



2014  
jaarbericht

Praktische kennis  
direct toepasbaar

## Media

### Multimediaal aanbod

Het cluster Media richt zich op twee duidelijke speerpunten: de klant centraal en het ontwikkelen van een multimediaal aanbod. Op beide terreinen zijn in 2014 flinke stappen voorwaarts gezet.

In 2014 was 25% van de opbrengsten van het cluster Media afkomstig uit digitale content. Daarmee speelt CROW vooral goed in op de vraag bij gemeenten die steeds meer tot digitaal en het flexibel nieuwe werken overgaan. Mede daarom is het cluster Media versterkt met mensen met online ervaring. Er is een Kennisbank ontwikkeld met modules voor professionals die werken in de openbare ruimte, verkeer en vervoer, infrastructuur of aanbesteden en contracteren.

Deze kennismodules zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op de publicaties waarmee CROW al jaren de professionals van de gewenste kennis voorziet. Deze basis is uitgebreid met voor de praktijk belangrijke extra's. Zo is in 2014 de complete RAW-systematiek op internet toegankelijk gemaakt via de Online Kennismodule Contracteren. Deze bevat de Standaard RAW Bepalingen, de RAW-catalogus, de handleiding en het Algemeen Besteksbestand.

### De klant centraal

CROW redeneert steeds meer vanuit de behoefte van zijn afnemers en niet alleen maar vanuit de inhoud. De blik is gericht op de werkprocessen van medewerkers van gemeenten, waterschappen, provincies, advieskantoren en aannemers. Er wordt gekeken hoe deze professionals werken en hoe CROW met digitale oplossingen kan helpen om hun werkprocessen te verbeteren. Dagelijks zijn de mensen van CROW in gesprek met en bij deze professionals. In 2014 is het structureel opzetten van klantpanels voortvarend opgepakt. Deze zijn bedoeld om de gebruikers van CROW-kennis voortdurend te kunnen monitoren. Zo worden zij steeds meer betrokken bij het werk van CROW en groeien ze uit tot kennispartners van CROW.

Dat heeft al tot mooie resultaten geleid: er is bijvoorbeeld een vruchtbare samenwerking aangegaan met de Rijks-overheid: in 2014 werd een vierjarig contract getekend met de Rijksverheid voor het gebruik van de totale CROW Kennisbank ten behoeve van het kenniswerk van departementen, uitvoeringsinstanties en agentschappen.

## Personeel en organisatie

### Medewerkers op niveau

Wat personeel en organisatie betreft, stond het jaar 2014 opnieuw in het teken van krimp van de formatie als gevolg van het economisch klimaat. Ondanks de beperkte financiële armslag is wel geld en tijd vrijgemaakt voor scholing en opleiding van medewerkers.

Op basis van het herstelscenario 2012 is de verdere daling van het aantal medewerkers gerealiseerd. Deze daling verloopt ook in 2014 naar wens.

CROW heeft een cao met een looptijd van 1 april 2013 t/m 31 maart 2016. In 2013 is voor de loonontwikkeling vastgehouden aan de nullijn. Voor 2014 en 2015 is een bescheiden loonontwikkeling overeengekomen, waarbij tevens afspraken zijn gemaakt over productiviteitsverbetering, onder meer door afschaffing van de huidige leeftijdsdagen (zes maximaal) met ingang van 1 juli 2014.

### Financiën

**Resultaat boven verwachting**  
CROW draaide in 2014 aanzienlijk beter dan was begroot. Het uiteindelijke resultaat na interestbaten (k€ 447 positief) is k€ 845 beter dan was begroot (k€ 398 negatief).

Een belangrijke oorzaak van de verbetering van het resultaat is de vorming per mei 2014 van een speciaal projectteam voor de inning van achterstallige RAW-afdrachten. De activiteiten van dit team hebben in 2014 geresulteerd in een incidenteel positief saldo van k€ 1.250. De realisatie van de kosten voor organisatie-ontwikkeling is ten opzichte van de begroting ook incidenteel k€ 225 hoger. Genormaliseerd zou het resultaat uitkomen op k€ 578 verlies.

Ondanks het feit dat CROW in 2014 nog middenin het herstelscenario zat, is er vanuit de maatschappelijke betrokkenheid van CROW ruimte gevonden voor het begeleiden van elf stagiaires en afstudeerders van hogescholen en universiteiten.

*Het blijft belangrijk tijd en geld vrij te maken voor scholing en opleiding van medewerkers*



2014  
jaarbericht

## Financiën

### Resultaat boven verwachting

CROW draaide in 2014 aanzienlijk beter dan was begroot. Het uiteindelijke resultaat na interestbaten (k€ 447 positief) is k€ 845 beter dan was begroot (k€ 398 negatief). Een belangrijke oorzaak van de verbetering van het resultaat is de vorming per mei 2014 van een speciaal projectteam voor de inning van achterstallige RAW-afdrachten. De activiteiten van dit team hebben in 2014 geresulteerd in een incidenteel positief saldo van k€ 1.250. De realisatie van de kosten voor organisatie-ontwikkeling is ten opzichte van de begroting ook incidenteel k€ 225 hoger. Genormaliseerd zou het resultaat uitkomen op k€ 578 verlies.

Ondanks het feit dat CROW in 2014 nog middenin het herstelscenario zat, is er vanuit de maatschappelijke betrokkenheid van CROW ruimte gevonden voor het begeleiden van elf stagiaires en afstudeerders van hogescholen en universiteiten.

Staat van Baten en Lasten over 2014	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>Baten</b>			
<b>Opbrengsten</b>			
Algemene subsidies	33	50	55
Projectfinanciering	8.095	8.409	8.131
Gebruiksvergoeding systematieken	5.516	3.957	4.275
Media	4.203	4.448	4.043
Overige inkomsten	344	305	586
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>18.191</b>	<b>17.169</b>	<b>17.090</b>
<b>Lasten</b>			
<b>Directe kosten (out of pocket)</b>			
Projectfinanciering	4.125	4.041	3.876
Gebruiksvergoeding systematieken	147	0	0
Media	1.528	1.444	1.407
<b>Totaal directe kosten</b>	<b>5.800</b>	<b>5.485</b>	<b>5.283</b>
<b>Bureaunkosten</b>			
Personeelskosten	9.597	9.936	9.894
Huisvestingskosten	388	430	378
Algemene bedrijfskosten	1.289	1.310	1.298
Specifieke kosten	826	556	392
<b>Totaal bureaunkosten</b>	<b>12.100</b>	<b>12.232</b>	<b>11.962</b>
<b>Resultaat uit operationele activiteiten</b>	<b>291</b>	<b>-548</b>	<b>-155</b>
Interestbaten	156	150	166
<b>Resultaat na interestbaten</b>	<b>447</b>	<b>-398</b>	<b>11</b>

bedragen in 1000 €



2014  
jaarbericht

kennisplatform  
**CROW**  
2014  
jaarbericht



## Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van CROW is grotendeels gewijzigd de afgelopen jaren. De leden delen een grote betrokkenheid bij CROW. Bestuurder en de Raad van Toezicht hebben kunnen constateren dat zij, ieder vanuit hun eigen positie, een zakelijke, maar hechte samenwerking hebben ontwikkeld.

CROW kan terugkijken op een goed jaar.

Naar onze mening is er onverminderd behoefte aan een organisatie die 'praktische kennis, direct toepasbaar' maakt. De positie van CROW is daarin sterk te noemen en wordt ook gewaardeerd. Dit blijkt uit het gehouden imago-onderzoek en natuurlijk uit de toegekende prijs voor beste dienstverlener in het werkveld ruimtelijke ordening. Een groot compliment voor de medewerkers, het management en de bestuurder van CROW!

Kenmerkend voor de huidige tijd is dat dit niet kan betekenen dat we genoegzaam achterover gaan leunen. Integendeel: het is goed dat CROW een nieuwe strategische visie heeft ontwikkeld, waarin nieuwe lijnen worden uitgezet en wordt ingespeeld op veranderingen die zich al voordoen of nog gaan komen.

De Raad van Toezicht is ervan overtuigd dat de werkzaamheden van CROW behoorlijk gaan veranderen en zullen worden bepaald door de eigen behoefte van wisselende coalities en segmenten 'in de markt'. Hierop goed inspelen is een mooie uitdaging en zal het nodige vragen van de CROW-organisatie. Wij nemen waar dat de medewerkers van CROW enthousiast meewerken en een bijdrage leveren aan deze nieuwe strategie. Wij zien ernaar uit en spreken ons vertrouwen uit in de toekomst van CROW.

Het ontwikkelen van praktische kennis die direct toepasbaar is, kan niet zonder degenen die zich hebben ingezet om de producten vanuit CROW mogelijk te maken. Of het nu gaat om betrokkenen in het werkveld, die hebben deelgenomen aan de vele werkgroepen, organisaties die hebben bijgedragen of, niet in de laatste plaats, de medewerkers van CROW zelf: zonder hun inbreng en grote inzet was het resultaat zoals beschreven in dit jaarverslag niet mogelijk geweest!

**Chris de Vries**

Directeur Beheer en Uitvoering, provincie Noord-Holland, Voorzitter Raad van Toezicht CROW.

## CROW volop in beweging

**Online én in het werkproces van onze kennispartners: de in januari 2015 op Infracore gelanceerde producten CROW ProContract en iAMPro staan symbool voor de koers die CROW de afgelopen jaren is ingeslagen. Met deze producten maakt CROW zijn drie belangrijkste speerpunten 'multimedialiteit', 'integraal in het werkproces van onze kennispartners' en het zijn van 'een netwerkorganisatie' in één klap concreet.**

In 2014 is intensief verder gewerkt aan de concretisering van de in 2012 en 2013 gemaakte keuzes in de portfolio. Dat hier onder andere CROW ProContract en iAMPro uit voort zijn gekomen, is een van de redenen voor vertrouwen in de toekomst. Daarnaast is het positief te constateren dat het huishoudboekje op orde is. Werd in het jaarverslag van 2013 nog verwacht dat 2014 in rode cijfers zou worden geschreven, nu kan worden vastgesteld dat het jaar 2014 voor CROW positiever is geweest dan verwacht: 2014 is afgesloten met een kleine plus.

Wat personeel en organisatie betreft, stond het jaar opnieuw in het teken van krimp van de formatie als gevolg van het economisch klimaat. Ondanks de beperkte financiële armstrong is wel geld en tijd vrijgemaakt voor scholing en opleiding van medewerkers.

### Pijlers

Een helder en onderscheidend profiel voor CROW vereist het maken van keuzes. In 2014 heeft CROW de focus gelegd op de drie pijlers die er samen in moesten slagen het kennisplatform en zijn klanten dichterbij elkaar te brengen.

- De ontwikkeling van complete portfolio's van kennisproducten door integraal naar processen te kijken.
- De totstandkoming van de multimediale organisatie: de multimediale ontwikkeling, het beheer en de ontsluiting van kennis in aansluiting op de werkprocessen van de klant.
- De totstandkoming van de netwerkorganisatie: de verankering van de positie in de markt door het initiëren en het onderhoud van sterke netwerken met verschillende doelgroepen.

*CROW ProContract en iAMPro staan symbool voor de koers die CROW is ingeslagen.*

## Aanbesteden en Contracteren

### CROW ProContract

Het CROW kenniscluster Aanbesteden en Contracteren heeft in 2014 hard gewerkt aan de verdere ontwikkeling van CROW ProContract, het online platform dat de professional in de infrasector faciliteert bij de aanbesteding, contractering en uitvoering van infraprojecten. Op InfraTech 2015 in januari kon CROW zich presenteren als bouwer en beheerder van dit ambitieuze platform.

CROW ProContract ondersteunt het proces van het maken van keuzes over contract- en aanbestedingsvormen, het opstellen van het contract en aanbestedingsdocumenten tot en met de verificatie tijdens de uitvoering. Met dit platform speelt CROW sterk in op de behoefte van opdrachtgevers en opdrachtnemers om een tussenvorm op contractgebied toe te passen, namelijk het hybride contract. Hierin worden zowel zaken voorgeschreven door de opdrachtgever als vrijgelaten aan de opdrachtnemer.

Uniek aan CROW ProContract is dat het de gebruiker, naast RAW-contracten, ook ondersteunt in het opstellen van deze hybride en geïntegreerde contracten. De doelgroep bestaat met name uit decentrale overheden en de partijen die voor hen werken, zoals advies- en ingenieursbureaus en aannemers.

### Past Performance

In 2014 heeft CROW ook grote stappen gezet bij de doorontwikkeling, verbetering en implementatie van de Past Performance-systematiek en de bijbehorende website. Het is een systematiek met als doel zowel het opdrachtgeverschap als het opdrachtnemerschap verder te professionaliseren. Past Performance omvat het meten en beoordelen van de wijze waarop door de opdrachtnemer aan de contractuele verplichtingen wordt voldaan tijdens de uitvoering van de opdracht. De focus ligt daarbij op houding en gedrag. CROW werkt nauw samen met zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers om Past Performance binnen de sector te implementeren en door te ontwikkelen. CROW richt zich met Past Performance met name op de aanbestedende diensten (veelal decentrale overheden) en de opdrachtnemers (met name aannemers en ingenieursbureaus).

### RAW-systematiek

CROW is bij velen het meest bekend van de RAW-systematiek, waarvan in 2014 een nieuwe versie is samengesteld. In januari 2015 werd deze gepresenteerd tijdens InfraTech: o.a. met de Standaard RAW Bepalingen 2015. De doelgroep van dit magnum opus van CROW wordt gevormd door bestekschrijvers, ontwerpers, adviseurs, uitvoerenden van decentrale overheden, advies- en ingenieursbureaus en aannemers.

## Beheer Openbare Ruimte en Infrastructuur

### Focus aangebracht

In het afgelopen jaar heeft CROW verder focus aangebracht in zijn producten en diensten voor Beheer Openbare Ruimte en Infrastructuur en heeft het hard gewerkt aan de uitbouw van zijn aanbod in deze kennisgebieden. CROW wil in dezen een steeds meer initiërende en leidende rol spelen en daarmee is in 2014 een voortvarende start gemaakt.

Assetmanagement helpt overheden en de partijen om hen heen bij professioneel beheer van de openbare ruimte en infrastructuur. CROW heeft in 2014 deze werkwijze –na een verkenning te hebben gedaan in 2013– omarmd. Door kennisproducten en instrumenten te ontwikkelen die kunnen worden gebruikt bij de toepassing van assetmanagement. Door het cursusaanbod af te stemmen op deze methode en door iAMPro te faciliteren.

iAMPro – het kennisportaal voor alle professionals die zich bezighouden met beheer en onderhoud – is een initiatief van de twaalf provincies. In samenwerking met D.O.N. Bureau hebben zij het portaal ontwikkeld. Het beheer van iAMPro is in handen van CROW.

Gemeenten, provincies, waterschappen, kennisinstituten, Rijkswaterstaat en marktpartijen kunnen terecht in iAMPro. Zij vinden er basiskennis over hoe het beheer en onderhoud

van kapitaalgoederen op een integrale en systematische wijze aan te pakken.

Ten tijde van de lancering van iAMPro, in januari 2015, was het portaal op drie thema's gevuld: risicomanagement, areaal op orde en normkosten. In de loop van 2015 zal iAMPro worden verrijkt met meer content op deze en andere themagebieden.

Een tweede speerpunt in 2014 was de verdere uitbouw van het eind 2013 opgerichte Kennisplatform Betonwegen. Dit platform maakt bestaande kennis op het gebied van de betonwegenbouw voor de praktijk toegankelijk. Diegenen die professioneel werkzaam zijn in beheer, ontwerp, advies, uitvoering, kwaliteitsbeheersing of kennisontwikkeling van weginfrastructuur en kennis willen verkrijgen en/of delen met andere professionals kunnen lid worden. Het platform is bedoeld om kennis te ontsluiten en praktisch toepasbaar en toegankelijk te maken.

*CROW ontwikkelt kennisproducten en instrumenten die kunnen worden gebruikt bij de toepassing van assetmanagement*

## Verkeer en Vervoer

### OV-Klantenbarometer en Mobiliteitsscan

Voor het domein Verkeer en Vervoer is de belangrijkste opgave voor 2014 geweest om de synergie tussen het KpVV-Programma en de CROW-activiteiten te versterken.

Een punt waar de gebruiker nog onduidelijkheid ervaart, betreft de verschillende toegang tot de kennis: gratis toegankelijke kennis (vóór betaald onder meer vanuit het KpVV-programma) of kennis waarvoor apart moet worden betaald.

De communicatie daarover is een speerpunt voor 2015.

CROW-KpVV voert jaarlijks het onderzoek OV-Klantenbarometer uit, eind 2014 voor de 14e keer. Het is een landelijk onderzoek naar de mening van reizigers over het stads- en streekvervoer. In het laatstgehouden onderzoek gaven 91.868 reizigers in 73 onderzoeksgebieden tijdens 6.477 ritten rapportcijfers aan verschillende aspecten die met hun reis te maken hebben. De nieuwe cijfers zijn eind maart 2015 bekendgemaakt. Er is een samenvattend rapport met de highlights (Landelijke cijfers 2014) en er zijn gedetailleerde rapportages per ov-autoriteit en per vervoerbedrijf beschikbaar.

Ook is er een webtool waarmee onderzoekgebieden met elkaar en in verschillende jaren vergeleken kunnen worden.

Mei 2014 is een overeenkomst getekend tussen CROW en het ministerie van Infrastructuur en Milieu voor de financiering en het gebruik van de Mobiliteitsscan en de module Bereikbaarheidsindicator voor Beter benutten-regio's en MIRT-gebieden.

Met de overeenkomst is het voor twaalf Beter benutten-regio's mogelijk om licenties van de Mobiliteitsscan en de module Bereikbaarheidsindicator kosteloos te gebruiken voor Beter benutten-projecten.

Ook voor acht MIRT-gebieden is deze financiële ruimte gecreëerd. Deze zetten de scan in voor MIRT-onderzoeken. De MIRT-gebieden zijn zelf verantwoordelijk voor het investeren in trainingen en de aanschaf van aanvullende modules zoals het importeren van verkeerskundige data en extra helpdeskondersteuning.