

Voorgesteld besluit 1:

*Instemmen met acties en afspraken zoals per project zijn opgenomen in Appendix 1.*

**Toelichting:**

De clusterateliers leverden per project acties en versnellingsmogelijkheden op – allen benodigd om versnelling van energie-infrastructuur op projectniveau te behalen. Dit zijn vraagstukken/beslissingen die partijen op clusterniveau moet nemen, maar ook regelmatig een rol voor PIDI en/of EZK is weggelegd. Daar waar in het atelier concrete deadlines zijn afgesproken zijn deze opgenomen. Waar dit niet is gebeurd, is een termijn van 3-6 maanden opgenomen.

Betrokkenen vanuit het cluster, met de trekker per actie, moeten hier nog met een concrete planning komen voor de SG PIDI van 10 oktober. Doel is dat er voor alle projecten in december 2022 een nieuwe werkplanning ligt (en waar dit nog niet mogelijk is aangeven wanneer wel). Dan moet duidelijk zijn waar nog extra inzet nodig is.

Deze acties dienen als werkagenda voor partijen in het cluster (netbeheerders, overheden en bedrijven) om versnelling van MIEK-projecten te behalen. Deze werkagenda is daarmee onderlegger voor het nog te ontwerpen samenwerkingsmodel (governance) en geldt als actielijst voor de toekomstige procesbegeleider per cluster.

**NOORD-NEDERLAND (NN)**

#	Actie en besluiten	Project	Betrokkenen	Trekker	Deadline
NN 1	Organiseren vervolgatelier met als doel het uitwerken van verschillende opties voor de ruimtelijke procedure (Planprocedure Oostpolder) voor project 5. Doel is een bestuurlijke keuze over te volgen procedure voorleggen zodat hierover besluit kan worden genomen om vertraging te voorkomen.	380kv Eemshaven 003.126 110kv Eemshaven 003.632	Provincie Groningen, EZK, Tennet	Provincie Groningen	Q4 2022
NN 2	Bestemmingsplan herziening voor projecten 1 en 3. Bevoegd gezag voor project 3 overdragen aan gemeente (= besluit). Voorwaarde voldoende capaciteit en kennis voor gemeente.		Provincie Groningen, gemeente Eemsdelta, EZK	Provincie Groningen	Q4 2022
NN 3	Opstellen Concept masterplan Energieinfrastructuur Noord-NL en het verkennen van mogelijke knelpunten op de korte termijn.	Alle projecten NoordNL	Provincie Groningen, EZK, Tennet, Gasunie	Provincie Groningen	Q4 2022

#	Actie	Project	Betrokkenen	Trekker	Deadline
---	-------	---------	-------------	---------	----------

NN 4	Provincie stelt nieuwe buisleidingentracé voor het Waterstofnetwerk Noord (incl CCS en O2) vast (= besluit) en neemt deze op in Provinciale Omgevingsvisie en -plan	RIB H2 Noord-NL	Provincie Groningen, Gasunie, GSP	Gasunie	Ntb
---------	---	-----------------	-----------------------------------	---------	-----

#### ROTTERDAM-MOERDIJK (RM)

RM 1	Organiseren vervolgatelier met als doel meer duidelijkheid te krijgen over vergunningsproces, onderbouwing nut & noodzaak ketenprojecten en BO begin september.	Alle projecten CES Rotterdam/ Moerdijk op 9. Gecombineerd 380/150kV-station Moerdijk na	PIDI, EZK/RCR, Provincie ZH, PoR, gemeente Nissewaarde en TenneT	PIDI	15 augustus
RM 2	Ketenprojecten 1,2,3 en 7 & 4,5, 8 (MIEK-nummering) uitwerken	Tennet-projecten Rotterdam, behalve 6 (150kv-Oudeland)	Tennet	Tennet	Q4 2022
RM 3	In kaart brengen effecten van de Omgevingswet op het nu in behandeling nemen van vergunningen	Alle projecten, ook andere clusters	EZK, PIDI/BJWG	PIDI	Q4 2022
RM 4	Onderzoeken van de mogelijkheden voor tijdelijke 'werkruimte' voor TenneT bij station Botlek	7. Uitbreiden bestaande 150kVstat Geervliet Noorddijk/ 002.909	TenneT, PoR	TenneT	Q4 2022
RM 5	Toets/beoordeling of er meer 'werkruimte' beschikbaar gemaakt kan worden.	3. Trafokabels Simonshaven/ 002.972	TenneT, HBR	HBR	Q4 2022
RM 6	Inventariseren gemeenten met belang bij elektriciteitsprojecten Rotterdam-Moerdijk ivm draagvlak en meekoppelkansen.	Alle elektriciteitsprojecten	TenneT, Stedin	Stedin	Q1 2023
RM 7	In kaart brengen planning omtrent grondposities en voorwaarden en advies in hoeverre huidig convenant moet worden aangepast.	Specifiek 7. Uitbreiden bestaande 150kV-station Geervliet Noorddijk (002. 909) maar ook andere projecten.	TenneT, PoR, PIDI, EZK	TenneT	Q4 2022
RM 8	In kaart brengen afhankelijkheden regionale netbeheerder.	4. Nieuw 380kVstation Europoort (003.080) 5. Uitbreiden bestaand 150kVstation Europoort (002.974) 8. Nieuw 150kVstation NW-deel Europoort (vl	Stedin	Stedin	Q4 2022

		Merwedeweg) (003.213)			
RM 9	Bepalen flexibiliteit gewenste IBN-datum project 6	6. Nieuw 150kVstation nabij Oudeland (003.061)	HBR	HBR	Q4 2022
RM 10	Opzoeken van Aramis en Delta Corridor t.b.v. uitwisseling governancestructuur	Aramis, Delta Corridor	Aramis, Delta Corridor	Aramis	Q4 2022
RM 11	Opvragen vergunningaanvragen Porthos	Aramis	Aramis		Q4 2022
RM 12	In kaart brengen versnellingsmogelijkheden Delta Corridor	Delta Corridor	Delta Corridor	Delta Corridor	Q4 2022
RM 13	Het faciliteren van een programmatische aanpak per cluster	Alle projecten	Stuurgroep	EZK	Q4 2022

RM 14	Het committeren aan de randvoorwaarden van een programmatische aanpak	Alle projecten	Stuurgroep	Alle afzonderlijke deelnemers	Q4 2022
RM 15	Bestuurlijk overleg plannen met betrokken overheden, PoR, TenneT	Alle projecten	Stuurgroep	EZK	Q4 2022
RM 16	Het aanbieden van capaciteit (expertpool) voor decentrale bevoegde gezagen	Alle projecten	EZK, RVO	EZK	Q4 2022
RM 17	Het uitwerken van een communicatieboodschap voor decentrale bevoegde gezagen aangaande de nut en noodzaak van MIEKprojecten	Alle projecten	EZK	EZK	Q1 2023
RM 18	Inzetten doorzettingsmacht Rijksoverheid ten behoeve van SVB-problematiek	Delta Corridor	EZK, BZK, I&W	EZK	Q4 2022

RM 19	Het monitoren en communiceren van capaciteit bij EZK (RCRprojectleiders) en de daarmee samenhangende consequenties (afwegingskader prioritering RCR)	Alle RCR-projecten	EZK	EZK	Q1 2023
RM 20	Verschaffen van duidelijkheid over de positie van de Rijksoverheid ten aanzien van een aantal ontwikkelingen (Delta Corridor, vereisten Waterstofnetwerk, infrastructuur na 2030, etc.)	Delta Corridor, Waterstofnetwerk	EZK	EZK	Q4 2022
RM 21	Het voeren van regie op de totstandkoming van één raamovereenkomst voor grondposities t.b.v. van MIEK-projecten	Alle projecten	Stuurgroep	EZK	Q1 2023
RM 22	Te komen tot een overeenkomst met buurlanden over de aansluiting van specifieke infrastructuur en de daarmee samenhangende voorwaarden	Delta Corridor	Stuurgroep	EZK	Q1 2023
RM 23	Verkennen en onderbouwen van locatiemogelijkheden voor 150/380 kV-station i.c.m. 1 converterstation (2GW) aanlanding Wind op Zee	003.626, 003.627 380kv Moerdijk	EZK, Tennet	EZK	Q1 2023
RM 24	Mogelijk benodigde bestemmingsplanwijzigingen en aankoop van gronden inventariseren en starten	003.626, 003.627 380kv Moerdijk	Havenbedrijf Moerdijk, Tennet, Gemeente Moerdijk, EZK	Tennet	Q4 2022
RM 25	Vaststellen van geschikte locatie met juiste onderbouwing (samenwerking TenneT en	003.626, 003.627 380kv Moerdijk	Havenbedrijf Moerdijk, Tennet, Gemeente Moerdijk, EZK	Tennet	Q4 2022
	Havenbedrijf en gemeente Moerdijk) zodat locatiekeuze stand houdt bij Raad van State				
RM 26	Verkennen beleggen van bevoegd gezag voor gecombineerd 150/380 kVstation borgen (mits capaciteit) bij gemeente	003.626, 003.627 380kv Moerdijk	Tennet, Gemeente Moerdijk, EZK	EZK	Q4 2022

RM 27	Vergunningsvolgorde en prioritering gezamenlijk afstemmen en communiceren naar vergunninghouder, samen met bedrijven, Havenbedrijf Moerdijk, gemeente Moerdijk en provincie Noord-Brabant om zicht te krijgen op versnellingsmogelijkheden en vertragingende factoren.	003.626, 003.627 380kv Moerdijk	Havenbedrijf Moerdijk, Tennet, Gemeente Moerdijk, EZK, Provincie Noord-Brabant	Procesbegeleider	Q4 2022
RM 28	Oplijnen van besismomenten bedrijven, netbeheerders i.c.m. vergunningsaanvraag ten behoeve van spoedige ingebruikname nieuwe 150/380 kV-station en voorspoedig beschikbaar stellen van vrijgekomen 150 kV-net voor elektrificatie andere bedrijven in het cluster	003.626, 003.627 380kv Moerdijk	Havenbedrijf Moerdijk, Tennet, bedrijven Moerdijk	Procesbegeleider	Q1 2023

*SDR - Zeeland*

#	Actie	Project	Betrokkenen	Trekker	Deadline
Z1	Eenduidige communicatie over interpretatie Uitrolplan & verbinding Waterstofnetwerk Zeeland met backbone, valt dit binnen fase 1 ja of nee?	RIB H2 Zeeland	Gasunie, EZK	Gasunie	Eind 2022
Z2	Gezamenlijk besluit nemen over de scope van de RCR-procedure en mogelijkheid om eerder te starten met ombouwtraject bestaande infrastructuur.	RIB H2 Zeeland	Gasunie, EZK, Provincie Zeeland, gemeenten langs tracé	Gasunie	Q4 2022
Z3	Gezamenlijk uitwerken van een samenwerkings- en bestuurlijk platform Zeeland, mogelijk i.c.m. provinciaal MIEK.	Alle projecten	Alle partijen betrokken bij atelier	EZK PIDI	Q4 2022
Z4	Uitwerken knelpunt grensoverschrijdend transport van waterstof via België (t.b.v. verbinding naar Zeeuws-Vlaanderen i.s.m. Fluxus).	RIB H2 Zeeland	Gasunie, Fluxus, EZK	Gasunie	Q1 2023

Z5	Plaatsen van meer meetpunten t.b.v. geluid en aanvullende maatregelen bij inpassing en bouw nemen.	003.600, 380kvstation Sloegebied	Tennet	Tennet	Q1 2023
Z6	Aanwijzen van een initiatiefnemer (bij MUK) en projectleider 380kv Zeeuws-Vlaanderen	003.059, 380kv Zeeuws-Vlaanderen	EZK, Tennet, NSP	EZK	Q4 2022
Z7	Bestuurlijk bespreken van de interconnectie met België in combinatie met de kruising van de Westerschelde (technische mogelijkheden, bestuurlijke structuur, planning en plan van aanpak).	003.059, 380kv Zeeuws-Vlaanderen	EZK, Tennet, NSP	EZK	Q1 2023
Z8	Besluit nemen over vervroegde aanleg kruising Hollands Diep (mogelijk i.c.m. Delta Corridor)	RIB Zeeland	Gasunie, EZK, Deltacorridor	Gasunie	Q4 2022

#### CHEMELOT

#	Actie	Project	Betrokkenen	Trekker	Deadline
CH 1	Gezamenlijk oppakken van de planning en het risicodossier 5e verbinding i.c.m. 380kvGraetheide	003.069, 380kv Graetheide	Tennet, Prov. Limburg, EZK	Tennet	Q4 2022
CH 2	USG & DSM werken planning en aanpak aanlanding 380kvGraetheide uit	003.069, 380kv Graetheide	USG, DSM, Chemelot, Tennet	USG/DSM	Q4 2022
CH 3	Gezamenlijk governancestructuur uitwerken en inrichten overlegmodel. Vaststellen verhouding MIEK en provincialeMIEK projecten	Alle projecten, focus op 380kv	Alle partijen	EZK PIDI	Q4 2022
CH 4	Inzicht geven in tijdswinst akkoord grondverkoop Enexis Graetheide	003.069, 380kv Graetheide	Tennet	Tennet	2023
CH 5	Delegeren bevoegd gezag aan de provincie Limburg (inclusief aandacht voor capaciteit en gehele congestieaanpak)	003.069, 380kv Graetheide	EZK (RCR), Prov. Limburg, Tennet	EZK	Q4 2022

CH 6	Verzorgen van gesprek tussen ProRail & Tennet over werkwijze aanvraag vergunning externe veiligheid (t.b.v. eerder indienen vergunning)	003.069, 380kv Graetheide, relevant voor alle Tennet/Gasunieprojecten	EZK, Tennet	EZK	Q4 2022
CH 7	Uitzoeken tijdwinst door grond-aanschaf voor gehele of gedeeltelijke tracé Delta Corridor	Deltacorridor	Deltacorridor	Deltacorridor	Q4 2022
CH 8	Akkoord over gelijkstroom voorbereiden t.b.v. stuurgroep PIDI	Deltacorridor	Deltacorridor, Tennet	Tennet	SG okt.
CH 9	Vorbereiden ecologische aanpak Delta Corridor	Deltacorridor	Deltacorridor	Deltacorridor	Q1 2023
CH 10	Duidelijkheid verschaffen over het tracé van de Delta Corridor bij het perceel van Chemelot en aantonen hoe het gat tussen perceel en tracé wordt gedicht	Deltacorridor	Deltacorridor, Chemelot	Deltacorridor	Q4 2022
CH 11	Gesprek met achtereenvolgens LSNEED en RWS over de over dimensionering van tunnels en het beheer van kunstwerken.	Deltacorridor	Deltacorridor, EZK, LSNEED, RWS	EZK PIDI	Q1 2023
CH 12	Duidelijkheid verschaffen over de aanpak ruimtelijke procedure voor de nieuwbouw en transformatie van bestaande leidingen voor de realisatie van het Waterstofnetwerk Chemelot	RIB H2 Chemelot	Gasunie, Prov. Limburg, gemeenten langs tracé	Gasunie	Q1 2023
CH 13	Uitwerken doorzettingsmacht Rijksoverheid ten behoeve van SVBreservering indien nodig. Eerst onderzoeken en toetsen of dit mogelijkheden biedt om verkenningsfase over te slaan.	Deltacorridor	EZK, BZK, Deltacorridor	EZK	Q1 2023
<b>#</b>	<b>Besluiten</b>		<b>Project</b>	<b>Betrokkenen</b>	<b>Trekker</b>
CH 14	Overdragen van bevoegd gezag van het Rijk (EZK) naar de Provincie (Limburg).		003.069, 380kv Graetheide	EZK (RCR), Prov. Limburg, Tennet	Tennet

#	Actie	Project	Betrokkenen	Trekker	Deadline
NZ 1	Inzichtelijk maken waar bestuurlijke afstemming tussen betrokken partijen (overheden) plaatsvindt.	Alle	PIDI Provincie Noord-Holland Cluster	Cluster	Q4 2022
NZ 2	Ontwikkel een leidraad voor de fasering en de te ondernemen activiteiten en te nemen besluiten per fase (zoals in Amsterdam). Durf besluiten te nemen mét onzekerheden.	003.408, 003.409, 003.219, 003.251, 002.930	Tennet PIDI Procesmanager (Governance)	EZK PIDI	Q4 2022
NZ 3	Opstellen gezamenlijke planning voor projecten en op basis daarvan een fasering uitwerken (a.d.h.v. backcasting).	Alle	PIDI Tennet Cluster	Tennet	Q4 2022
NZ 4	Organiseren vervolgssessie om na triage vervolgproces te bepalen t.a.v. tracé Middenmeer	003.017	EZK Tennet Cluster	EZK/Tennet	Q4 2022
NZ 5	Opstellen en bijhouden landelijke planning MIEKprojecten (MIEK-monitoring-initiatief)	Alle	PIDI Tennet	PIDI/Tennet	Q4 2022
	Aansluiting van fasering regionale netbeheerders op fasering MIEK projecten		Provincie, cluster, Tennet, Alliander	Provincie	Q4 2022
#	Besluiten	Project	Betrokkenen	Trekker	
NZ 6	Overdragen van bevoegd gezag van het Rijk (EZK) naar de Provincie (Noord-Holland).	003.408, 003.409	EZK Provincie Noord-Holland	EZK	
NZ 7	Noodzakelijke besluitvorming over de reductiefactor waterstof		Waterstof backbone	EZK (H2team), I&W	EZK



## NOTITIE I – RODE DRADEN

aan **Stuurgroep PIDI**  
van **Andersson Elffers Felix**  
datum **9 september 2022**  
onderwerp **Notitie over de behoefte aan versnellingsopties in de verschillende clusters**

In deze notitie komen aan de orde::

- ▶ Nadere duiding van het versnellingsgat en voorwaarden om dit gat te dichten
- ▶ Generieke observaties op basis de vijf versnellingsateliers plus generieke aanbevelingen van AEF
- ▶ Specifieke aanbevelingen aan de stuurgroep van AEF

Als in deze notitie gesproken wordt over ‘clusters’ dan worden de vijf industriële clusters bedoeld waar op initiatief van PIDI net voor de zomer een versnellingsatelier is georganiseerd. De vijf clusters waren: Noord Nederland, Noordzee Kanaalgebied, Rotterdam/Moerdijk, Zeeland, Chemelot. De projecten die in deze versnellingsateliers besproken zijn, waren allen energie infrastructuur projecten. De meeste hiervan waren elektriciteitsprojecten en gaan over het bouwen van stations en het aanleggen van (kabel) verbindingen.

### Versnellingsgat en voorwaarden om dit gat te dichten

#### Elektriciteit

Voor de meeste elektriciteitsprojecten in de vijf clusters geldt dat er een gat is tussen huidige IBN en gewenste IBN (versnellingsgat), maar dat dit gat in de meeste gevallen grotendeels is weg te werken. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt uitdrukkelijk binnen de verschillende clusters. Daar moet het gebeuren.

**De potentie voor versnelling is groter dan de door de Stuurgroep gewenste halvering van de het versnellingsgat, maar het incasseren van deze potentie vraagt om het intrinsiek versterken van de realisatiekracht binnen de clusters.** Binnen de clusters schort het op dit moment aan een gemeenschappelijke aanpak, aan een duidelijke onderlinge rolverdeling tussen de verschillende betrokken partijen, aan een gemeenschappelijke planning met milestones waarop in gemeenschappelijkheid gestuurd kan worden en is de procesverantwoordelijkheid voor het bewaken van de scope en voortgang van projecten niet of onduidelijk belegd. Voor de meeste projecten geldt dat het mogelijk moet zijn om begin oktober binnen elk cluster voor de concrete elektriciteitsprojecten met een IBN uiterlijk 2030 wel een gemeenschappelijke planning te hebben gekoppeld aan een heldere afspraak over rollen en verantwoordelijkheden, waar onder het beleggen van de procesverantwoordelijkheid. Dat betekent dat in het vervolg niet meer de nadruk ligt op het wel of niet inzetten van verschillende versnellingsopties, maar op het intrinsiek versterken van de realisatiekracht binnen clusters over de volle breedte. Dit acties hiervoor nodig zijn niet alleen randvoorwaardelijk voor het realiseren van versnelling, maar ook voor het überhaupt realiseren van de vaak complexe projecten.

Voor de korte termijn zijn per cluster de concrete en praktische acties die nodig zijn om realisatiekracht te versterken en versnelling te realiseren op een rij gezet (zie notitie 3 'Overzicht versnellingskansen' en notitie 4 'Verslagen'). Om deze potentie daadwerkelijk te realiseren is het nodig om de versnellingsateliers een vervolg te geven op korte termijn om afspraken verder aan te scherpen, rollen helderder te verdelen en gewenste veranderingen in de organisatie van de clusters in gang te zetten.

**Het structureel verbeteren van de realisatiekracht binnen de clusters vraagt ook om een aanpassing van de governance van de clusters en PIDI in samenhang.** We hebben geconstateerd dat de procesverantwoordelijkheid voor het bewaken van de scope en voortgang van het project onduidelijk of niet is belegd. Voor invulling van deze verantwoordelijkheid is een onafhankelijke regisseur per cluster gewenst. Daarnaast moet het mogelijk zijn om binnen een cluster te kunnen escaleren naar bestuurlijk niveau op het moment dat noodzakelijke beslissingen cruciaal voor de voortgang van projecten niet genomen worden. Tot slot moet verbinding tussen stuurgroep PIDI en de verschillende clusters beter worden gemaakt. Hiervoor is het in onze optiek verstandig het huidige PIDI en clusters te samen te beschouwen als het totale programma waarop gestuurd wordt via de stuurgroep waarin alle relevante partners vertegenwoordigd zijn. Dit onderstreept nog eens dat er sprake is van een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor het realiseren van de projecten. Dit alles is uitgewerkt in een separate notitie over de gewenste governance en organisatie (notitie 2).

## Waterstof

In de verschillende versnellingsateliers is de aanleg van de Waterstofnetwerk Nederland door Gasunie besproken. Gasunie heeft duidelijk gemaakt dat het voor het leeuwendeel gaat om de vervanging en aanpassing van het huidige gasnet. Er zijn ook trajecten waar het wel nodig is om een nieuwe verbinding aan te leggen. Gasunie zal voor elk cluster een RcR-procedure doorlopen, met uitzondering van het cluster Rotterdam. De informatie die voor deze projecten is aangereikt, maakt het nu niet mogelijk om vast te stellen of er bij deze projecten wel of niet sprake is van een versnellingsgat. Een nader gesprek met Gasunie hierover is nodig.

## Generieke observaties en aanbevelingen

**Bij de meeste projecten is 'versnelling' niet leidend, maar staat het überhaupt realiseren van het project voorop.** Dit leidt ertoe dat de focus sterk gericht is op het voorkomen van vertraging en het elimineren van de grote projectrisico's. Tijd speelt wel een rol, maar is ondergeschikt aan het mitigeren en elimineren van risico's.

**Binnen de clusters wordt niet of nauwelijks gestuurd. Er worden zaken afgestemd en informatie wordt uitgewisseld.** Er is geen sprake van een hecht programma en van programmatische sturing. Dat betekent ook dat een gesprek over versnelling snel een ad hoc karakter krijgt. Versnelling veronderstelt een gemeenschappelijke planning met heldere milestones, waarbij verschillende partijen weten wanneer zij iets moeten doen. Dergelijke plannings zijn we niet tegengekomen.

**Rollen en verantwoordelijkheden zijn vaak niet helder gedefinieerd.** In de voorfase is vooral het eigenaarschap is ambigu. Dat betreft de specifieke projecten als ook het functioneren van het cluster. Bij de elektriciteitsprojecten lijkt Tennet vaak de eigenaar en daarmee de initiatiefnemer, maar hebben ook andere partijen een groot belang dat de projecten gerealiseerd worden. De industrie omdat men zekerheid wil over de beschikbaarheid van duurzame stroom zodat hun bedrijfsprocessen verduurzaamd kunnen worden. De overheden omdat klimaatdoelen gerealiseerd moeten worden en leveringszekerheid ook in de toekomst gegarandeerd moet zijn. Vanwege deze belangen voelen meerdere partijen zich eigenaar, zonder dat helder is wat dit betekent in de

onderlinge verhoudingen en het vormgeven van samenwerking. Vaak is wel helder dat Tennet verantwoordelijk is voor de daadwerkelijke uitvoering van het project (wat daarvoor georganiseerd moet worden), maar wordt het onduidelijk wanneer bijvoorbeeld de 'nut & noodzaak' van een specifiek project of groep van samenhangende projecten onderbouwd moet worden. Is het louter en alleen de verantwoordelijkheid van de veronderstelde initiatiefnemer (dus Tennet in geval van elektriciteitsprojecten) om dat te doen, of is hier ook een rol weggelegd voor de overheden die hierin een concreet 'beleidsbelang' hebben?

**Onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden leidt ertoe dat vaak niet helder belegd is wie de procesverantwoordelijkheid van een project draagt, waardoor er bij vertraging niet geëscaleerd wordt.** Met de procesverantwoordelijkheid wordt bedoeld dat er een partij is die verantwoordelijk is voor het bewaken van de scope en de voortgang op basis van een heldere planning die door alle betrokkenen is afgesproken.

#### *Aanbeveling AEF*

De procesverantwoordelijkheid zou idealiter niet belegd moeten zijn bij de formele 'initiatiefnemer', maar eerder bij een neutrale partij die namens alle betrokkenen waakt over de voortgang. Een partij die zo nodig (bestuurlijk) kan escaleren om te voorkomen dat verschillende andere stakeholders eindeloos met elkaar blijven onderhandelen, steeds weer nieuwe varianten uitwerken en onderzoeken, waardoor het project uit de tijd gaat lopen. Deze procesverantwoordelijkheid kan ingevuld worden op clusterniveau. Per cluster kan bekeken worden welke één of twee partijen het meest voor de hand liggen om dit te doen.

**Gebiedsgerichte aanpak wordt bij veel clusters genoemd als versnellingsoptie. Hiermee wordt duidelijk dat binnen de clusters vaak een gemeenschappelijk beeld/perspectief ontbreekt voor de energie infrastructuur.**

De aanpak energie infrastructuur binnen de clusters is nu te veel alleen een lijst van projecten. De aanpak is niet of onvoldoende verbonden met een inhoudelijk beeld waar het cluster op termijn naar toe beweegt. Het ontbreekt aan een gedeeld beeld over hoe de afhankelijkheden van verschillende projecten in elkaar steken en aan een integraal beeld van de ruimtelijke consequenties van alle projecten die binnen het cluster geïnitieerd worden. Een gebiedsgerichte aanpak kan helpen te versnellen, maar zal in de eerste plaats vooral helpen om meer verbondenheid en een gedeeld beeld binnen het cluster te krijgen. Dat is een belangrijke voorwaarde om meer en beter vanuit het cluster te sturen op de concrete projecten.

**Elektriciteitsprojecten zijn vaak het meest concreet, waardoor meer precieze afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en planning nu snel gemaakt kunnen worden.** Voor de meeste elektriciteitsprojecten geldt dat er een concrete locatie is waarop een station gerealiseerd moet worden en/of helder is welke concrete verbinding tot stand moet worden gebracht. Vaak is ook helder wanneer dit uiterlijk gerealiseerd moet zijn. Soms zijn er nog verschillende varianten en opties in bespreking, maar is het mogelijk met elkaar af te spreken wanneer over deze verschillende varianten en opties een knoop wordt doorgeslagen. Meestal ontbreekt een gemeenschappelijke planning met heldere milestones waarop gestuurd kan worden. Ook is het vaak nog nodig expliciet met elkaar af te spreken wie de procesverantwoordelijkheid op zich neemt en hoe binnen het cluster door wie de samenwerking concreet georganiseerd wordt.

Voor CCS zijn momenteel ook concrete projecten in procedure (zoals Porthos of straks Aramis). Voor waterstof loopt het Waterstofnetwerk Rotterdam (voorheen HyTransport.RTM) en voor het Waterstofnetwerk NZKG wordt begin september de RCR gestart. Voor deze specifieke projecten moet worden bekeken in hoeverre plannings gedeeld zijn, op welke manier hierin gemeenschappelijkheid op gestuurd wordt en of aanvullende afspraken hierover nodig zijn.

**Andere stakeholders kunnen niet altijd het onderscheid maken tussen de verschillende rollen van EZK, terwijl deze intern keurig gescheiden zijn belegd.** PIDI wordt vaak gezien als een programma van EZK, met als gevolg dat op het moment waarop EZK de rol van bevoegd gezag op

zich neemt ook vaak naar PIDI gekeken wordt alsof zij het bevoegd gezag is. En dat terwijl de rol van bevoegd gezag intern belegd is bij de afdeling RCR-projecten. Het verder verhelderen van deze verschillende rollen voor externe stakeholders is nodig.

#### *Aanbeveling AEF*

Ook om andere redenen is het verstandig PIDI te positioneren als een gemeenschappelijk programma dat werkt in opdracht van meerdere partijen. Dat biedt de mogelijkheid om de verbinding tussen landelijke niveau (w.o. stuurgroep PIDI) en de clusters beter te maken, waarbij de sturing op het programma loopt via de stuurgroep. PIDI is daarmee niet een exclusief EZK programma.

Het is daarnaast verstandig om mensen van de afdeling RCR projecten apart te laten aansluiten bij de clusters. Zij hebben een specifiek rol (goede inpassing van noodzakelijke infrastructuur) en het is verstandig om de lijnen kort te houden, terwijl tegelijk tot uitdrukking komt dat hier sprake is van een eigenstandige en onafhankelijke rol van EZK als bevoegd gezag.

**De systematiek van planvorming en financiering van Energie-infrastructuur projecten staat nog in de kinderschoenen. De spelregels zijn nog niet voor iedereen duidelijk en verdienen een update.** Er is een begin gemaakt met CES en MIEK. Inmiddels heeft Tennet een nieuw IP gemaakt daarbij uitdrukkelijk rekening gehouden met het MIEK. Verschillende provincies hebben aangekondigd een provinciaal MIEK te gaan maken.

#### *Aanbeveling AEF*

Het versterken van de realisatiekracht binnen de clusters en een mogelijk nieuw governance-model, zijn meer dan voldoende aanleiding om de systematiek van CES en MIEK nog eens goed tegen het licht te houden. Wij beschouwen die systematiek als één die in ontwikkeling is en die dienend moet zijn aan de enorme opgave die er ligt voor de aanleg van extra energie infrastructuur het komende decennium. Het MIRT heeft ook steeds verder vorm gekregen en zo zal het MIEK zich ook verder ontwikkelen. Nu lijkt het ons verstandig om ook een relatie te leggen met de Investeringsplannen van grote publieke netbeheerders als Tennet en Gasunie en om de verhouding ten opzichte van eventuele provinciale MIEK's mee te nemen. Verder zou verhelderd moeten worden welke rol PIDI heeft in de systematiek van het MIEK.

**Vergroting van de investeringsmogelijkheden voor publieke netwerkbedrijven kan helpen bij versnellen van projecten op termijn.** Naast planologische onzekerheid lijkt soms onzekerheid of investeringen door de toezichthouder zijn toegestaan netwerkbedrijven er van te weerhouden voorinvesteringen te doen.

#### *Aanbeveling AEF*

Er zijn of er worden afspraken gemaakt over de mate waarin voorinvesteringen kunnen worden gedaan door de publieke netbeheerders. Gezien de grote noodzaak om in relatief korte tijd veel energie infrastructuur aan te leggen, bevelen wij aan de netbeheerders maximaal de ruimte te bieden voor het doen van voorinvesteringen, ook als dit meer risico met zich mee brengt. Versnellen betekent het elimineren van zoveel mogelijk projectrisico's, zodat men zich in de uitvoering kan concentreren op de resterende issue's.

**Tot 2030 botsen elektriciteit en mogelijke kansen voor waterstof nog niet. Dat kan vanaf 2035 anders worden en vraagt om Rijksregie op dit punt.** De vraag naar elektriciteit neemt de komende jaren snel toe, waardoor snelle realisering van stations en verbindingen die nu bij de verschillende clusters op de lijst staan no regret zijn. Voor de periode na 2030 geldt dit veel minder en kan concurrentie ontstaan tussen elektriciteit, waterstof en mogelijke andere energiedragers.

#### *Aanbeveling AEF*

Gezien de lange doorlooptijden van projecten, is het wenselijk dat het beeld voor de gewenste energiemix op verschillende plekken de komende jaren (2023/2024) scherper wordt gesteld, zodat in

de verschillende clusters hierop geanticipeerd kan worden. Wellicht dat uit het II3050 proces meer duidelijkheid komt.

**Gemeenten kampen met onvoldoende capaciteit op verschillende fronten: juristen (vooral omgevingsrecht), projectmanagement en vergunningverlening.** Het aanbieden van extra capaciteit in de vorm expertpools e.d. kan aanzienlijk helpen om vertraging te voorkomen en soms versnelling te realiseren.

#### *Aanbeveling AEF*

Het is verstandig om als onderdeel van het programma PIDI een expertpool in te richten voor een aantal specifieke deskundigheden. In principe zouden de clusters een beroep moeten kunnen doen op een dergelijke expertpool als duidelijk is dat daarmee een belangrijk project op tijd gerealiseerd kan worden. Het gaat daarbij uitdrukkelijk niet om advies, maar om inzet van mensen binnen het project.

## Specifieke aanbevelingen

Naast aanbevelingen op basis van generieke observaties, doen wij een aantal specifieke aanbevelingen. Het betreft issue's die niet in alle versnellingsateliers aan de orde kwamen, maar die volgens ons wel vragen om opvolging.

**Het project Deltacorridor vraagt om een heldere positiebepaling van het Rijk.** Het project heeft een grote potentie: het realiseren van meerdere leidingen voor verschillende doeleinden en het minimaliseren van de ruimtelijke impact door het in één keer goed te doen. Tegelijk wordt het project niet uitgevoerd door louter publieke spelers (zoals bij elektriciteit projecten en Waterstofnetwerk Nederland wel het geval is). Naast een evident beleidsbelang (Energietransitie) is er ook sprake van een privaat belang en belangrijker, van concurrentie ten opzichte van mogelijk andere initiatieven. Een duidelijke uitspraak op welke manier en in welke mate dit project gefaciliteerd wordt, is nodig om onnodige discussie binnen de clusters te voorkomen.

**De capaciteit bij Tennet is ook schaars. Dit vraagt om een gemeenschappelijke prioritering.**

De afspraken gemaakt in de vijf versnellingsateliers worden in de maand september nog een slag concreter gemaakt. De meeste projecten krijgen daardoor een gemeenschappelijk planning. Die planning kan ook en zal waarschijnlijk capaciteitsproblemen bij de praktische uitvoering bij Tennet zichtbaar maken. In gemeenschappelijkheid moeten PIDI en Tennet dan bekijken hoe deze problemen zijn op te lossen en in hoeverre er landelijk geprioriteerd moet worden.

**Onderhandelen tussen publieke partijen over de kosten van grondposities zou voorkomen moeten worden door introductie van een vaste prijs.** De grond is vaak in handen van publieke partijen, maar gaat voor het realiseren van projecten vaak over van de ene publieke partij naar de andere publieke partij. Over de prijs kan vaak lang onderhandeld worden en bij elke nieuwe transactie beginnen onderhandelingen weer opnieuw. Het zou tijdwinst zijn wanneer de prijs op voorhand vast stond. De verschillende publieke partijen kunnen daar landelijk één keer over onderhandelen om zo tot een vaste prijs te komen. Binnen de projecten hoeft er dan niet meer onderhandeld te worden. Publieke partijen waar het om gaat zijn gemeenten, provincies, Rijk (RVB), Havenbedrijf Rotterdam en Amsterdam, Tennet, Gasunie, netwerkbedrijven. Naast een vaste prijs bij verkoop, kan als alternatief ook een standaardprijs worden afgesproken voor erfpacht uitgaande van bijvoorbeeld 100 jaar afkoop.

**Onduidelijke normstelling en/of normstelling door andere organen zonder dat de consequenties voor de aanleg voor energie infrastructuur helder zijn, zorgen vaak voor kosten verhoging en vertraging.** Voorbeelden hiervan die in de verschillende versnellingsateliers zijn aangedragen, zijn:

- ▶ Onduidelijke normstelling elektromagnetische straling in combinatie met advies van de gezondheidsraad over een voorzorgnorm
- ▶ Externe veiligheid buisleiding waterstoftransport, ontbreken rekenmethodiek (I&W)
- ▶ Normstelling door Prorail/RWS bij kruisen van hun infrastructuur

## NOTITIE II - GOVERNANCE

aan **Stuurgroep PIDI**  
van **Andersson Elffers Felix**  
datum **24 augustus 2022**  
onderwerp **Notitie governance versnelling energie-infraprojecten industrie**

Geachte leden van de stuurgroep,

In onze centrale 'Rode draden' notitie hebben we geconstateerd dat het versneld uitvoeren van de MIEK-projecten in meerdere gevallen mogelijk is. We hebben echter ook geconstateerd dat een van de belangrijkste en overall terugkerende versnellingsopties samenhangt met een integrale gebiedsbenadering. Het ontbreken hiervan is volgens ons niet alleen een obstakel om tot versnelde uitvoering te kunnen komen maar is zelfs een obstakel om überhaupt tot uitvoering te kunnen komen. Niet voor niets is het belangrijkste advies in onze centrale notitie **get organized!**

In deze notitie werken we dat advies uit in enkele uitgangspunten voor een governance. Een governance op zowel clusterniveau als voor de gehele, landelijke opgave. We doen dit door allereerst een beschrijving te geven van de tekortkomingen in de huidige situatie en vervolgens enkele uitgangspunten te formuleren op basis waarvan de governance kan worden ingericht. Tot slot werken we die uitgangspunten uit in drie 'modellen' variërend in organisatorische 'zwaarte'.

### Huidige situatie

De behoefte aan een uitwerking van de governance komt niet voort uit de afwezigheid van een vorm van organisatie op cluster- of landelijk niveau. Het komt voort uit de wijze waarop deze op dit moment is georganiseerd. Hoewel de 'organisatiegraad' verschilt per cluster, en daarmee ook de onderstaande kenmerken in meer of mindere mate van toepassing zijn, is het geen van de clusters op dit moment voldoende goed georganiseerd om te voorkomen dat 'organisatie' een reden voor vertraging kan zijn. Voor het landelijk niveau geldt dat dit iets anders ligt maar zijn er vanuit governance perspectief ook enkele verbeterlagen mogelijk.

**Binnen de clusters is onze voornaamste constatering dat er wel sprake is van gezamenlijk overleg maar niet van gezamenlijk handelen.** In veel clusters zijn de bij de MIEK-projecten betrokken partijen met elkaar in gesprek. Vanuit de individuele projecten worden behoeften en zorgen gedeeld en vindt er een uitwisseling plaats van informatie. Vaak blijft het echter bij deze uitwisseling van informatie. Hoewel duidelijk is dat veel projecten met elkaar samenhangen en onderlinge afhankelijkheden kennen, leidt dit in géén van de clusters tot een uitgebreide afstemming, planning en regie. Het risico is dat de onderlinge samenhang en afhankelijkheden wel worden onderkend maar dat er niet naar wordt gehandeld.

Dit gebrek aan afstemming op clusterniveau is het gevolg van:

- ▶ **Het gebrek aan een duidelijk proces**

De afstemming tussen deze projecten vraagt op bepaalde momenten van partijen dat zij (tijdelijke) genoeg moeten nemen met een voor hunzelf niet optimale uitvoering van hun project. Daarmee akkoord kunnen gaan vraagt naast een perspectief ook een proces waarin iedere betrokkene zich gehoord weet en ervan op aan kan dat ieder belang ook meegewogen wordt. Een dergelijk proces ontbreekt nu en is ook lastig vorm te geven vanuit een constellatie waar alleen direct betrokkenen bij zijn aangesloten. Dit omdat geen van de betrokkenen in een positie verkeert om voor de overige aanwezige een wenkend perspectief te beïden en geen van de betrokkenen uiteindelijk voldoende vertrouwen geniet om dit proces vorm te geven, laat staan te begeleiden.

▶ **Het gebrek aan een duidelijke rolverdeling**

Ook hebben we geconstateerd dat er geen duidelijke rolverdeling bestaat. Dit geldt echter niet alleen voor de direct betrokkenen bij de individuele projecten maar ook voor de betrokkenen op afstand (afnemers, EZK-PIDI, koepelorganisatie (IPO, VNG)). Zelf voor het bevoegd gezag, waarvan de rol in het proces wel duidelijk omschreven en vastgelegd is, geldt dat de rol niet altijd duidelijk is omdat niet altijd duidelijk is wie het bevoegd gezag is én ook het bevoegd gezag voor een deel belanghebbende is. Het ontbreken van een duidelijke rolverdeling zorgt ervoor dat bepaalde rollen niet worden ingevuld terwijl andere ingevuld worden door partijen die daarvoor niet aan de lat staan.

▶ **Het gebrek aan een duidelijke overlegstructuur**

In navolging op het voorgaande hebben we geconstateerd dat er ook geen bredere overlegstructuur bestaat. Hiermee bedoelen we een structuur tussen overheid, bedrijfsleven en (waar relevant) samenleving. Hoewel dit voor individuele projecten wel kan bestaan (zie de projectorganisatie van het Delta Corridor project) is dit in geen enkel cluster ingericht. Hierdoor worden vragen en besluiten op vele verschillende (bestaande en niet-bestaande) tafels gelegd. Dit leidt tot een proces dat niet transparant is en waarin het moeilijk is om overzicht te houden.

Op landelijke niveau spelen daarnaast nog twee andere aspecten:

▶ **Het gebrek aan verbinding met de clusters**

Hoewel door PIDI-contact wordt gezocht en onderhouden met de clusters, de versnellingsateliers zijn daarvan een uitstekend voorbeeld, heeft dit niet een structureel karakter en betekent dit zeker niet dat de clusters ook 'vertegenwoordigd' worden. Het PIDI is vanwege haar aard ook niet in staat om deze rol in te vullen. Tegelijkertijd is het wel een groot gemis omdat een deel van de belangen op nationaal niveau aan tafel zitten terwijl de uitvoering op lokaal niveau wordt vormgegeven.

▶ **Het gebrek aan een duidelijk proces**

Wat op clusterniveau geldt ook op landelijk niveau; het ontbreekt aan een duidelijk proces. Ook op landelijk niveau zijn het enkel de belanghebbende, of vertegenwoordigers van belanghebbende die aan tafel zitten. Dat betekent dat de risico's die op clusterniveau gelden ook op landelijk niveau kunnen gelden aangezien ook op landelijk niveau belangenafwegingen gemaakt moeten worden en geen van de partijen de natuurlijke positie heeft om daar regie op te voeren en sturing aan te geven.

Het feit dat er zowel op cluster- als op landelijk niveau deze organisatorische vraagstukken ontstaan, is niet verwonderlijk. Dit is namelijk gegeven met de aard van de MIEK-projecten die, ieder individueel en allen gezamenlijk, moeten bijdragen aan doelen waar meerdere partijen, publiek en privaat, eigenaar van zijn. Voor afnemers die afhankelijk zijn van energie die via MIEK-projecten geleverd moet worden speelt een bedrijfsbelang, voor de netbeheerders speelt een leveringszekerheidsbelang en voor de overheid een duurzaamheidsbelang.



Tegelijkertijd is vaak maar één partij, meestal de netbeheerder, de feitelijke eigenaar van het project. Deze incongruentie tussen belangen, eigenaarschap, verschillende doelen, verschillende rollen etc. zorgt ervoor dat er behoefte bestaat aan een 'kunstmatige' ingreep doormiddel van de introductie van een governance model omdat de natuurlijke samenwerking niet instaat is deze incongruenties te overbruggen. Daarbij geldt wel dat ieder governance model moet starten met de erkenning van de aard van deze projecten om tot een werkend model te komen. Alvorens enkele modellen te presenteren zullen we daarom eerst een aantal uitgangspunten formuleren die aan een dergelijk model ten grondslag moeten liggen.

## Uitgangspunten governance model

Ieder governance model, wil het behulpzaam zijn bij de uitvoering en versnelling van MIEK-projecten, dient aan de volgende uitgangspunten te voldoen:

1. De verschillende belangen (bedrijfsbelangen industrie, leveringszekerheid, duurzaamheid, etc.) moeten allemaal op tafel liggen en vertegenwoordigd zijn door haar respectievelijke eigenaren.
2. Het PIDI wordt beschouwd als programma en wordt gedefinieerd als het geheel van de clusters én de landelijke stuurgroep (incl. ambtelijke ondersteuning).
3. De clusters zijn leidend in het realiseren van de MIEK-projecten.
4. Er wordt een scheiding aangebracht in de rollen van eigenaar en regisseur (procesbegeleider).
5. De rol van onafhankelijk regisseur maakt onderdeel uit van een governance van de clusters.
6. De regisseur heeft gedeeld opdrachtgeverschap.
7. De onafhankelijke regisseur op clusterniveau acteert op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau
8. In de governance van de clusters is een vorm van bestuurlijke escalatie mogelijk ten einde 'onoplosbare' vraagstukken aangaande de realisatie of versnelling van projecten te verleggen van de ambtelijke naar de bestuurlijke tafel.
9. Er wordt een structurele verbinding gelegd tussen de clusters en de landelijke stuurgroep.
10. Het 'programma' (PIDI + clusters) wordt aangestuurd door de landelijke stuurgroep.

## Governancemodellen

Op basis van deze uitgangspunten hebben we drie governance modellen uitgewerkt. Deze hebben we in de onderstaande figuren schematisch weergegeven. Na ieder afbeelding hebben we een korte toelichting opgenomen over het betreffende model. Daarnaast zijn een aantal aspecten die in ieder model terugkomen. Dit zijn:

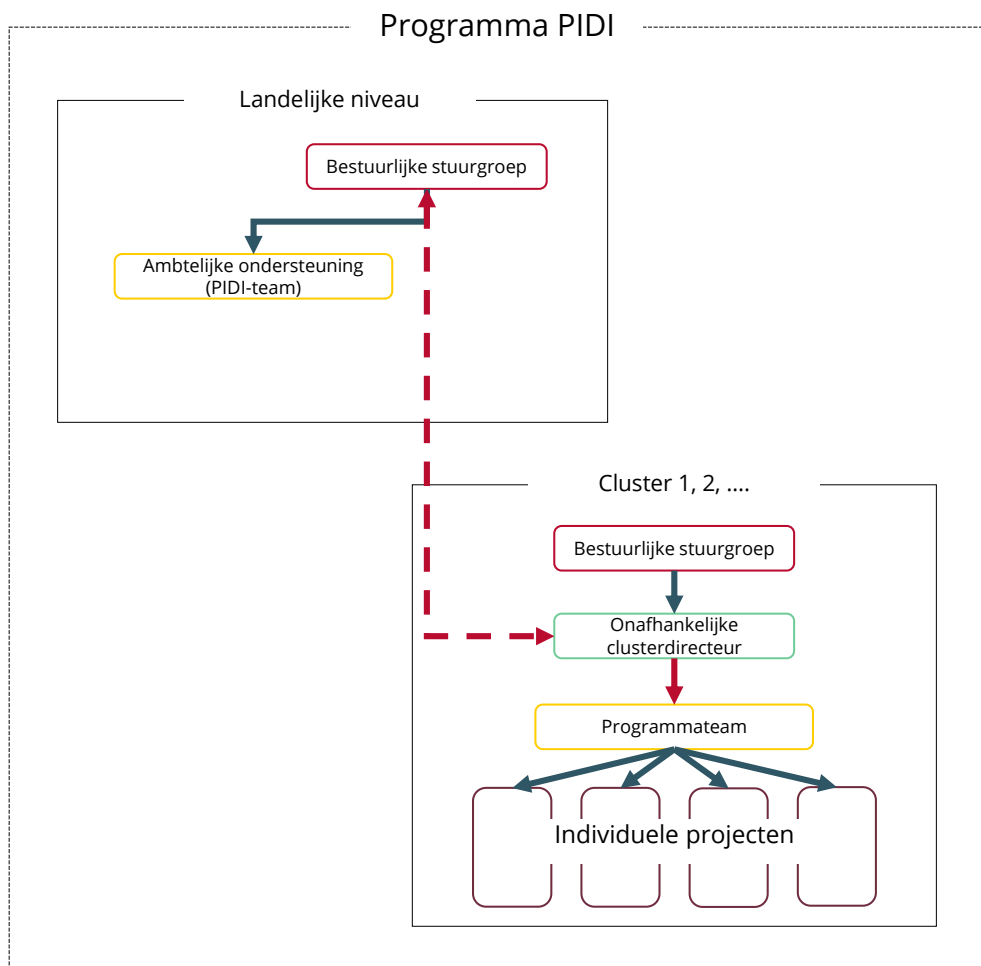
- ▶ In ieder model is er sprake van een bestuurlijke stuurgroep op clusterniveau en op landelijkniveau. Op clusterniveau maken bestuurlijke vertegenwoordigers van de direct betrokkenen (bedrijven, overheden, etc.) deel uit van de stuurgroep. Op landelijk niveau maken de koepelorganisaties en het ministerie deel uit van de stuurgroep. De overheid die als bevoegd gezag optreedt maakt géén deel uit van de bestuurlijke stuurgroep maar kan wel als toehoorder deelnemen aan de overleggen. Aangezien het bevoegd gezag per project kan verschillen zijn duidelijke afspraken per project raadzaam.
- ▶ Ieder model kent op landelijk niveau een ambtelijk ondersteuning. Deze ondersteund de landelijk stuurgroep en een eventuele programmadirecteur of procesbegeleider. Het huidige EZK-PIDI team is voorzien voor deze rol.

- ▶ Ieder model kent ook een programmteam op clusterniveau. Dit programmteam bestaat uit de projectleiders van de individuele projecten. Dit programmteam wordt begeleid door een individuele clusterdirecteur of procesbegeleider. Het programmteam kan in gezamenlijkheid besluiten nemen over de samenhangende onderdelen van de individuele projecten.

Daarnaast worden er een drietal relaties weergegeven in de modellen aan de hand van gekleurde pijlen. De betekenis van deze pijlen is als volgt:

- ▶ Donkergroen ( —————> ): Formele opdrachtgeversrelatie waarbinnen opdrachten verstrekt kunnen worden in de richting van de pijl. Omgekeerd (niet separaat weergegeven) geldt ook een verantwoordingsrelatie.
- ▶ Rood doorgetrokken ( ————> ): Formele procesrelatie (tussen clusterdirecteur/onafhankelijke procesbegeleider en programmteam). In de richting van de pijl kan de betreffende rol formeel interveniëren in het proces en dit proces vormgeven. Deze relatie geeft geen bevoegdheden weer ten aanzien van de inhoud van de vraagstukken.
- ▶ Rood onderbroken ( - - - -> ): Informele relatie ten behoeve van afstemming en elkaar op de hoogte. Geen formele bevoegdheden.

## Model 1: Herinrichten governance cluster



Figuur 1: Schematische weergave governancemodel 1

## Toelichting:

In dit model vindt de voornaamste aanpassing plaats op het niveau van de clusters. In ieder cluster wordt door de bestuurlijke stuurgroep van dat cluster de functie van een onafhankelijke clusterdirecteur ingesteld. De voornaamste taken van deze clusterdirecteur zijn:

- ▶ Het inrichten en begeleiden van het proces binnen het programmteam met als doel om tot programmasturing te komen binnen het cluster.
- ▶ Het actief informeren en verantwoording afleggen aan de bestuurlijke stuurgroep binnen het cluster ten einde bestuurlijke draagvlak te verzekeren of, indien nodig, te escaleren.
- ▶ Het onderhouden van informeel contact met de landelijke stuurgroep om cluster overstijgende vraagstukken te adresseren. De landelijke stuurgroep onderhoudt ook actief contact met deze clusterdirecteur.

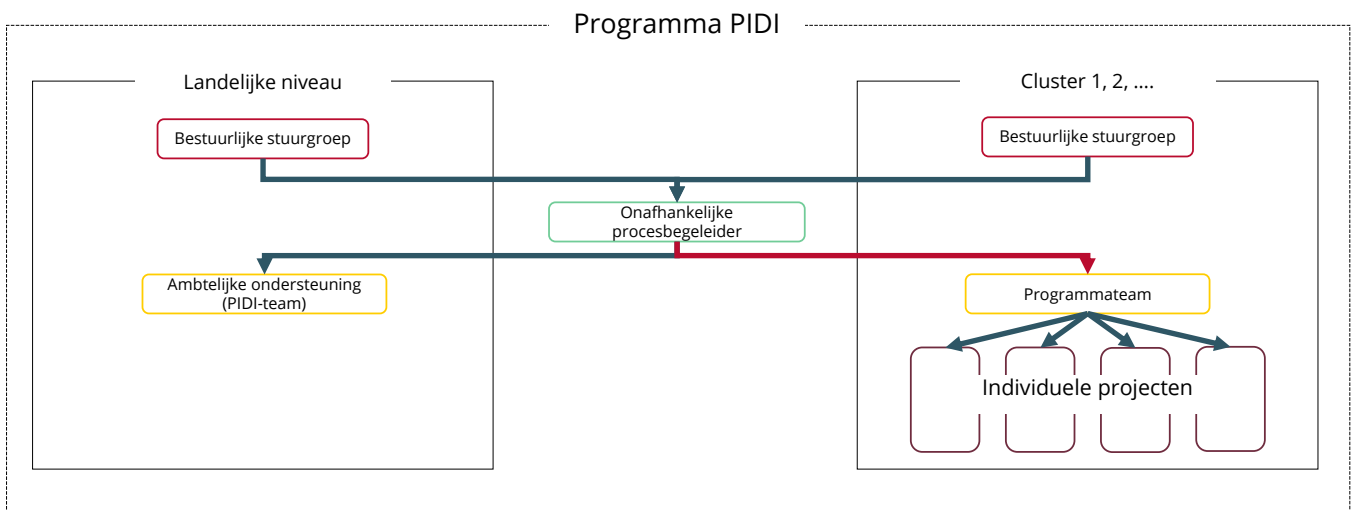
## Voordelen:

- ▶ Dit model vraagt maar beperkte aanpassing van de huidige situatie en kan zodoende snel ingericht worden.
- ▶ De cluster blijven volledig autonoom opereren ten opzichte van de landelijke stuurgroep en het gehele PIDI-programma.

## Nadelen:

- ▶ De verbinding met de landelijke stuurgroep is beperkt en kan leiden tot vertraging in de informatie-uitwisseling.
- ▶ Er is sprake van een onevenwichtige vertegenwoordiging van belangen.
- ▶ Het positioneren van het PIDI als een gezamenlijk programma van de landelijke stuurgroep en de clusters kan niet geoptimaliseerd worden. Hierdoor kan er maar beperkt geprofiteerd worden van het feit dat er een overkoepelend programma is.
- ▶ Op landelijk niveau wordt ieder cluster afzonderlijk vertegenwoordigd.

## Model 2: Eén landelijke onafhankelijke procesbegeleider



Figuur 2: Schematische weergave van governancemodel 2

## Toelichting:

In dit model wordt er één onafhankelijke procesbegeleider aangesteld door zowel de afzonderlijke bestuurlijke stuurgroepen op clusterniveau als ook door de landelijke bestuurlijke stuurgroep. Deze onafhankelijke procesbegeleider vormt de spin in het web en heeft de volgende taken:

- ▶ Ondersteund worden door, en inhoudelijk aansturen van, het landelijke PIDI-team.
- ▶ Het invullen van de procesbegeleidersrol in ieder afzonderlijk cluster.
- ▶ Per cluster onderhouden van de contacten met de bestuurlijke stuurgroepen, hen op de hoogte houden en eventueel escaleren indien nodig.
- ▶ De landelijke stuurgroep op de hoogte houden over de voortgang van de uitvoering in de clusters en eventuele cluster overstijgende vraagstukken landelijk agenderen.

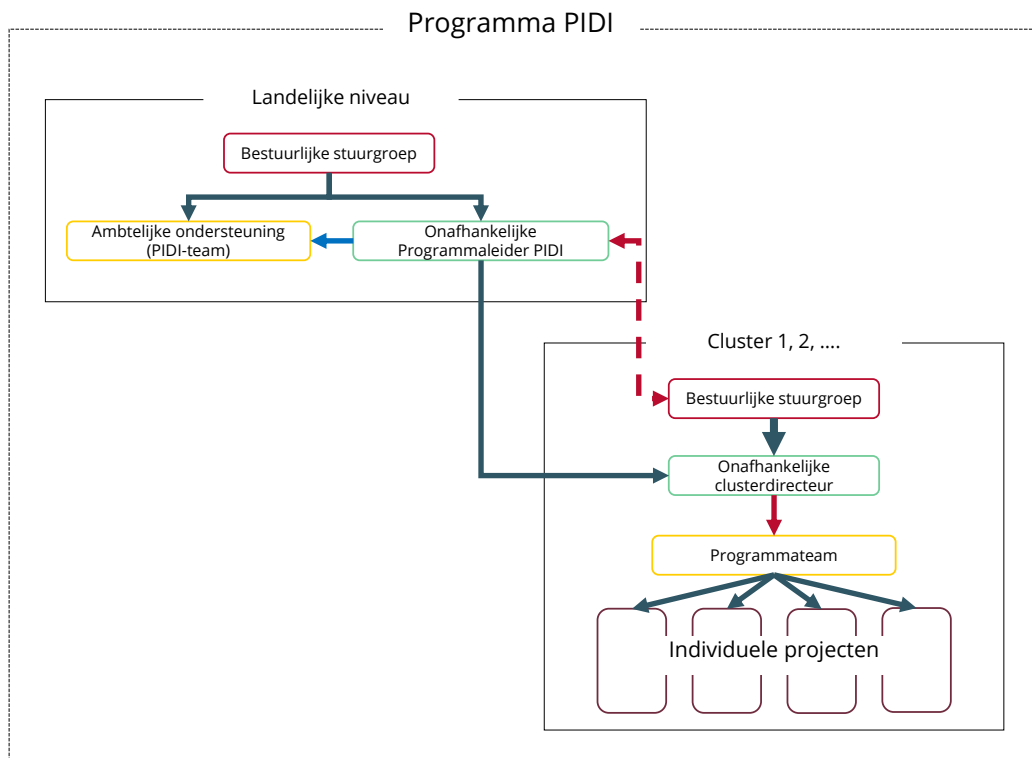
#### Voordelen:

- ▶ Er is één aanspreekpunt voor zowel de stuurgroepen op landelijk als op clusterniveau.
- ▶ Overkoepelende vraagstukken worden snel gesignaleerd en kunnen daardoor ook snel geadresseerd worden.
- ▶ Dit model vraagt maar beperkte aanpassing van de huidige situatie en kan zodoende snel ingericht worden.
- ▶ Het PIDI-programma kan als overkoepelend programma gepositioneerd worden en biedt zo de meer profijt (o.a. door vergroten snelheid besluitvorming/acties).

#### Nadelen:

- ▶ Succes hangt af van één persoon en kan uit beeld raken indien procesbegeleider uit beeld raakt.
- ▶ Er is maar beperkte aandacht mogelijk van de procesbegeleider voor ieder cluster. Hierdoor kan in ieder cluster niet de maximale snelheid worden gerealiseerd en blijft er altijd sprake van enige (mogelijk grote) vertraging
- ▶ Er is sprake van een onevenwichtige vertegenwoordiging van belangen.

### Model 3: Volwaardige programmasturing



Figuur 3: Schematische weergave governancemodel 3

## **Toelichting:**

In dit model wordt er op landelijk niveau de functie van onafhankelijk programmaleider PIDI gecreëerd. Deze functie valt onder verantwoordelijkheid van de landelijke stuurgroep en heeft een brede opdrachtomschrijving en mandaat om de uitvoering van MIEK-projecten zo optimaal mogelijk te laten plaatsvinden *whatever it takes*. Deze programmaleider wordt ambtelijk ondersteund door het landelijke PIDI-team (blauwe pijl) maar stuurt dit team niet aan. Binnen deze functie zijn de volgende taken voorzien:

- ▶ Aanstellen en aansturen, samen met de bestuurlijke stuurgroep van het betreffende cluster, van de clusterdirecteuren.
- ▶ Ophalen, analyseren en agenderen van cluster overstijgende vraagstukken.
- ▶ Bewaken van samenhang en voortgang gehele PIDI-programma
- ▶ Extra inzet organiseren op projecten/clusters die achterop dreigen te raken.
- ▶ Informeel overleg continueren met de afzonderlijke bestuurlijke stuurgroepen op clusterniveau om bestuurlijk draagvlak vanuit het landelijk te voeden en af te stemmen over het opdrachtgeverschap richting de clusterdirecteuren.

De clusterdirecteuren hebben als taak om:

- ▶ Het inrichten en begeleiden van het proces binnen het programmateam met als doel om tot programmasturing te komen binnen het cluster.
- ▶ Het actief informeren en verantwoording afleggen aan de bestuurlijke stuurgroep binnen het cluster ten einde bestuurlijke draagvlak te verzekeren of, indien nodig, te escaleren.
- ▶ Het actief informeren en verantwoording afleggen aan de onafhankelijke programmadirecteur PIDI ten einde cluster overstijgende vraagstukken snel te identificeren en de voordelen van een overkoepelend PIDI-programma te benutten.

## *Voordelen:*

- ▶ Er is één aanspreekpunt voor zowel de stuurgroepen op landelijk als op clusterniveau.
- ▶ Overkoepelende vraagstukken worden snel gesignaleerd en kunnen daardoor ook snel geadresseerd worden.
- ▶ Alle belangen zijn even sterk vertegenwoordigd.
- ▶ Het PIDI-programma kan als overkoepelend programma gepositioneerd worden en biedt zo de meer profijt (o.a. door vergroten snelheid besluitvorming/acties).
- ▶ De eenheid van het overkoepelende PIDI-programma kan worden versterkt.
- ▶ Er is voldoende slagkracht om benodigde, onvoorzien vraagstukken op te pakken.

## *Nadelen:*

- ▶ De inrichting van dit governancemodel vraagt meer tijd en afstemming en is realiseerbaar binnen enkele maanden i.p.v. enkele weken.