons doel willen bereiken, vraagt om forse investeringen. Ons kostenniveau zal de komende jaren dan ook behoorlijk stijgen. Internet geeft het gevoel dat kennis gratis is. Maar zodra wij er een tool aan toevoegen waarmee onze klanten direct een berekening kunnen uitvoeren, dan is dat een uitbreiding die absoluut zijn waarde heeft en waar we een vergoeding voor vragen. Al is het maar om de ontwikkelkosten terug te verdienen.

CROW blijft eraan werken om zijn positie als dé kennispartner van decentrale overheden te verstevigen. Gelukkig zien we in onze markten weer voldoende kansen om te groeien. Op die kansen snellen we met onze speedbootjes graag af."



*"De samenwerking moet terug en partijen moeten weer met elkaar durven overleggen."*

**AD VAN LEEST** HOOFD KENNISCLUSTER  
AANBESTEDEN & CONTRACTEREN

"In 2014 had CROW met ruim 1200 organisaties een overeenkomst op het gebied van de RAW-systematiek. In de praktijk maken die jaarlijks zo'n 8000 bestekken. Ons nieuwe online platform, CROW ProContract, is in januari 2015 gelanceerd als uitbreiding van de RAW-systematiek. Nog voor het einde van het jaar hadden we 200 hiervoor aangepaste overeenkomsten getekend retour. Ook is in 2015 de CROW-methode van Past Performance verder ontwikkeld. Hier zijn inmiddels meer dan zestig organisaties mee aan de slag gegaan.

Bijzonder is dat we binnenkort al de derde release van CROW ProContract uitbrengen. En dat is een duidelijke trendbreuk

met het verleden. De digitale mogelijkheden stellen ons in staat om samen met de markt sneller, en dus ook tussentijds, met verbeteringen en aanvullende functionaliteit te komen. Dat is in het belang van onze klanten, want die beschikken zo altijd over de meest actuele informatie.

CROW-kennisproducten staan bekend om hun degelijkheid: pas als het product 100 procent goed is, brengen we het op de markt. Voorheen betekende dat echter dat een nieuw product soms jaren op zich liet wachten. Dat is niet meer van deze tijd. Degelijk en betrouwbaar zijn we natuurlijk nog steeds, maar we gaan niet meer wachten tot een product helemaal is uitontwikkeld. We brengen nu een eerste versie uit zodra het kwalitatief gezien kan, om die vervolgens met de marktpartijen door te ontwikkelen. Door middel van co-creatie ben je op deze manier sneller en altijd up-to-date en de producten zijn breed gedragen. We gaan hiervoor het land in en zijn continu alert op wat er in de buitenwereld gebeurt, zodat we daarop in kunnen spelen.

Die laatste is ook een speerpunt voor 2016: we willen ons verder verbinden met onze klanten en nog beter in beeld krijgen wat ze nodig hebben en welke problemen ze ondervinden. De infra zit in een economisch dal. Het is een taak van CROW om te zorgen dat de overheden daarom met elkaar en met de aannemers in overleg gaan over slimme oplossingen en innovaties. De samenwerking moet terug en partijen moeten weer met elkaar durven overleggen. Dat is een vorm van sociale innovatie, waarin CROW een belangrijke rol speelt."



*"Innovatie leidt tot nieuwe kansen en levert de overheid uiteindelijk voordelen op."*

**ROBERT STUURMAN** HOOFD KENNISCLUSTER  
BEHEER OPENBARE RUIMTE  
& INFRASTRUCTUUR

"Afgelopen jaar heeft het kenniscluster Beheer Openbare Ruimte & Infrastructuur de focus gericht op beheer en onderhoud. We zagen dat overheden, als gevolg van de beperkte middelen, scherp gingen kijken waarop bespaard kon worden. Iedereen en alles in de organisatie kwam onder een vergrootglas te liggen.

Het levensduurdenken maakt hier plaats voor risicodenken. Je zult als wegbeheerder namelijk wel goed moeten weten of het geplande onderhoud inderdaad uitgesteld kan worden zonder dat de verkeersveiligheid in gevaar komt.

Versobering leidt tegelijkertijd tot innovatie. Er ligt een gezamenlijke opgave voor opdrachtgevers én opdrachtnemers om dit mogelijk te maken. Innovatie leidt tot nieuwe kansen en levert de overheid uiteindelijk voordelen op. Wij moeten ons aanbod en onze kennisagenda dus goed richten op beheer.

Wat we verder merken is dat beheerders, ofwel asset-owners, steeds meer gaan benchmarken. Gemeenten willen weten hoe ze presteren ten opzichte van andere gemeenten qua beheer en onderhoud. Zo is CROW in 2015 met zes grote gemeenten hun beheerprestaties gaan meten op het gebied van kwaliteit, kosten en arealen. De volgende stap is het in beeld brengen van de tevredenheid van de burger door resultaten van metingen te verzamelen en te vergelijken.

Overheden die de ontwikkeling van onze projecten en producten voorfinancieren, zijn vaak koplopers. Door standaardisatie kunnen kleinere overheden, die daarvoor vaak niet de middelen hebben, óók gebruik maken van die kennis en producten.

Samenwerking in de sector leidt tot een grote behoefte om te netwerken. Dat willen wij steeds meer faciliteren. Vervolgens gaan we nog beter etaleren wat we als CROW al in huis hebben en wat we verder kunnen ontwikkelen met het netwerk. Een mooi voorbeeld is het Infra-Innovatie Netwerk, dat belemmeringen aanpakt, en bevordert dat innovaties worden toegepast. Zo werken we samen aan een sector die zijn uitdagingen op een innovatieve manier aanpakt."



*"Door databronnen te combineren, zijn de prestaties van het openbaar vervoer beter in beeld."*

**WIM VAN TILBURG** HOOFD KENNISCLUSTER  
VERKEER EN VERVOER

"De stuurgroepen GOVI (Grenzeloze Openbaar Vervoer Informatie) en NDOV (Nationale Data Openbaar Vervoer) hebben in 2015 besloten onder de vlag van CROW verder te gaan. Met deze nieuwe loot aan de stam zijn wij in staat om het werkveld openbaar vervoer nog beter te voorzien van relevante informatie en diensten.

Het gebruik van data is enorm in opkomst. Door verschillende databronnen te combineren, bijvoorbeeld betrouwbaarheid en klanttevredenheidsonderzoeken, krijg je een nog beter beeld van de prestaties van het openbaar vervoer.

Zowel overheden als de vervoersbedrijven kunnen hierop sturen om de dienstverlening te verbeteren.

In 2015 hebben we hard gewerkt om de aanbevelingen uit de midterm review van het programma Kennisplatform Verkeer en Vervoer aan te pakken. De toegang tot de informatie op de websites is sterk verbeterd, bestelprocessen van kennisproducten zijn vereenvoudigd, klantenpanels zijn opgezet en al enkele keren gebruikt om het contact met de doelgroepen te verstevigen. Voor 2016 hebben we daar een uitgebreid actieplan voor opgezet.

Communicatie met het werkveld openbaar vervoer was ook in 2015 een speerpunt. Zo organiseerde CROW de landelijke bijeenkomst 'Meer doen met data in het openbaar vervoer' en de altijd gewaardeerde 'OV-netwerkdag'. En met 250 bezoekers hadden we wederom een uitverkocht huis bij de jaarlijkse doelgroepenvervoerdag.

Voor het werkveld fiets heeft CROW-Fietsberaad een grote rol gespeeld bij het opstellen en in gang zetten van de Agenda Fiets 2020 onder de naam 'Tour de Force'. Met deze agenda willen de gezamenlijke overheden een forse impuls geven aan het fietsbeleid.

In 2015 is het kennisportaal Mobiliteit en Gedrag gelanceerd. Deze website bevat, naast vele actuele zaken, ook de Toolkit Permanente Verkeerseducatie en de weblog Reisgedrag. Met de oprichting van de Task Force Dutch Roads worden wegbeheerders en de testende industrie geholpen op het gebied van grootschalige tests met zelfrijdende voertuigen."