fietsberaad CROW

Op weg naar een toekomstbestendige kennisinfrastructuur fiets

Onderzoeks- en adviesrapport



CROW-Fietsberaad

CROW-Fietsberaad is het kenniscentrum voor fietsbeleid. Het doel van CROW-Fietsberaad is de ontwikkeling, verspreiding en uitwisseling van praktijkgerichte fietskennis. CROW-Fietsberaad maakt onderdeel uit van Kennisplatform CROW.

CROW-KpVV

Het KpVV-programma ontwikkelt, verspreidt en borgt collectieve kennis op het gebied van mobiliteit. Het gaat om kennis die ondersteunt bij de beleidsontwikkeling en -uitvoering bij decentrale overheden en andere organisaties.

CROW maakt praktische kennis direct toepasbaar

Kennisplatform CROW is de drijvende kracht achter een veilige, duurzame en toegankelijke fysieke leefomgeving in Nederland. We ontwikkelen en delen collectieve kennis over infrastructuur, openbare ruimte en mobiliteit; voor én met de sector. Onze richtlijnen, tools, opleidingen, netwerken en publicaties zorgen dat kennis actueel, gestandaardiseerd én direct toepasbaar is in de praktijk. Zo versnellen we innovatie, verbinden we partijen en maken we het verschil voor huidige en toekomstige generaties.

Werken aan praktische oplossingen die bijdragen aan maatschappelijke opgaven is voor ons vanzelfsprekend. Dat doen we met ruim 130 professionals in Ede (hoofdkantoor) en Utrecht. CROW is een onafhankelijke kennisorganisatie zonder winstoogmerk.

Oktober 2026

CROW en degenen die aan deze publicatie hebben meegewerkt, hebben de hierin opgenomen gegevens zorgvuldig verzameld naar de laatste stand van wetenschap en techniek. Desondanks kunnen er onjuistheden in deze publicatie voorkomen. Gebruikers aanvaarden het risico daarvan. CROW sluit, mede ten behoeve van degenen die aan deze publicatie hebben meegewerkt, iedere aansprakelijkheid uit voor schade die mocht voortvloeien uit het gebruik van de gegevens.

De inhoud van deze publicatie valt onder bescherming van de auteurswet.
De auteursrechten berusten bij CROW.

Woord vooraf

De fiets speelt een steeds belangrijkere rol in het oplossen van maatschappelijke opgaven in Nederland. Van bereikbaarheid en woningbouw tot gezondheid, klimaat en leefkwaliteit: de fiets is niet langer alleen een vanzelfsprekend onderdeel van het mobiliteitssysteem, maar juist ook een strategische sleutel in brede ruimtelijke en maatschappelijke ontwikkelingen. Dat vraagt om een kennisinfrastructuur die meebeweegt – samenhangend, toegankelijk en gericht op impact in beleid en praktijk.

Met dit onderzoeks- en adviesrapport is een volgende stap gezet in de doorontwikkeling van de kennisinfrastructuur fiets. In vervolg op de verkenning uit 2023 zijn in dit rapport niet alleen knelpunten in beeld gebracht, maar is ook een concreet toekomstperspectief uitgewerkt. Centraal daarin staan een gezamenlijke governance, heldere rollen en verantwoordelijkheden en een route naar een breed gedragen kennisagenda met bijbehorend werkprogramma.

Dit rapport biedt geen blauwdruk die in één keer gerealiseerd kan worden. Het schetst een richting en een werkbare structuur, met aandacht voor bestuurlijk mandaat, professionele coördinatie en actieve betrokkenheid van het netwerk. De voorgestelde kennisagenda is geen doel op zich, maar een middel om te komen tot meer focus, meer samenhang en uiteindelijk meer impact van fietskennis in beleid en praktijk.

Proces

In de periode na oplevering van het XTNT-rapport (2023) heeft het kernteam – bestaande uit Tour de Force, provincie Utrecht (namens IPO) en CROW (bestaande uit teammanager V&V, projectmanager Fiets en programmamanager KpVV, waarbij is gekozen voor de organisatienaam CROW) – gezamenlijk verkend hoe de bevindingen uit dat rapport kunnen worden uitgewerkt en hoe de kennisinfrastructuur fiets duurzaam en toekomstbestendig kan worden ingericht. Als volgende stap is Hiemstra & De Vries gevraagd om, in nauwe samenwerking met een klankbordgroep (zie bijlage 1) uit het veld, een concreet toekomstperspectief op te stellen, met heldere governance, een duidelijke rolverdeling en een uitgewerkte route naar een gezamenlijke kennisagenda en bijbehorend vervolgproces.

Het traject is bewust ingericht als een gezamenlijk leer- en ontwerpproces. In meerdere werksessies met kernteam en klankbordgroep is het bestaande kennislandschap in beeld gebracht, zijn knelpunten geanalyseerd en is toegewerkt naar een gedragen toekomstbeeld. Hiemstra & De Vries heeft de kennisinfrastructuur benaderd als een ecosysteem en geanalyseerd langs de kenniscyclus: van kennisvraag en -ontwikkeling tot opslag, deling en gebruik. Door deze systematische analyse – gecombineerd met gesprekken, interactieve sessies, documentstudie en reflectie op lopende initiatieven – zijn de verbeterpunten in het huidige systeem zichtbaar gemaakt. Op basis daarvan formuleren zij heldere aanbevelingen.

Aanbevelingen en vervolg

Centraal staat de inrichting van een gezamenlijke governance, met een stuurgroep met mandaat, een duidelijke coördinerende rol voor CROW, een mobiliserende en netwerkversterkende rol voor Tour de Force en een actieve betrokkenheid van kennisvragers, -ontwikkelaars, -delers en -gebruikers. Een onderliggende randvoorwaarde hierbij is het versterken van het vertrouwen tussen partijen, als basis voor open kennisdeling, gezamenlijke prioritering en duurzame samenwerking. Daarnaast is een concrete route geschetst naar een brede en gedragen kennisagenda, vertaald naar een uitvoerbaar werkprogramma dat cyclisch wordt geëvalueerd en herijkt.

Het kernteam herkent zich in de analyse en onderschrijft de richting van de aanbevelingen. Het stelt daarom voor dat CROW de komende periode de aanbevelingen uit dit rapport uitwerkt. Daarbij kijkt CROW naar inhoudelijke meerwaarde, organisatorische consequenties, benodigde capaciteit en financiële randvoorwaarden. Ook wordt bezien hoe de voorgestelde rol zich verhoudt tot de taken en strategische koers van CROW en Tour de Force en welke samenwerkingsafspraken daarvoor nodig zijn onderling en met de partners in het brede fietsveld.

Dat betekent concreet dat CROW de komende periode stapsgewijs de onderstaande aanbevelingen/ aandachtspunten oppakt.

1 Organisatorische consequenties en benodigde capaciteit
Periode: start najaar 2026 tot begin 2027

In september 2026 start CROW met het in kaart brengen van de organisatorische consequenties van de beoogde regierol. In deze fase wordt helder afgebakend welke taken structureel tot deze regierol behoren en hoe deze zich verhouden tot de huidige werkzaamheden en verantwoordelijkheden.

Dit traject leidt eind 2026 tot een plan van aanpak waarin de benodigde structurele capaciteit voor het invullen van de regierol concreet is uitgewerkt, inclusief een financiële onderbouwing. Dit plan van aanpak vormt de inhoudelijke basis voor de gesprekken en besluitvorming over structurele financiering.

2 Vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden
Periode: start najaar 2026 tot begin 2027

Parallel aan de capaciteitsanalyse werkt CROW aan het expliciet vastleggen van de governance.
In deze periode wordt helder beschreven wat de rol is van de stuurgroep, wat de verantwoordelijkheid is van CROW en hoe Tour de Force is gepositioneerd. Deze duidelijkheid van rollen wordt (in een later stadium) vertaald naar project/activiteitenniveau, bijvoorbeeld via projectopdrachten waarin verantwoordelijkheden voor inhoud, planning, besluitvorming en implementatie zijn benoemd.
Uit de evaluatie van 10 jaar Tour de Force blijkt ook dat vooral de rolverdeling in kennisontwikkeling tussen CROW en Tour de Force scherper moet om overlap te voorkomen.

3 Structurele meerjarige financiering en bestuurlijke inbedding
Periode: start begin tot eind 2027

Voortbouwend op stap 1 en 2 start begin 2027 het gesprek met I&W, IPO, VNG en de vervoersregio's over structurele meerjarige financiering en de inbedding van de regierol van CROW. Deze organisaties en/of hun achterbannen vervullen in diverse gremia een specifieke rol ten aanzien van de kennisinfrastructuur fiets (zoals onder meer Fonds Fysieke Leefomgeving, KpVV, KpBBI en Tour de Force). In deze fase zijn zij betrokken als financier en niet als onderdeel of lid van een programmaraad of ander overlegorgaan.

In 2027 worden een of meer overleggen georganiseerd (en/of wordt aangesloten bij bestaande overleggen) met als doel expliciete afspraken over financiering te maken voor minimaal vier jaar (beoogde periode 2028–2031).

Onderdeel van deze gesprekken is het vaststellen van de benodigde budgetten (zowel organisatorisch als inhoudelijk) en een passende verdeelsleutel tussen partijen, en het maken van een keuze over de bestuurlijke positionering: via een aparte stuurgroep of via aansluiting bij een bestaand gremium. Het beoogde resultaat is eind 2027 vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst of convenant waarin zowel financiële als organisatorische borging expliciet zijn geregeld.

Gezien het noodzakelijke afstemmingsproces met de betrokken partijen wordt rekening gehouden met een tijdspad van heel 2027 voor de bestuurlijke weging en besluitvorming door de financiers, inclusief de mogelijkheid dat zij besluiten hier wel of niet in mee te gaan.

4 Ontwikkeling van een gezamenlijke kennisagenda
Periode: vanaf 2028

Wanneer de structurele basis is gelegd, start vanaf medio 2028 het opstellen en positioneren van een gezamenlijke (collectieve) kennisagenda. Daarbij is nadrukkelijk gekozen voor een groeimodel. Dit betekent dat in eerste instantie afstemming wordt gezocht met de belangrijkste partijen – in het bijzonder de primaire financiers en strategische partners – om bestaande programma's inhoudelijk op elkaar af te stemmen en gezamenlijke prioriteiten te formuleren.

Samen verder bouwen aan een toekomstbestendige kennisinfrastructuur voor de fiets

Dit rapport is geen afsluiting, maar het startpunt van een volgende fase. Het legt een solide fundament om stapsgewijs te werken aan een kennisinfrastructuur die samenhangend is in plaats van versnipperd, breed gedragen in plaats van vrijblijvend, en die niet alleen kennis ontwikkelt, maar ook actief deelt en zichtbaar maatschappelijke impact realiseert.

CROW spreekt waardering uit naar Hiemstra & De Vries voor hun zorgvuldige analyse en duidelijke aanbevelingen, evenals voor alle partners uit het kernteam en de klankbordgroep die actief hebben bijgedragen aan dit proces. Met dit rapport als leidraad zetten organisaties gezamenlijk de volgende stappen richting een toekomstbestendige kennisinfrastructuur voor de fiets.

Inhoud

1 Inleiding 7
- 1.1 Aanleiding 7
- 1.2 Doel van dit onderzoek en advies 7
- 1.3 Uitgangspunten 7
- 1.4 Aanpak 8
- 1.5 Leeswijzer 9

2 Huidige situatie 10
- 2.1 Kennisinfrastructuur aan de hand van de kenniscyclus 10
- 2.2 Verbinding met XTNT-rapport 10
- 2.3 Conclusie: waarom de huidige inrichting onvoldoende werkt 11

3 Toekomsstperspectief: gezamenlijke governance 12
- 3.1 Waarom een gezamenlijke governance? 12
- 3.2 Rollen en verantwoordelijkheden binnen de governance 12
  - 3.2.1 Stuurgroep met mandaat 13
  - 3.2.2 Coördineren en organiseren van de kennisinfrastructuur 14
  - 3.2.3 Aanvullende rol van Tour de Force 15
  - 3.2.4 Rol van andere organisaties in de kennisinfrastructuur 15

4 Projectplan kennisagenda 17
- 4.1 Kennisagenda 17
- 4.2 Werkprogramma van de kennisagenda 19

5 Aandachtspunten 23
- 5.1 Borg structureel aansturing en financiering 23
- 5.2 Behoudt momentum en hanteer strak en professioneel projectmanagement 23
- 5.3 Wees pragmatisch en zet iteratieve, betekenisvolle stappen 23
- 5.4 Organiseer actieve en vroege betrokkenheid van gebruikers 23
- 5.5 Maak rollen expliciet en heb aandacht voor rolneming 24
- 5.6 Positioneer de kennisagenda als gemeenschappelijke ambitie 24
- 5.7 Afstemming met de buitenwereld is noodzakelijk 24

Literatuur en websites 25

Bijlagen
- 1 Leden kernteam en klankbordgroep 26
- 2 Longlist actoren 27

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De fiets speelt een steeds grotere rol in het realiseren van maatschappelijke opgaven. Denk aan het bereikbaar houden van steden en regio's, het ondersteunen van woningbouwopgaven, het terugdringen van CO_2-uitstoot en het versterken van gezondheid. Deze opgaven vragen onder andere om beleid en uitvoering die steunen op actuele, vindbare en toepasbare kennis over fietsbeleid en -praktijk. Er is al kennis beschikbaar, maar deze kennis is versnipperd over organisaties, programma's en netwerken. Daardoor worden kennisvragen uit de praktijk niet altijd structureel opgehaald, vindt gezamenlijke prioritering beperkt plaats en landen inzichten niet vanzelfsprekend in beleid en uitvoering.

De directe aanleiding voor dit onderzoeks- en adviesrapport is het verzoek van IPO/AAC, CROW en Tour de Force om een voorstel uit te werken voor de doorontwikkeling van de kennisinfrastructuur fiets, als vervolg op het XTNT-rapport 'Verkenning toekomst kennisinfrastructuur fietsen en lopen' (7 maart 2023). Het XTNT-rapport bracht knelpunten en ontwikkelrichtingen in beeld, het CROW-rapport werkt de vervolgstap uit: een concreet toekomstperspectief met heldere governance (sturing) en rolverdeling, en een route naar een gezamenlijke kennisagenda en werkprogramma.

1.2 Doel van dit onderzoek en advies

Dit onderzoeks- en adviesrapport heeft als doel om richting te geven aan de doorontwikkeling van de kennisinfrastructuur fiets. Het beschrijft hoe de kennisinfrastructuur in de toekomst eenvoudiger, duidelijker en beter uitlegbaar kan worden georganiseerd, met heldere rollen en verantwoordelijkheden voor de belangrijkste stakeholders. Daarnaast brengt het in beeld hoe bestaande initiatieven, platforms en netwerken beter op elkaar kunnen aansluiten, zodat de kennisinfrastructuur als samenhangend geheel functioneert in plaats van als losse onderdelen.

Deze uitwerking levert een concrete bijdrage aan bredere, overkoepelende doelen van het fietsveld. De kennisinfrastructuur moet leiden tot impact: kennis moet doorwerken in beter beleid, effectievere uitvoering en een sterkere positie van de fiets binnen het mobiliteitssysteem. Daarom besteedt het rapport expliciet aandacht aan kennisontsluiting en gebruik. Het beschrijft hoe kennis beter vindbaar en toepasbaar wordt, zodat bestaande kennis daadwerkelijk benut kan worden. Tot slot geeft het informatie over een gebruikersgericht en toekomstbestendig platform dat professionals ondersteunt bij het vinden, delen en toepassen van fietskennis.

1.3 Uitgangspunten

Deze paragraaf belicht de uitgangspunten die van toepassing zijn op dit doorontwikklingstraject: de beschrijving van de kennisinfrastructuur als ecosysteem; de vier dragende elementen die samen de basis vormen voor een goed functionerende kennisinfrastructuur; en de kenniscyclus als organiserend principe en analyseframe. Dit is het fundament van de verdere analyse en advies in de volgende hoofdstukken.

Kennisinfrastructuur als ecosysteem

De kennisinfrastructuur fiets bestaat uit het geheel van organisaties, netwerken, processen en afspraken die gezamenlijk zorgen voor het ophalen van kennisvragen en of kennisbehoeften, het ontwikkelen van kennis, het ontsluiten ervan en het toepassen van kennis in beleid en praktijk. Daarbij gaat het niet om één organisatie of platform, maar om een samenhangend geheel van actoren die elkaar aanvullen.

De kennisinfrastructuur fiets wordt daarmee gezien als een ecosysteem: een dynamisch netwerk van publieke en private partijen die samen kennis, en zodoende maatschappelijke waarde, creëren (Järvi et al., 2018). De kracht van dit ecosysteem zit niet alleen in wat afzonderlijke partijen doen, maar vooral in de manier waarop zij samenwerken, kennis delen en gezamenlijke keuzes maken. Een goed functionerende kennisinfrastructuur verbindt onderzoek, beleid, uitvoering en dagelijkse praktijk en sluit aan bij maatschappelijke trends en ontwikkelingen. Daarom is het hoofddoel van de kennisinfrastructuur fiets het goed kunnen beantwoorden van de kennisvragen van gebruikers, door kennisvragen te bundelen in een kennisagenda fiets. Hierdoor ontstaat samenhang in kennisontwikkeling, meer focus en meer impact.

Vier dragende elementen van de kennisinfrastructuur

Een sterke kennisinfrastructuur rust op vier onderling samenhangende elementen: actoren, governance, vertrouwen en een kennisagenda (Jarvi et al., 2018).

- **Actoren**
  Actoren zijn alle partijen die een rol spelen in het formuleren van kennisvragen, het ontwikkelen, opslaan, delen en gebruiken van kennis. In het onderzoek is in kaart gebracht welke primaire en overige actoren deel uitmaken van de kennisinfrastructuur fiets en hoe hun rollen zich tot elkaar verhouden.
- **Governance**
  Governance gaat over de wijze waarop samenwerking tussen actoren wordt georganiseerd en aangestuurd. Het betreft afspraken over rollen, verantwoordelijkheden, besluitvorming en coördinatie. Een duidelijke en uitlegbare sturing is essentieel om versnippering tegen te gaan en ervoor te zorgen dat kennisontwikkeling en -deling doelgericht plaatsvinden.

- **Vertrouwen**
  Samenwerking binnen een kennisinfrastructuur vraagt om wederzijds vertrouwen. Partijen moeten bereid zijn kennis te delen, zich te verbinden aan gezamenlijke keuzes en elkaars rol te erkennen. In het onderzoek is daarom bewust ingezet op gezamenlijk werken, transparantie en dialoog, zodat vertrouwen niet alleen wordt verondersteld, maar ook wordt opgebouwd.
- **Kennisagenda (gedeelde ambitie)**
  De kennisagenda is de gezamenlijke ambitie van de kennisinfrastructuur fiets. De agenda brengt kennis- en ontwikkelvragen samen en stelt prioritering en samenwerking vast. Daarbij staat de eindgebruiker van de kennisinfrastructuur centraal. Door te werken met een gezamenlijke kennisagenda, wordt geïnvesteerd in kennis die daadwerkelijk bijdraagt aan impact in beleid en praktijk.Deze vier elementen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: zonder duidelijke governance (leiding) is afstemming lastig, zonder vertrouwen blijft samenwerking vrijblijvend en zonder kennisagenda ontbreekt richting.

De kenniscyclus als organiserend principe
In de loop van het traject is gekozen om de kennisinfrastructuur vorm te geven en inzichtelijk te maken aan de hand van de kenniscyclus. De kenniscyclus is daarmee niet alleen gebruikt als beschrijving van hoe kennis idealiter doorwerkt, maar vooral als ordening- en analyseframe. De kenniscyclus beschrijft hoe kennisvragen uit het veld worden opgehaald en hoe deze via kennisontwikkeling, -opslag en -deling uiteindelijk kunnen worden benut in beleid en uitvoering (Argote et al., 2020). De cyclus is daarmee geen lineair proces, maar dynamisch en iteratief: het is een proces waarin verschillende actoren op verschillende momenten een rol vervullen (Argote et al., 2020; Crossan et al., 1999).

De kenniscyclus bestaat uit 5 stappen. *De collectieve kennisvraag* vormt het vertrekpunt van de cyclus. Deze komt voort uit concrete vraagstukken in beleid en uitvoering en bepaalt welke kennis nodig is om verder te komen. Vanuit deze kennisvraag vindt *kennisontwikkeling* plaats, bijvoorbeeld door onderzoek, pilots, evaluaties of het combineren van bestaande inzichten en ervaringen. De ontwikkelde kennis wordt vervolgens *opgeslagen* in documenten, richtlijnen, databanken en andere vormen die (online) vindbaar en beschikbaar zijn zodat de kennis opnieuw kan worden gebruikt (Argote et al., 2020). Via *kennisdeling* wordt deze opgeslagen kennis actief verspreid tussen organisaties en professionals, bijvoorbeeld via netwerken, bijeenkomsten of websites. Kennisdeling verbindt individuele ervaringen en expertise met het bredere veld en maakt het mogelijk dat inzichten zich verder verspreiden. Uiteindelijk krijgt kennis pas daadwerkelijk betekenis door *kennisgebruik*: de toepassing van kennis in beleidsvorming, besluitvorming en uitvoering. Het gebruik van kennis leidt vaak tot nieuwe ervaringen en inzichten, die weer aanleiding geven tot nieuwe kennisvragen, waarmee de cyclus zich herhaalt (Hoe & McShane, 2010). De kenniscyclus is zichtbaar in figuur 1.



Figuur 1. Kenniscyclus, gebaseerd op Argote et al. (2020)

De kenniscyclus laat zien dat kennis niet vanzelf doorwerkt. Elke stap vraagt om bewuste organisatie en samenwerking tussen betrokken partijen in de cyclus. Als één schakel ontbreekt, vermindert dat de effectiviteit van de kennisinfrastructuur. Bijvoorbeeld wanneer kennis wel wordt ontwikkeld, maar niet wordt vastgelegd, gaat zij verloren voor toekomstig gebruik.
Wanneer kennis wel wordt vastgelegd maar niet actief wordt gedeeld, blijft zij beperkt tot een kleine kring.
En wanneer kennis wel beschikbaar is maar niet wordt toegepast, ontstaat geen zichtbare impact in beleid of uitvoering (Argote & Ingram, 2000; Hoe & McShane, 2010).
In hoofdstuk 2 volgt meer toelichting op de kenniscyclus en de verhouding tot de kennisinfrastructuur.

1.4 Aanpak

Het traject *Doorontwikkeling kennisinfrastructuur fiets* is opgezet als een gezamenlijk leer- en ontwerpproces. Centraal stond het ontwikkelen van een gedragen toekomstbeeld van de kennisinfrastructuur fiets, met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en een route richting een gezamenlijke kennisagenda. Daarbij is bewust gekozen voor een aanpak waarin inhoudelijke analyse en procesmatige betrokkenheid hand in hand gingen.

Samenwerken vanuit het gewenste toekomstbeeld
In de aanpak is expliciet gewerkt volgens het principe ‘van A naar B via de principes van B’. Dit betekent dat de werkwijze in het onderzoek aansluit bij de manier waarop de kennisinfrastructuur in de toekomst zou moeten functioneren: transparant, gezamenlijk en met actieve betrokkenheid van relevante actoren. Door stakeholders vroegtijdig en herhaaldelijk te betrekken, is niet alleen input opgehaald, maar ook gewerkt aan onderling begrip, vertrouwen en eigenaarschap.

Stapsgewijs gekomen tot resultaten
De rode draad voor de aanpak waren de werksessies met de klankbordgroep. In drie werksessies is gesproken met zowel het kernteam als de klankbordgroep (zie bijlage 1 voor leden kernteam en klankbordgroep). In de eerste werksessie is het bestaande 'kennislandschap fiets' in beeld gebracht. In de tweede sessie zijn de primaire actoren geïdentificeerd en is gesproken over welke organisatie(s) de coördinerende en organiserende rol zou moeten innemen binnen de kennis-infrastructuur. In de derde werksessie is gesproken over waar de kennisagenda fiets aan zou moeten voldoen.
Alle werksessies zijn voorbereid en nabesproken met het kernteam. Zo gaf het kernteam zijn ideeën mee aan het onderzoek. Deze combinatie van klankbordgroep en kernteam zorgde voor zowel diepgang als draagvlak en richting.

De opbrengsten van de verschillende werksessies vormen samen de basis voor de analyses en aanbevelingen in dit rapport.

1.5 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken zijn de opbrengsten van de werksessies uitgewerkt.

- De huidige situatie (hoofdstuk 2): dit is een beschrijving van hoe de kennisinfrastructuur op dit moment is weer te geven ('ist'). De kennisinfrastructuur is hier vormgegeven aan de hand van de kenniscyclus.
- Toekomstperspectief - gezamenlijke governance (leiding): dit is een beschrijving van de toekomstige, gewenste situatie ('soll'). Op basis van de werksessies met de klankbordgroep en de overleggen met het kernteam, is een beschrijving gemaakt van hoe de governance er in de toekomst idealiter uitziet. Dit is wederom gedaan aan de hand van de kenniscyclus.
- Projectplan kennisagenda: hier is stapsgewijs uitgewerkt hoe toe te werken naar een gedragen kennisagenda en werkprogramma.
- Aandachtspunten: hier staan de aandachtspunten voor het vervolg, om het toekomstperspectief werkbaar te krijgen en kennisagenda en werkprogramma tot stand te laten komen.

2 Huidige situatie

Dit hoofdstuk analyseert de huidige inrichting van de kennisinfrastructuur fiets. De huidige situatie is beschreven aan de hand van de kenniscyclus die in hoofdstuk 1 is toegelicht. De kenniscyclus is hierbij gebruikt als analyseframe en het XTNT-rapport uit 2023 voor onderliggende informatie.

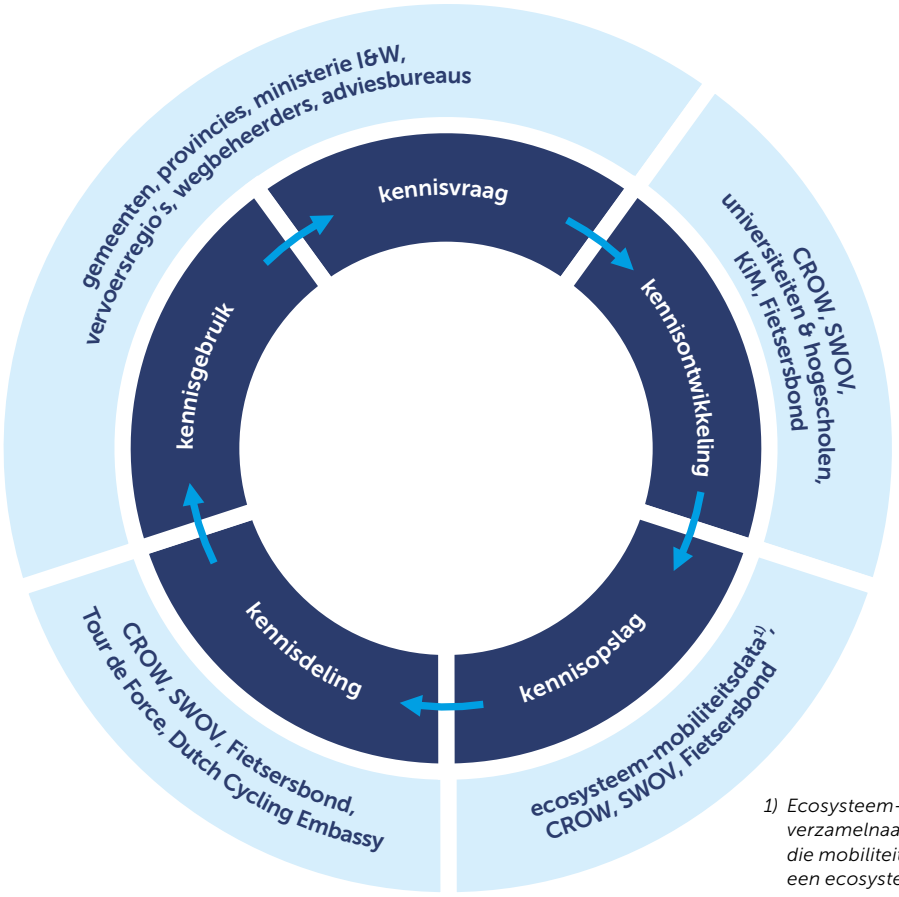
2.1 Kennisinfrastructuur aan de hand van de kenniscyclus

Door de kennisinfrastructuur langs de kenniscyclus te leggen, wordt zichtbaar welke actoren een rol spelen in welke fase van het kennisproces en waar rollen en verantwoordelijkheden in de praktijk kunnen zijn belegd. De actoren die aan de verschillende stappen zijn gekoppeld, zijn partijen die in de praktijk sterk betrokken zijn bij specifieke vormen van omgang met fietskennis, zoals het formuleren van kennisvragen, het ontwikkelen van nieuwe inzichten en het ontsluiten en toepassen van bestaande kennis. Daarmee biedt de kenniscyclus niet alleen inzicht in kennisprocessen, maar ook in de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden binnen de kennisinfrastructuur.

Figuur 2 toont de huidige kennisinfrastructuur geordend volgens de vijf stappen van de kenniscyclus, zoals is opgehaald in de werksessies. Per stap is weergegeven welke primaire actoren een rol spelen in het formuleren van kennisvragen, het ontwikkelen van kennis, het opslaan en delen ervan en het toepassen in beleid en praktijk. In bijlage 2 staat de *longlist* met actoren die ook van belang kunnen zijn bij afzonderlijke stappen. Figuur 2 laat zien dat veel relevante partijen actief zijn binnen de afzonderlijke stappen van de cyclus. Tegelijkertijd werd in de werksessies duidelijk dat de cyclus als geheel nog niet functioneert als een samenhangend proces. De visualisatie maakt vooral inzichtelijk wie betrokken kunnen zijn bij welke stap, maar de onderlinge verbindingen tussen de stappen zijn nog beperkt georganiseerd. Daardoor stroomt kennis niet automatisch van vraag naar ontwikkeling, van ontwikkeling naar toepassing en weer terug.

2.2 Verbinding met XTNT-rapport

Kennis beweegt niet vanzelf door de kenniscyclus. Elke stap vraagt om duidelijke keuzes en sturing. Het XTNT-rapport (2023) laat zien dat juist hier knelpunten ontstaan: onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden, versnipperde financierings- en besluitvormingslijnen, beperkte vindbaarheid van kennis en onvoldoende gezamenlijke prioritering. Deze bevindingen zijn direct te koppelen aan verschillende stappen in de kenniscyclus.



1) *Ecosysteem-mobiliteitsdata is de verzamelnaam voor alle organisaties die mobiliteitsdata opslaan en samen een ecosysteem hebben*

Figuur 2. Kennisinfrastructuur met primaire actoren in de kenniscyclus, gebaseerd op Argote et al. (2020)

Zo raakt de door XTNT gesignaleerde onduidelijkheid in governance (rol- en taakverdeling, besluitvorming en samenhang) direct aan de eerste stappen van de kennis-cyclus: kennisvraag en kennisontwikkeling. Als governance (leiding en structuur) niet duidelijk is ingericht, is ook de rol van actoren in deze stappen niet eenduidig: wie organiseert de vraagarticulatie (kennisvraag) en hoe; wie bundelt signalen uit de praktijk en wie maakt de vertaalslag naar gezamenlijke kennisvragen? Het gevolg is dat kennisvragen vaker versnipperd ontstaan en minder snel worden gebundeld tot gedeelde prioriteiten waar gezamenlijk aan wordt gewerkt.

De door XTNT benoemde beperkte vindbaarheid en ontsluiting van kennis raakt vooral de stappen 'kennisopslag' en 'kennisdeling'. Wanneer kennis niet logisch is georganiseerd of geen duidelijke digitale ingang kent, bereikt zij de doelgroep niet of te laat. Tegelijkertijd constateert XTNT dat vraag en aanbod onvoldoende op elkaar aansluiten (XTNT, 2023), wat directe gevolgen heeft voor kennisgebruik: kennis wordt minder toegepast en leidt daardoor minder vaak tot nieuwe, gezamenlijk geformuleerde kennisvragen.

Door de huidige situatie langs de kenniscyclus te leggen, wordt zichtbaar waar de 'breuken' in het systeem zitten: bij de gezamenlijke articulatie van de kennisvraag, bij de prioritering en financiering van kennisontwikkeling, bij de ontsluiting van kennisproducten en bij de terugkoppeling vanuit gebruik naar nieuwe vragen. De kenniscyclus fungeert op deze manier als analytisch kader om de door XTNT gesignaleerde systeemknelpunten niet alleen te benoemen, maar ook te positioneren binnen het totale kennisproces.

2.3 Conclusie: waarom de huidige inrichting onvoldoende werkt

Op basis van de vergelijking met de kenniscyclus – gebaseerd op bestudeerde stukken, werksessies met de klankbordgroep en afstemming met het kernteam – én de bevindingen uit het XTNT-rapport (XTNT, 2023), blijkt dat dezelfde onderliggende vraag telkens terugkomt: hoe zijn de vier dragende elementen van de kennisinfrastructuur (actoren, governance, kennisagenda en vertrouwen) zo te organiseren, dat de kenniscyclus als geheel gaat werken? Vanuit die logica komen drie samenhangende aandachtspunten naar voren.

1 Governance en centrale regie zijn nog beperkt uitgewerkt

Zowel de analyse als het XTNT-rapport laten zien dat rollen, taken en besluitvorming niet eenduidig zijn belegd (XTNT, 2023). Daarmee blijft ook onduidelijk welke actor de samenhang over de kenniscyclus bewaakt: wie organiseert structurele vraagarticulatie (kennisvraag), wie coördineert en bundelt kennisontwikkeling, en wie borgt opslag en ontsluiting? Zonder regie haken (primaire) actoren niet consistent aan en ontstaan versnipperde trajecten in kennisontwikkeling, -deling en -ontsluiting, waardoor schakels tussen de stappen van de kenniscyclus onvoldoende op elkaar aansluiten.

2 Er ontbreekt een breed gedeelde en gedragen kennisagenda

Zonder gezamenlijk geformuleerde doelen en prioriteiten is het lastig om focus aan te brengen in de kennisinfrastructuur. Ook XTNT benadrukt dat een gezamenlijke kennisagenda nodig is om de verschillende bouwstenen van de kennisinfrastructuur op elkaar af te stemmen (XTNT, 2023). In de huidige situatie worden kennisactiviteiten vaak gestart vanuit afzonderlijke organisatiebehoeften en beschikbare middelen. Daardoor ontbreken gezamenlijke doelen en prioriteiten die kennisvragen kunnen bundelen en vertalen naar een samenhangende kennisagenda.

3 Het versterken van onderling vertrouwen vraagt aandacht

Wanneer governance en gedeelde ambitie – beschreven in een kennisagenda – beperkt zijn uitgewerkt, blijft samenwerking kwetsbaar en ontstaat sneller het beeld dat actoren primair vanuit eigen belang opereren, een punt dat XTNT ook signaleert (XTNT, 2023). Dit kan het delen van kennis en de samenwerking bemoeilijken. Vertrouwen groeit juist door transparante afspraken, duidelijkheid over rollen en wederkerige samenwerking rond een gedeelde koers. Een gezamenlijke kennisagenda en heldere governance zijn daarmee niet alleen organisatorische voorwaarden, maar ook randvoorwaarden om vertrouwen op te bouwen en de terugkoppeling van kennisgebruik naar nieuwe kennisvragen te versterken.

Samengevat bevestigen zowel de analyse als het XTNT-rapport dat de kennisinfrastructuur fiets momenteel nog onvoldoende functioneert als samenhangend ecosysteem. Door centrale regie te versterken, een gedeelde kennisagenda te ontwikkelen en expliciet te investeren in heldere rolverdeling en wederkerigheid, ontstaat betere samenhang tussen de stappen van de kenniscyclus en neemt de impact van kennis in beleid en praktijk toe.

3 Toekomsstperspectief: gezamenlijke governance

Dit hoofdstuk beschrijft de gewenste toekomstige inrichting van de kennisinfrastructuur fiets. Hoofdstuk 2 gaf inzicht in de huidige situatie en knelpunten in de kenniscyclus; dit hoofdstuk biedt oplossingen voor de knelpunten in de huidige situatie, en schetst daarmee een werkbaar toekomstperspectief.

3.1 Waarom een gezamenlijke governance?

De analyse van de huidige situatie in hoofdstuk 2 laat zien dat de kennisinfrastructuur fiets veel verschillende actoren kent die actief en betrokken zijn. De samenhang tussen de actoren binnen de stappen van de kenniscyclus is echter nog onvoldoende georganiseerd: kennisvragen ontstaan versnipperd, prioritering vindt niet (structureel) gezamenlijk plaats en de verbinding tussen kennisontwikkeling, -deling en -gebruik is kwetsbaar. Dit maakt duidelijk dat een gezamenlijke governance een randvoorwaarde is voor een goed functionerende kennisinfrastructuur.

Een gezamenlijke governance is nodig voor een gedeelde kennisagenda en een werkprogramma. Die kennisagenda omvat de gezamenlijke, geprioriteerde kennisvragen van het fietsveld: het moment waarop losse vragen en signalen uit beleid en praktijk worden gebundeld tot één gezamenlijk vertrekpunt voor kennisontwikkeling. Daarmee vormt de kennisagenda de schakel tussen de eerste stap van de kenniscyclus, de kennisvraag, en de vervolgstappen: de kennisontwikkeling, -opslag, -deling en -gebruik. Zonder afspraken over wie prioriteert, wie besluit en hoe middelen worden ingezet, blijft deze gezamenlijke kennisvraag vrijblijvend en komt er geen uitvoerbare agenda tot stand. Er is dus gezamenlijke governance nodig om de kenniscyclus als geheel te laten werken: alleen met heldere rollen, besluitvorming en regie kan de gezamenlijke kennisvraag worden opgehaald, aangescherpt en herijkt op basis van ervaringen uit kennisgebruik. Zo ontstaat een lerend systeem waarin kennisagenda, werkprogramma en de uitvoerende praktijk elkaar continu versterken.

Tegelijkertijd geldt: zonder gezamenlijke kennisagenda ontbreekt de inhoudelijke basis om überhaupt samen te werken. Governance zonder gedeelde ambitie leidt tot structuur zonder richting; een kennisagenda zonder governance blijft een document zonder uitvoering. De kennisagenda bepaalt wát de sector als collectief willen weten en bereiken, de governance organiseert hóe we die gezamenlijke kennisvraag omzetten in keuzes, eigenaarschap, financiering en uitvoering. Kortom: gezamenlijke governance is het fundament om te komen tot één gedeelde kennisagenda als gezamenlijke kennisvraag én om die agenda te vertalen naar een uitvoerbaar werkprogramma.

3.2 Rollen en verantwoordelijkheden binnen de governance

Om de gezamenlijke governance van de kennisinfrastructuur fiets werkbaar te maken, is het noodzakelijk om rollen en verantwoordelijkheden expliciet te beleggen. Rolduidelijkheid draagt bij aan vertrouwen tussen partijen: iedereen weet wie waarvan is, en dus wie waarop is aan te spreken.

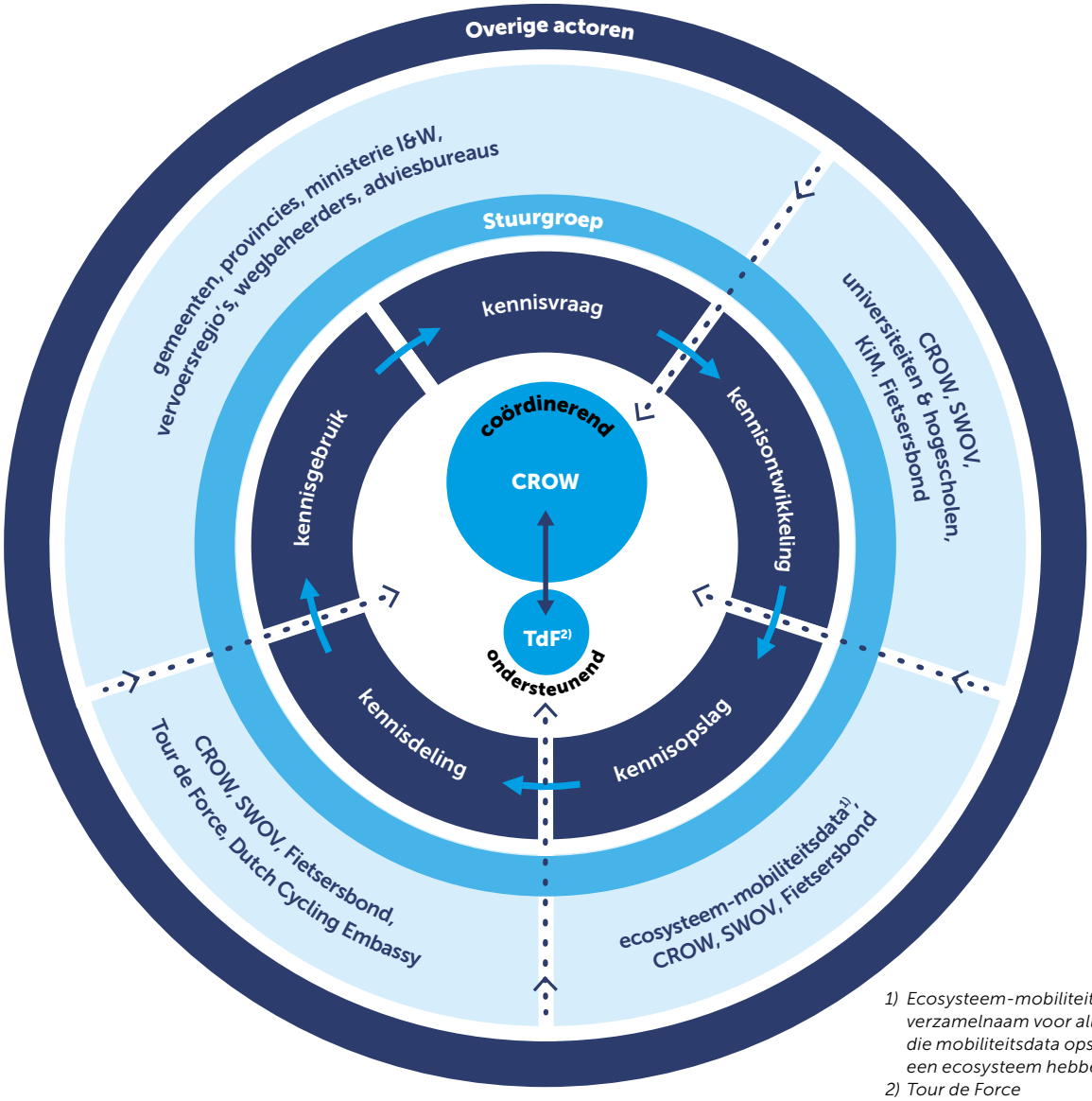
De governance van de kennisinfrastructuur is opgebouwd rond drie samenhangende rollen:

1. Een (nieuwe) stuurgroep die strategisch richting geeft, prioriteiten vaststelt en kaders bepaalt. Deze rol borgt bestuurlijk mandaat en gezamenlijke legitimiteit.
2. Het coördineren en organiseren van de kennisinfrastructuur: deze rol wordt opgepakt door CROW waarmee zij verantwoordelijk is voor de regie op de kenniscyclus en het proces rond de kennisagenda en het werkprogramma. Tour de Force vervult hierin een ondersteunende rol als netwerkorganisator, facilitator en agendasetter. Hiermee heeft Tour de Force een mobiliserende rol door het netwerk te activeren en de verbinding met de praktijk te versterken in het kader van de kennisinfrastructuur fiets.
3. De overige organisaties binnen de kennisinfrastructuur: kennisvragers, kennisontwikkelaars, partijen voor kennisopslag, kennisdelers en kennisgebruikers die gezamenlijk inhoud geven aan de kenniscyclus en zorgen voor ontwikkeling, toepassing en terugkoppeling van kennis.

Deze rollen zijn complementair en onderling afhankelijk. Geen enkele partij kan zelfstandig de kennisinfrastructuur laten functioneren: juist de samenhang tussen strategisch mandaat, coördinatie op proces en actieve betrokkenheid van het veld, maakt het mogelijk om de gezamenlijke kennisagenda te ontwikkelen, uit te voeren en cyclisch te herijken.

In figuur 3 is de nieuwe governance weergegeven.

In bijlage 2 staat de longlist met overige relevante actoren.



1) *Ecosysteem-mobiliteitsdata is de verzamelnaam voor alle organisaties die mobiliteitsdata opslaan en samen een ecosysteem hebben*
2) *Tour de Force*

Figuur 3. Kennisinfrastructuur met primaire actoren, coördinerende rol en stuurgroep

3.2.1 Stuurgroep met mandaat

De stuurgroep vormt het strategisch besluitvormend orgaan binnen de kennisinfrastructuur. In deze stuurgroep nemen partijen zitting die financieel bijdragen aan de kennisagenda. De precieze invulling van de stuurgroep is nader te bepalen, zie de aanbevelingen in hoofdstuk 5 voor suggesties. Daarmee worden bestuurlijk commitment, inhoudelijke richting en financiële verantwoordelijkheid expliciet aan elkaar verbonden. De stuurgroep richt zich nadrukkelijk op strategische keuzes en bestuurlijke afwegingen en is daarmee opdrachtgever van CROW, waar de operationele uitvoering en dagelijkse coördinatie liggen. Deze duidelijke scheiding tussen strategie en uitvoering vergroot de slagkracht in de uitvoering en versterkt tegelijkertijd de legitimiteit van gemaakte keuzes.

De samenstelling van de stuurgroep weerspiegelt de breedte van de kennisinfrastructuur. Door vertegenwoordiging van partijen die zowel inhoudelijk als financieel betrokken zijn, ontstaat gedeeld eigenaarschap over de kennisagenda. Daarmee vormt de stuurgroep het bestuurlijke fundament onder de gezamenlijke route naar een brede en gedragen kennisagenda voor de fiets in Nederland.

De stuurgroep vervult drie kernfuncties: richting geven, kaders stellen en toezicht houden, die hierna worden toegelicht.

Richting geven

De stuurgroep stelt de brede kennisagenda en het werkprogramma vast en bepaalt de strategische prioriteiten. Zij maakt expliciete keuzes over welke maatschappelijke opgaven, beleidsvragen en kennishiaten voor de kennisinfrastructuur fiets de komende periode centraal staan. Hiermee zorgt de stuurgroep voor focus en voorkomt zij versnippering van middelen en aandacht.

Kaders stellen
De stuurgroep stelt de financiële en inhoudelijke kaders vast, waarbinnen de kennisagenda en werkprogramma worden opgesteld en uitgevoerd. Dit omvat:
- het vaststellen van het totale budget en de verdeelsleutel;
- het bepalen van looptijd en fasering van de kennisagenda;
- het vaststellen van uitgangspunten voor cofinanciering;
- het goedkeuren van het werkprogramma en uitvoeringsplan.

Toezicht houden en bijsturen
De stuurgroep beoordeelt periodiek de voortgang van het werkprogramma. Zij kijkt of:
- de prioriteiten nog aansluiten bij actuele (beleids)-ontwikkelingen;
- middelen doelmatig worden ingezet;
- ontwikkelde kennis daadwerkelijk bijdraagt aan de beoogde impact;
- prioriteiten of kaders moeten worden bijgesteld.

3.2.2 Coördineren en organiseren van de kennisinfrastructuur

Binnen de governance van de kennisinfrastructuur vervult CROW de rol van coördinerende en organiserende partij. Hier is gedurende het proces voor gekozen door zowel de klankbordgroep als de kerngroep. CROW is de logische partij om deze rol in te vullen, omdat haar huidige werkzaamheden aansluiten bij de werkzaamheden voor de coördinerende partij. Door dit formeel te maken, is het voor alle partijen duidelijk wie regie kan pakken in de kennisinfrastructuur.

CROW bewaakt de samenhang tussen de actoren in de kenniscyclus en de verschillende stappen van de kenniscyclus en fungeert als organiserend knooppunt tussen de strategische sturing van de stuurgroep en de uitvoering van kennisontwikkeling- en deling door het bredere netwerk. Daarmee is CROW de schakel tussen bestuurlijke richting en concrete activiteiten in de praktijk.

CROW neemt deze coördinerende rol niet over van andere partijen, maar maakt samenwerking werkbaar. Dit doet zij door processen te structureren, afstemming te organiseren en voortgang te bewaken. In de praktijk betekent dit dat CROW ervoor zorgt dat kennisvragen uit het veld worden vertaald naar een samenhangende kennisagenda, dat kennisontwikkeling niet versnipperd plaatsvindt en dat ontwikkelde kennis toegankelijk wordt gemaakt en kan doorwerken in beleid en uitvoering.

CROW vervult in deze rol vier kernfuncties: (1) regie op de kenniscyclus via kennisagenda en werkprogramma; (2) programmamanagement van het werkprogramma; (3) kwaliteitsborging en kennisopslag; en (4) monitoring en evaluatie.

Regie op de kenniscyclus via kennisagenda en werkprogramma
CROW voert regie op de kenniscyclus door twee samenhangende instrumenten te ontwikkelen en beheren: de kennisagenda en het werkprogramma. De kennisagenda bundelt kennisvragen en kennishiaten tot één gezamenlijke koers. In het werkprogramma wordt concreet welke onderdelen daarvan worden uitgevoerd.

In dit kader:
- haalt CROW kennisbehoeften en signalen uit het veld op en vertaalt deze naar heldere, geprioriteerde kennisvragen;
- analyseert zij bestaande kennis en identificeert kennishiaten;
- bereidt zij voorstellen voor richting selectie en prioritering, ter besluitvorming door de stuurgroep;
- organiseert zij afstemming met lopende initiatieven om overlap te voorkomen;
- borgt zij tijdens uitvoering dat ontwikkelde kennis wordt vastgelegd, gedeeld en ontsloten;
- stimuleert en monitort zij de toepassing van kennis in beleid en praktijk.

Via deze activiteiten bewaakt CROW de samenhang tussen de verschillende schakels van de kenniscyclus.

Programmamanagement van het werkprogramma
Na vaststelling van de kennisagenda vertaalt CROW deze naar een uitvoerbaar werkprogramma. Dit omvat het prioriteren van kennisvragen in afstemming met primaire actoren, het coördineren van uitvoeringsvoorstellen uit het werkprogramma inclusief planning en begroting, het bewaken van voortgang en middelen en het rapporteren aan de stuurgroep.

CROW stimuleert daarbij dat primaire actoren verantwoordelijkheid nemen voor onderdelen van het werkprogramma, bijvoorbeeld als projectleider, co-financier of onderzoekspartner. De uitvoering ligt bij het netwerk; CROW zorgt voor samenhang, voortgang en transparantie.

Kwaliteitsborging en borging van kennis
CROW borgt dat ontwikkelde kennis bruikbaar, vindbaar en duurzaam beschikbaar is. Dit betekent dat onderzoeksresultaten moeten voldoen aan een bepaalde kwaliteitsstandaard, dat kennisproducten worden opgeslagen en ontsloten via het kennisplatform en dat kennisdeling actief wordt georganiseerd. Dit voorkomt dat kennis projectmatig blijft of verloren gaat.

Monitoring en evaluatie
Tot slot organiseert CROW de cyclische evaluatie van de kennisagenda en het werkprogramma. Dit omvat het monitoren van voortgang en impact, het signaleren van nieuwe kennisbehoeften en het voorbereiden van voorstellen voor bijstelling. Op deze manier wordt de kennisinfrastructuur lerend en adaptief ingericht.

3.2.3 Aanvullende rol van Tour de Force

CROW organiseert structuur, samenhang en procesregie; Tour de Force vervult een aanvullende rol als netwerkorganisator en mobiliserende kracht. Zij is geen uitvoerder van het kenniswerkprogramma en neemt geen programmamanagementtaken in de kennisinfrastructuur op zich. De kracht ligt in het activeren van partijen en het benutten van het netwerk om kennisvragen, inzichten en toepassingen breed te op te halen en te laten landen.

Tour de Force is de logische partij om deze aanvullende rol te vervullen, omdat deze rol goed aansluit bij de twee van de drie kernfuncties van Tour de Force: de netwerkorganisator en facilitator. Ook uit de werksessies kwam dit beeld naar voren: klankbordgroepleden zien Tour de Force als de aangewezen partij om deze aanvullende rol binnen de kennisinfrastructuur te vervullen.

Tour de Force vervult aanvullend op CROW vier kernfuncties: (1) mobiliseren van het netwerk; (2) versterken van de gezamenlijke ambitie; (3) kennisdeling via het netwerk; en (4) antenne in het veld.

Mobiliseren van het netwerk

Tour de Force mobiliseert partijen rondom het proces van kennisagendering. In samenwerking met CROW organiseert zij bijeenkomsten en thematische sessies waarin kennisbehoeften worden opgehaald, gedeeld en aangescherpt. Hierdoor komen kennisvragen niet alleen 'boven tafel', maar worden ze ook gezamenlijk herkend en erkend door het netwerk. Dit vergroot de kwaliteit én het draagvlak van de kennisagenda.

Versterken van de gezamenlijke ambitie

Door kennisvragen te verbinden aan bredere beleidsdoelen en maatschappelijke opgaven, helpt Tour de Force om de kennisagenda te positioneren als meer dan een inhoudelijke lijst met vragen: als een instrument dat bijdraagt aan gezamenlijke beleidsontwikkeling en uitvoering. Dit helpt om commitment bij partijen te vergroten en om prioritering te baseren op collectief belang.

Kennisdeling via netwerk

Tour de Force zorgt ervoor dat kennisproducten en inzichten uit het werkprogramma zichtbaar worden bij de juiste doelgroepen, bijvoorbeeld via bestaande overlegstructuren, netwerkevents en thematische *communities*. Daarnaast faciliteert Tour de Force uitwisseling tussen partijen, zodat ervaringen en geleerde lessen breder worden benut en toepassing wordt gestimuleerd. Deze rol is nadrukkelijk aanvullend op CROW: CROW borgt de inhoud, kwaliteit en ontsluiting van kennis; Tour de Force zorgt samen met CROW dat die kennis vervolgens in het netwerk wordt gedeeld, besproken en 'opgepakt' in praktijkverband.

Antenne in het veld

Door haar positie in het netwerk kan Tour de Force signaleren waar nieuwe kennisbehoeften ontstaan, waar implementatie stokt of waar juist succesvolle toepassingen zichtbaar worden. Deze signalen worden teruggekoppeld richting CROW en vormen input voor de periodieke evaluatie en herijking van de kennisagenda. Daarmee draagt Tour de Force bij aan het lerend vermogen van de kennisinfrastructuur en aan het sluiten van de kenniscyclus.

3.2.4 Rol van andere organisaties in de kennisinfrastructuur

Naast de stuurgroep, CROW en Tour de Force, is de bredere groep (primaire) actoren essentieel voor het functioneren van de kennisinfrastructuur fiets. De kennisinfrastructuur is immers een ecosysteem: de waarde ontstaat door de gezamenlijke bijdrage van partijen die kennisvragen signaleren, kennis ontwikkelen, kennis borgen en ontsluiten, kennis verspreiden en kennis toepassen. Zonder hun actieve en structurele betrokkenheid blijft de kennisagenda een papieren ambitie en komt de kenniscyclus niet gesloten tot stand.

Het is daarbij belangrijk te benadrukken dat organisaties binnen de kennisinfrastructuur altijd hun eigen rol en werkprogramma's los van de kennisinfrastructuur blijven houden. Zij blijven zelfstandig onderzoek uitvoeren, projecten ontwikkelen en kennisactiviteiten organiseren binnen hun eigen mandaat en organisatie. De kennisagenda vervangt deze activiteiten niet, maar vormt een aanvullend kader waarin partijen gezamenlijk prioriteiten kunnen stellen en – waar mogelijk – activiteiten op elkaar kunnen afstemmen. Het onderstaande beschrijft daarom vooral wat van organisaties wordt gevraagd voor de gezamenlijke kennisagenda en het werkprogramma, naast hun eigen reguliere werkzaamheden. Daarbij is altijd het doel om bestaande initiatieven te verbinden en niet te vervangen.

De kennisinfrastructuur werkt alleen wanneer deze partijen hun rol niet incidenteel, maar duurzaam invullen. Juist de onderlinge afhankelijkheid tussen verschillende typen actoren maakt het mogelijk om versnipperde vragen te bundelen tot één gezamenlijke kennisvraag (kennisagenda), deze te vertalen naar een uitvoerbaar werkprogramma en de opbrengsten daadwerkelijk te laten landen in beleid en praktijk. Dit vraagt van alle andere organisaties binnen de kennisinfrastructuur in ieder geval:

- actieve inbreng van kennisvragen en praktijkbehoeften voor de kennisagenda;
- deelname aan interviews, werksessies en reviewrondes voor zowel de kennisagenda als het werkprogramma;
- transparantie over lopende onderzoeken, data, kennisproducten en geplande activiteiten, zodat keuzes in het uitvoeringsplan goed onderbouwd zijn;
- bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor onderdelen uit het uitvoeringsplan, bijvoorbeeld als trekker, co-financier of implementatiepartner;
- actieve bijdrage aan toepassing en terugkoppeling, zodat de kenniscyclus sluit en de agenda actueel blijft;
- inzet van capaciteit en – waar mogelijk – middelen, passend bij de rol en het mandaat van de betreffende organisatie.

Hiernaast vervullen de primaire actoren verschillende, maar samenhangende rollen binnen de kenniscyclus (zoals afgebeeld in figuur 3).

Kennisvragers
Kennisvragers zijn vooral (medewerkers van) overheden die in hun dagelijkse praktijk tegen concrete vraagstukken aanlopen binnen het thema fiets. Zij signaleren knelpunten en kennishiaten in beleid en uitvoering en vertalen die naar kennisvragen die richting geven aan de kennisagenda. Daarnaast leveren zij praktijkinput en casuïstiek voor onderzoek en toetsen zij ontwikkelde kennis op toepasbaarheid en uitvoerbaarheid. Van kennisvragers wordt verwacht dat zij hun behoeften actief inbrengen, meedoen aan prioritering en bereid zijn om ontwikkelde kennis ook daadwerkelijk toe te passen in eigen beleid en projecten.

Kennisontwikkelaars
Kennisontwikkelaars zijn onderzoeksinstellingen, adviesbureaus en gespecialiseerde kennisorganisaties die nieuwe inzichten ontwikkelen. Zij voeren onderzoek uit binnen het kader van het werkprogramma, brengen methodologische en inhoudelijke expertise in en vertalen kennisvragen naar concrete, onderzoekbare opgaven. Daarbij werken zij samen met kennisgebruikers om te zorgen dat resultaten niet alleen kloppen, maar ook bruikbaar zijn in beleid en uitvoering.
Van kennisontwikkelaars wordt verwacht dat zij transparant samenwerken, aansluiten bij de gezamenlijke kennisagenda en hun resultaten actief beschikbaar stellen voor borging en verspreiding binnen de kennisinfrastructuur.

Partijen voor kennisopslag
Partij(en) met een rol in kennisopslag zorgen ervoor dat kennis duurzaam wordt vastgelegd en toegankelijk blijft. Hierin heeft CROW met haar kennisbank een cruciale rol, waarbij ze ondersteunt in het vastleggen en opslaan van kennis. De partijen dragen bij aan standaardisatie waar dat relevant is. Daarmee voorkomen zij dat kennis projectmatig blijft en zorgen zij voor continuïteit en hergebruik.

Kennisdelers
Naast CROW en Tour de Force spelen ook andere organisaties een belangrijke rol in kennisdeling, bijvoorbeeld via brancheverenigingen en regionale netwerken.
Zij verspreiden kennis binnen hun achterban, faciliteren de uitwisseling van ervaringen en versterken horizontale leerprocessen tussen organisaties. Van hen wordt verwacht dat zij ontwikkelde kennis actief helpen verspreiden én duiden, zodat inzichten sneller landen in beleid en praktijk.

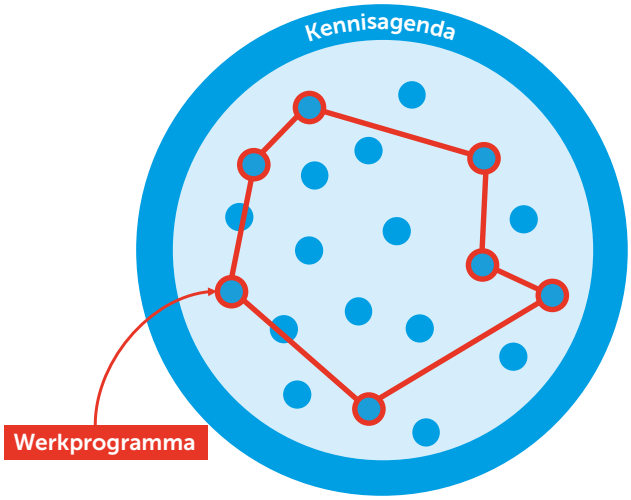
Kennisgebruikers
Kennisgebruikers zijn (individuen in) partijen die kennis toepassen in beleid, ontwerp, uitvoering en beheer.
Vaak overlappen zij met kennisvragers. Hun rol is cruciaal omdat zij ontwikkelde kennis vertalen naar concrete keuzes en deze inzichten daadwerkelijk gebruiken in projecten en programma's. Ook geven zij feedback over wat werkt en wat niet. Met die terugkoppeling sluiten zij de kenniscyclus en versterken zij het lerend vermogen van de kennisinfrastructuur.

4 Projectplan kennisagenda

In hoofdstuk 3 is de governance van de kennisinfrastructuur uitgewerkt. Daarmee is de organisatorische basis gelegd om gezamenlijk richting te geven aan de ontwikkeling van fietskennis. De volgende stap is het formuleren van een gedeelde ambitie in de vorm van een kennisagenda en het vertalen daarvan naar een concreet werkprogramma.

In dit hoofdstuk is een praktisch projectplan uitgewerkt dat beschrijft hoe de kennisagenda en het werkprogramma tot stand komen. De kennisagenda vormt de gedeelde ambitie: een samenhangend overzicht van kennis- en ontwikkelvragen die relevant zijn voor beleids- en praktijkopgaven in het domein fiets. Het werkprogramma vertaalt deze brede ambitie naar concrete keuzes voor een afgebakende periode die wordt bepaald door de stuurgroep. Daarin wordt expliciet vastgelegd welke onderdelen uit de kennisagenda worden opgepakt, door wie, met welke middelen en onder welke voorwaarden. Niet alle kennisvragen uit de kennisagenda worden gelijktijdig uitgevoerd; het werkprogramma brengt focus aan en maakt gerichte prioritering mogelijk. Figuur 4 illustreert deze verhouding: de kennisagenda omvat het geheel aan gezamenlijke ambities, terwijl het werkprogramma daaruit een selectie maakt en deze uitvoerbaar uitwerkt.

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. Paragraaf 4.1 beschrijft in fases hoe partijen een brede en gedragen kennisagenda maken: het gezamenlijke overzicht van kennis- en ontwikkelvragen. Paragraaf 4.2 beschrijft in fases hoe zij deze brede agenda vertalen naar een uitvoerbaar werkprogramma voor een afgebakende periode. Daaruit volgt hoe zij prioritering aangeven en keuzes maken over wat wel en niet wordt opgepakt, wie welke rol neemt, hoe ze de financiering organiseren en hoe ze het werkprogramma en de kennisagenda cyclisch monitoren en bijstellen. Per fase staat het doel, het beoogde resultaat en de activiteiten die nodig zijn om dat resultaat te krijgen.



Figuur 4. Kennisagenda en werkprogramma

4.1 Kennisagenda

De ontwikkeling van een gezamenlijke kennisagenda verloopt in zes samenhangende fases. CROW coördineert en organiseert deze ontwikkeling in opdracht van de stuurgroep. Figuur 5 licht de fases toe.

Fase 1. Vaststellen van kaders
Het doel van deze fase is het creëren van heldere strategische en financiële randvoorwaarden waarbinnen de kennisagenda wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Het resultaat van deze fase is een set van vastgestelde kaders voor de kennisagenda.



Figuur 5. De zes fases van de ontwikkeling van een gezamenlijke kennisagenda

Voordat de stuurgroep inhoudelijke keuzes maakt, moeten er heldere randvoorwaarden zijn. Maak de randvoorwaarden duidelijk met de volgende activiteiten:

- Voorbereiding door CROW-programmateam die de conceptkaders uitwerkt, waaronder:
  - de looptijd van de kennisagenda (bijvoorbeeld drie tot vier jaar);
  - de financiële ruimte voor uitvoering;
  - uitgangspunten voor samenwerking;
  - mate van flexibiliteit om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.
- Bespreking van het conceptkader met stuurgroep.
- Uitwerken van de kaders door CROW.
- Vaststellen van de kaders in de stuurgroep.

Fase 2. Ophalen van kennisbehoeften (parallel aan stap 3)
Het doel van deze fase is het systematisch en breed inzicht krijgen in actuele én toekomstige kennisbehoeften van primaire actoren in de kennisinfrastructuur. Het resultaat is een gestructureerde inventarisatie van kennisbehoeften, voorzien van context, urgentie en beoogde doelgroep.

Haal kennisbehoeften systematisch op bij de primaire actoren in het netwerk. Doe dit via een gestructureerd proces waarin verschillende perspectieven samenkomen. Het ophalen van kennisbehoeften vindt plaats via vier activiteiten:

- *Interactieve ophaal sessies*
  In interactieve werksessies brengen betrokken partijen hun belangrijkste vraagstukken in. Hierbij werken zij met een 'dialoogmap': een grote poster op tafel die het gesprek stuurt. Zo komen deelnemers gezamenlijk tot kennisbehoeften en -vragen. Dit zorgt ervoor dat kennisvragen voortkomen uit de praktijk en gedragen zijn. In deze sessies wordt niet alleen geïnventariseerd wat men wil weten, maar ook waarom deze kennis nodig is en voor wie zij van betekenis is.
- *Interviews met kennisvragers en beleidsmakers*
  Uit interviews komt naar voren welke structurele kennisbehoeften kennisgebruikers hebben. Deze gesprekken maken zichtbaar waar onzekerheden bestaan, waar besluitvorming wordt belemmerd door gebrek aan kennis en waar behoefte is aan standaardisatie of verduidelijking.
- *Signalen uit lopende programma's en beleidsontwikkelingen*
  Ook bredere ontwikkelingen zijn interessant. Dit betreft nieuwe beleidsopgaven, wijzigingen in regelgeving, maatschappelijke trends en ervaringen uit lopende projecten. Hiervoor doet CROW deskresearch, en is ook Tour de Force erbij betrokken. Door deze signalen mee te nemen, kan de kennisagenda anticiperen op ontwikkelingen en is zij niet alleen reactief.
- *Categorisering van de kennis- vragen en behoeften*
  De opgehaalde kennisvragen worden gecategoriseerd, zodat zichtbaar is welk type vervolgactie passend is en wie daarbij betrokken moeten zijn.

Fase 3. Analyse van bestaande kennis (parallel aan stap 2)
Het doel van deze fase is inzicht krijgen in welke kennis reeds beschikbaar is, welke trajecten lopen en waar onderbelichte vraagstukken zitten. Het resultaat is een onderbouwd overzicht per thema waarin staat wat er al is, wat er loopt en wat er nog ontbreekt. Dit overzicht vormt de input voor het ordenen en formuleren van kennisvragen in de kennisagenda en voor de selectie die later in het werkprogramma wordt gemaakt.

Breng parallel aan het ophalen en categoriseren van kennisvragen in kaart welke kennis al beschikbaar is en waar daadwerkelijk lacunes zitten. Deze analyse bestaat uit vier samenhangende activiteiten:

- *Inventarisatie van bestaande kennis*
  Het verzamelen en ordenen van relevante kennisproducten, zoals onderzoeken, evaluaties, handreikingen, richtlijnen, factsheets en datasets. Kijk daarbij expliciet naar kennis die binnen het netwerk al aanwezig is, maar niet altijd vindbaar of eenduidig ontsloten.
- *Overzicht van lopende initiatieven en onderzoeken*
  Inventariseer lopende onderzoeksprogramma's, pilots en kennistrajecten, waardoor zichtbaar is welke kennisvragen al zijn opgepakt, door wie en met welk tijdpad. Dit ondersteunt het zoeken naar aansluiting bij bestaande trajecten en helpt om de kennisagenda realistisch en doelmatig vorm te geven.
- *Analyse van overlap en samenhang*
  Toets op basis van de inventarisatie waar inhoudelijke overlap bestaat tussen initiatieven en waar versnippering optreedt. Deze analyse biedt input om kennisvragen te bundelen, samenwerking te versterken en dubbel onderzoek te voorkomen.
- *Definiëren van kennishiaten*
  Stel per geclusterd thema vast welke vragen nog onvoldoende zijn beantwoord. Daarbij zijn verschillende typen kennishiaten te onderscheiden, bijvoorbeeld:
  - *inhoudelijk hiaat:* er is onvoldoende kennis beschikbaar over het onderwerp;
  - *integratiehiaat:* kennis bestaat wel, maar is versnipperd over domeinen en wordt niet gecombineerd;
  - *toepassingshiaat:* kennis is beschikbaar, maar het is onduidelijk hoe deze in de praktijk kan worden toegepast;
  - *actualisatiehiaat:* kennis is verouderd en sluit niet meer aan op de huidige werkelijkheid.

Door deze typen kennishiaten expliciet te maken, ontstaat scherpte in de vervolgstap. Niet elke kennisvraag vraagt om nieuw onderzoek; soms is vooral betere bundeling, ontsluiting, actualisatie of implementatie van bestaande kennis nodig.

Fase 4. Samenbrengen van kennisvragen en bestaande kennis

Het doel van deze fase is het integreren van vragen van gebruikers en hiaten in bestaande kennis tot een samenhangende en onderbouwde kennisagenda. Het resultaat is een uitgewerkte brede kennisagenda met daarin:

- een gevalideerde en aangescherpte set kennisvragen;
- expliciet gemaakte kennishiaten;
- onderscheid tussen vragen om nieuw onderzoek, bundeling van bestaande kennis of implementatie;
- thematische clustering als basis voor de brede kennisagenda.

Na het ophalen van kennisbehoeften uit het netwerk en het analyseren van bestaande kennis en lopende initiatieven, volgt een expliciete synthesestap. In deze fase komen veldvragen en inzichten uit literatuur en lopend onderzoek samen tot een coherent en onderbouwd geheel. Voer daarbij de volgende activiteiten uit:

- *Valideren van kennisvragen*
  Toets per opgehaalde kennisvraag:
  - in hoeverre deze al beantwoord is in bestaande literatuur of onderzoeken;
  - of er sprake is van een daadwerkelijk inhoudelijk hiaat;
  - of het vraagstuk vooral vraagt om betere ontsluiting, actualisatie of toepassing van bestaande kennis.

  Deze toetsing zorgt voor scherpte: niet elke vraag leidt automatisch tot nieuw onderzoek.
- *Verrijken en aanscherpen van vragen*
  Benut inzichten uit literatuur en bestaande onderzoeken om veldvragen te verdiepen en te concretiseren. Praktijkvragen blijken soms onderdeel te zijn van een breder thema of vragen om herformulering om onderzoekbaar te worden. In deze stap kennisvragen waar nodig:
  - aanscherpen en verduidelijken;
  - herformuleren;
  - voorzien van context en onderliggende aannames.
- *Clusteren, formuleren en schrijven van de brede kennisagenda*
  Cluster vragen rond samenhangende thema's op basis van de gevalideerde kennisvragen en de geïdentificeerde kennishiaten, en formuleer heldere, onderzoekbare vragen. Deze thematische ordening vormt de kern van de brede kennisagenda. Leg per thema vast wat de aard van de opgave is – nieuw onderzoek, bundeling/synthese van bestaande kennis, of betere ontsluiting en toepassing – zodat in een latere stap gericht kan worden bepaald wat in het werkprogramma wordt opgepakt.

Fase 5. Vaststellen kennisagenda door stuurgroep

Het doel van deze fase is dat de stuurgroep de kennisagenda vaststelt als een breed gedragen weergave van de gezamenlijke kennisvraag en ambitie van het fietsveld. Het resultaat is daarmee een vastgestelde en breed gedragen kennisagenda.

Met de vaststelling van de kennisagenda ontstaat een gedeelde richting. Partijen weten welke thema's centraal staan, waar gezamenlijke investering nodig is en welke kennisontwikkeling bijdraagt aan de bredere ambitie voor het fietsbeleid in Nederland. Deze kennisagenda vormt vervolgens het uitgangspunt voor prioritering en selectie in het werkprogramma. Dit gebeurt aan de hand van de volgende activiteit:

- CROW legt de in fase 4 geformuleerde kennisagenda voor aan de stuurgroep. Hierna stelt de stuurgroep – eventueel gewijzigd – de kennisagenda vast.

Fase 6. Cyclische herijking kennisagenda

Het doel van deze fase is het periodiek herijken van de kennisagenda, zodat deze blijft aansluiten bij actuele ontwikkelingen, nieuwe kennisbehoeften en ervaringen uit de uitvoering en (beleids)praktijk. Hiermee is geborgd dat de gezamenlijke kennisvraag geen statisch document is, maar meebeweegt met beleidsopgaven, praktijkervaringen en nieuwe inzichten. Het resultaat is een geactualiseerde en door de stuurgroep bekrachtigde kennisagenda, waarin nieuwe kennisvragen zijn opgenomen, prioriteiten waar nodig zijn aangepast, en afgeronde of minder relevante thema's zijn heroverwogen.

Met deze cyclische herijking blijft de kennisagenda een breed gedragen en actuele uitdrukking van de gezamenlijke ambitie van het fietsveld en een stabiel maar adaptief kader voor het werkprogramma. Hierbij signaleert CROW in afstemming met Tour de Force ontwikkelingen en nieuwe kennisbehoeften in het fietsveld. In overleg met de stuurgroep stellen zij vast met welke frequentie ze de kennisagenda actualiseren.

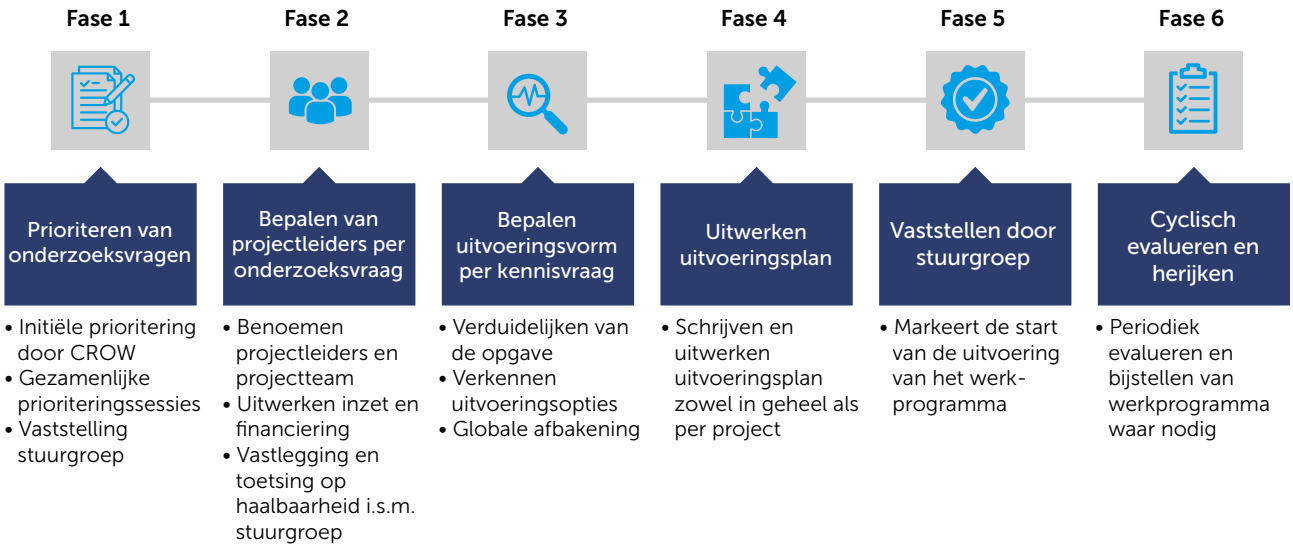
4.2 Werkprogramma van de kennisagenda

De brede kennisagenda omschrijft de gezamenlijke ambitie. Het werkprogramma vertaalt deze ambitie naar concrete acties en projecten voor een afgebakende periode. Niet alle kennisvragen uit de kennisagenda worden (gelijktijdig) opgepakt; het werkprogramma maakt expliciete keuzes en brengt focus aan. De totstandkoming van het werkprogramma verloopt in zes samenhangende fases, zie figuur 6.

Fase 1. Prioriteren onderzoeksvragen en check of deze al worden opgepakt

Het doel van deze fase is een gedragen en onderbouwde selectie van kennis- en onderzoeksvragen die de komende periode daadwerkelijk worden opgepakt. Het resultaat is een door de stuurgroep vastgestelde lijst met projecten voor de aankomende periode, inclusief een heldere onderbouwing van de gemaakte keuzes.

Maak op basis van de brede kennisagenda een selectie van kennisvragen die in de komende periode daadwerkelijk worden opgepakt. Organiseer deze prioritering expliciet met de betrokken actoren en vorm daarmee een moment van gezamenlijke afweging. Richt het proces open en gestruc-



Figuur 6. De zes fases voor de totstandkoming van het werkprogramma

tureerd in, zodat transparantie ontstaat over de gemaakte keuzes en de onderliggende overwegingen. In deze fase vinden de volgende activiteiten plaats:

- *Prioriteren van kennisvragen door CROW*
  CROW werkt op basis van de brede kennisagenda een eerste selectie uit van kennisvragen die in de komende periode kunnen worden opgepakt. Deze prioritering gebeurt op basis van onder meer:
  - urgentie en maatschappelijke relevantie;
  - impact op praktijk en uitvoering;
  - bijdrage aan beleidsdoelen;
  - samenhang met andere thema's;
  - beschikbare middelen en capaciteit.

  In deze stap toetst CROW ook expliciet of kennisvragen al elders zijn onderzocht of binnen bestaande programma's lopen, waarbij zij kijkt naar de input opgehaald in fase 4 van het opstellen van de kennisagenda. Dit voorkomt dubbel werk en er is aansluiting bij een bestaand onderzoek of programma mogelijk.
- *Gezamenlijke prioriteringssessies*
  Vervolgens zijn er een of meer prioriteringssessies met primaire actoren uit het netwerk. Bespreek en weeg de kennisvragen gezamenlijk in deze sessies. Prioriteer op basis van expliciete criteria, bijvoorbeeld:
  - urgentie: hoe urgent is het vraagstuk?
  - impact: hoeveel verschil maakt beantwoording voor beleid en praktijk?
  - collectief belang: raakt het meerdere partijen of slechts één actor?
  - haalbaarheid: is uitvoering realistisch binnen beschikbare middelen?
  - samenhang: versterkt het andere lopende initiatieven?

  Werk met transparante werkvormen (bijvoorbeeld scoring, clustering of ranking), met ruimte voor verschillende perspectieven en voor het zoeken naar combinaties van vragen. Een belangrijk uitgangspunt is dat prioritering niet alleen gaat over inhoudelijke wenselijkheid, maar ook over gedeelde verantwoordelijkheid en bereidheid ot inzet. Het resultaat van deze stap is een gedragen prioriteitenlijst van kennis- en onderzoeksvragen.
- *Vaststelling door stuurgroep*
  Vertaal de uitkomst van de gezamenlijke prioritering in een voorstel voor het uitvoeringsprogramma.
  De stuurgroep weegt dit voorstel en stelt de definitieve selectie vast, binnen de eerder vastgestelde financiële en strategische kaders. Hiermee wordt de prioritering:
  - inhoudelijk onderbouwd;
  - gezamenlijk besproken;
  - bestuurlijk gelegitimeerd.

Fase 2. Bepalen van projectleiders per onderzoeksvraag (incl. financiering en randvoorwaarden)

Het doel van deze fase is te zorgen dat ieder project een duidelijke projectleider heeft en dat de randvoorwaarden voor uitvoering helder zijn vastgelegd. Het resultaat is dat per project een projectleider en betrokken partners zijn benoemd, en dat er inzicht is in middelen, planning en voorwaarden voor uitvoering.

Benoem projectleiders en werk per project de randvoorwaarden uit. Doe dit in drie achtereenvolgende activiteiten:

- *Benoemen van projectleiders & partners*
  Start per kennisvraag een project, waarbij één partij de projectleider is die het project zal trekken. Kies de projectleider in overleg en op basis van inhoudelijke expertise, strategische aansluiting, beschikbare capaciteit en bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen.
  De projectleider denkt mee over de randvoorwaarden die nodig zijn om het project uit te voeren. Deze is verantwoordelijk voor:
  - inhoudelijke aansturing;
  - planning en voortgang;
  - afstemming met partners (inclusief CROW).

  Selecteer vervolgens worden de partners voor het project. CROW bewaakt hier de verdeling en Tour de Force zorgt ervoor dat alle relevante partijen in beeld zijn. Rolverdeling is expliciet per project, zodat samenwerking soepel verloopt.

- *Uitwerken van inzet en financiering*
  Maak parallel aan de rolverdeling, per project een eerste schatting van de benodigde inzet. Dit omvat:
  - een raming van kosten en uren;
  - eventuele externe uitgaven;
  - het expliciet maken van capaciteitsafspraken, zodat duidelijk is welke partijen welke inzet leveren en hoe continuïteit gedurende de looptijd wordt geborgd.
- *Vastlegging en toetsing op haalbaarheid samen met de stuurgroep*
  Leg de gemaakte afspraken over rollen, inzet en financiering vast in het uitvoeringsplan. Toets tot slot per project of scope, planning, middelen en afhankelijkheden realistisch zijn. Indien nodig het project bijstellen, faseren of doorschuiven. De uitkomsten worden voorgelegd aan de stuurgroep.

Fase 3. Bepalen van uitvoeringsvorm per kennisvraag
Het doel van deze fase is om per geselecteerde kennisvraag te bepalen welke aanpak het meest passend en haalbaar is. Het resultaat is dat per kennisvraag een uitvoeringsvorm is gekozen en vastgelegd, met een globale scope, het beoogde resultaat en een indicatie van de benodigde expertise, capaciteit en doorlooptijd.

Bepaal na de gezamenlijke prioritering per geselecteerde kennisvraag, welke uitvoeringsvorm het meest passend is. Hierin neemt de projectleider van het project het voortouw. Deze stap vertaalt inhoudelijke urgentie naar een concrete aanpak en wordt bewust samen met betrokken actoren vormgegeven. De bepaling van de uitvoeringsvorm vindt plaats via de volgende activiteiten**:**

- *Verduidelijken van de opgave*
  Stel per kennisvraag eerst gezamenlijk scherp wat precies het probleem is en welk resultaat nodig is. Bespreek in een werksessie met betrokken kennisvragers, kennisontwikkelaars en praktijkpartijen:
  - wat het achterliggende beleids- of uitvoeringsvraagstuk is;
  - welke doelgroep baat heeft bij het antwoord;
  - welke impact wordt beoogd;
  - op welke termijn resultaat nodig is.

  Deze gezamenlijke verheldering voorkomt dat de oplossing al wordt gekozen voordat het probleem helder is.
- *Verkennen van uitvoeringsopties*
  Verken verschillende uitvoeringsvormen. Bekijk daarbij gezamenlijk of de kennisvraag vraagt om:
  - nieuw onderzoek;
  - bundeling of synthese van bestaande kennis;
  - actualisatie van richtlijnen;
  - een pilot of praktijkexperiment;
  - implementatie- of opschalingsactiviteiten;
  - een kennisdelings- of leertraject.

  Kennisontwikkelaars geven hierbij inzicht in de haalbaarheid van de uitvoeringsopties. Praktijkpartijen beoordelen de toepasbaarheid. Partijen die verantwoordelijk zijn voor borging en standaardisatie, reflecteren op duurzame inbedding. CROW faciliteert dit proces en bewaakt de samenhang met andere projecten. De keuze voor een uitvoeringsvorm wordt gezamenlijk onderbouwd en schriftelijk vastgelegd.
- *Afbakening scope van de projecten*
  Leg tot slot per project de uitvoeringsvorm vast:
  - wat het beoogde product is;
  - welke expertise nodig is, en wie deze expertise eventueel kan leveren;
  - welke doorlooptijd realistisch is;
  - welke randvoorwaarden gelden.

  Hiermee ontstaat een gedeeld beeld van wat het project inhoudt en wat het van betrokken partijen vraagt. Het resultaat is per kennisvraag en project:
  - een gekozen uitvoeringsvorm;
  - een globale scope en beoogd resultaat;
  - inzicht in benodigde expertise en capaciteit.

  Deze uitwerking vormt de basis voor de volgende stap: het uitwerken van het werkprogramma.

Fase 4. Uitwerken werkprogramma
Het doel van deze fase is om alle geselecteerde projecten te bundelen in één samenhangend werkprogramma voor de kennisagenda fiets. Het resultaat is een integraal werkprogramma waarin elk project is uitgewerkt, inclusief afspraken over scope, planning, rollen, middelen en borging, zodat uitvoering direct kan starten.

Werk de geselecteerde projecten uit in één samenhangend werkprogramma. Leg per project de kernafspraken vast, zodat zij bestuurbaar, toetsbaar en uitvoerbaar zijn.
Het gaat hierbij nadrukkelijk alleen om de projecten voor het werkprogramma van de kennisagenda.
CROW heeft hierin de leiding en werkt samen met de betrokken projectleiders. Werk per project de volgende aspecten uit:

- Doel en beoogde opbrengsten: wat wordt opgeleverd, voor wie, en welke bijdrage levert dit aan de brede kennisagenda.
- Scope en afbakening: wat valt binnen scope en wat expliciet niet.
- Planning en mijlpalen: start/eind, belangrijkste mijlpalen, beslismomenten en momenten voor tussentijdse oplevering.
- Rollen en verantwoordelijkheden: trekker en partners, plus de rol van CROW (regie/borging) en Tour de Force (netwerk/kennisdeling), inclusief afspraken over besluitvorming.
- Middelen en begroting: budget en verdeling van bijdragen (geld/in natura), plus eventuele cofinanciering.
- Borging, kennisdeling en doorwerking: hoe worden resultaten vastgelegd, ontsloten en actief gedeeld, en hoe is de toepassing in beleid en praktijk ondersteund.

Fase 5. Vaststellen van uitvoeringsplan door stuurgroep
Het doel van deze fase is om formeel mandaat te verkrijgen voor de uitvoering van het werkprogramma. Het resultaat is een door de stuurgroep vastgesteld werkprogramma, met toegewezen middelen en een heldere opdrachtformulering voor de uitvoering. Dit gebeurt aan de hand van de volgende activiteiten:

- CROW legt het uitgewerkte werkprogramma ter besluitvorming voor aan de stuurgroep, inclusief onderbouwing van prioriteiten, rolverdeling, planning en begroting.
- De stuurgroep bespreekt het voorstel, stelt het werkprogramma formeel vast en bekrachtigt de inzet van middelen en verantwoordelijkheden per project.

Fase 6. Cyclische evaluatie en herijking van werkprogramma indien nodig
Het doel van deze fase is het periodiek monitoren en evalueren van het werkprogramma en, waar nodig, het bijstellen ervan, zodat de uitvoering blijft aansluiten bij de doelen van de kennisagenda en bij actuele ontwikkelingen in beleid en praktijk. Het resultaat is een geactualiseerd en door de stuurgroep bekrachtigd werkprogramma, waarin voortgang en opbrengsten zijn beoordeeld, knelpunten zijn geadresseerd en prioriteiten, planning of inzet van middelen waar nodig zijn aangepast.

Met deze cyclische evaluatie blijft het werkprogramma uitvoerbaar, relevant en gericht op doorwerking. CROW monitort hiervoor de voortgang en opbrengsten van projecten en verzamelt, in afstemming met Tour de Force, signalen uit het netwerk over toepassing en nieuwe behoeften. Op basis hiervan bereidt CROW voorstellen voor bijstelling voor, die de stuurgroep weegt en vaststelt. CROW stelt in overleg met de stuurgroep vast met welke frequentie monitoring en evaluatie plaatsvinden.

5 Aandachtspunten

In de voorgaande hoofdstukken is de gewenste governance uitgewerkt en zijn de stappen beschreven om een kennisagenda en werkprogramma op te stellen. Op basis van de ervaringen in dit traject, het onderzoek en de bevindingen uit het XTNT-rapport, komt een aantal specifieke aandachtspunten voor het vervolg naar voren. Deze zijn in beginsel voor CROW als centrale organisatie, en daarmee actiehouder, van de punten. Maar deze aandachtspunten zijn ook voor de andere partijen in de kennisinfrastructuur van belang. Het opzetten en werkend maken van de kennisinfrastructuur vraagt immers samenwerking en afstemming met meerdere organisaties. Let bij de start van de inrichting van de kennisinfrastructuur daarom op zeven belangrijke punten. Deze punten zijn besproken en aangescherpt in de vierde werksessie met de klankbordgroep.

5.1 Borg structureel aansturing en financiering

Dit rapport richt zich nadrukkelijk op governance en de route naar een kennisagenda fiets; het financiële vraagstuk valt daarbij buiten de scope. Financiële implicaties en de eventuele herinrichting van de subsidieverstrekking zijn daarom niet uitgewerkt. Een logische vervolgstap is om deze financiële consequenties wél te concretiseren, in samenhang met de samenstelling van de stuurgroep en de uitwerking van structurele financiering. Daarbij is het verstandig om pragmatisch te kijken hoe de nieuwe structuur zo goed mogelijk kan aansluiten op bestaande financieringsstromen en gremia, zoals KpVV, maar ook I&W, de vervoersregio's, IPO en VNG. Zorg dat deze financiers bij elkaar komen om samen commitment uit te spreken voor een vervolg, zowel financieel als inhoudelijk.

Financiers moeten bovendien meerjarig verbonden blijven aan de kennisinfrastructuur om de kennisagenda en het werkprogramma met voldoende continuïteit te kunnen opbouwen en uitvoeren. Organiseer hun betrokkenheid niet alleen via financiering, maar ook via inhoudelijke en bestuurlijke inbedding. Geef financiers daarom een plek in de stuurgroep, zodat bestuurlijk commitment, inhoudelijke richting en financiële verantwoordelijkheid samenkomen. Zo kunnen financiers meebeslissen over strategische keuzes, zoals prioriteiten, kaders en budgetverdeling. Dit vraagt tegelijkertijd dat financiers tijd investeren, keuzes maken en verantwoordelijkheid nemen. Die wederkerigheid vergroot het draagvlak en versterkt het gezamenlijke eigenaarschap over de kennisagenda.

5.2 Behoudt momentum en hanteer strak en professioneel projectmanagement

Er ligt nu momentum om door te pakken richting het opstellen van de kennisagenda. Het is belangrijk om dit vast te houden. Wachten kost energie en vergroot het risico dat partijen afhaken. Tegelijkertijd vraagt het traject tijd, juist omdat verschillende gebruikers moeten aanhaken en afstemming nodig is. Combineer tempo daarom met professioneel projectmanagement, en maak ook financiële ruimte vrij voor dit projectmanagement. Werk met een heldere fasering, vaste besluitmomenten en een strakke planning, zodat voor alle betrokken partijen duidelijk is wanneer hun inbreng wordt verwacht. Stuur in het werkprogramma vervolgens nadrukkelijk op uitvoerbaarheid. Leg per project de scope, rollen, middelen en borging helder vast en monitor de voortgang op een overzichtelijke manier. Communiceer daarnaast regelmatig naar het bredere netwerk wat er gebeurt en wat is opgeleverd. Zo blijft het netwerk betrokken en groeit de gezamenlijke ambitie uit tot een uitvoerbaar programma.

Maak daarnaast op korte termijn duidelijke afspraken met financiers, zodat de benodigde randvoorwaarden op orde zijn en vervolgstappen kunnen worden gezet. Dit helpt om tempo in het proces te houden en voorkomt dat voortgang afhankelijk wordt van onduidelijkheid over middelen of commitment.

5.3 Wees pragmatisch en zet iteratieve, betekenisvolle stappen

Dit rapport schetst een ambitieus toekomstbeeld voor de kennisinfrastructuur fiets en de ontwikkeling van een gezamenlijke kennisagenda. Deze ambitie zal niet in een keer gerealiseerd worden. Het is daarom belangrijk om pragmatisch te werken en stap voor stap te bouwen aan de gewenste situatie. Kies voor een iteratieve aanpak waarin telkens kleine, betekenisvolle stappen worden gezet. Start bijvoorbeeld met een eerste, beknopte, versie van de kennisagenda en een klein werkprogramma, en ontwikkel deze verder, op basis van ervaringen in de praktijk. Door te werken, te evalueren en bij te stellen, ontstaat gaandeweg meer scherpte in rollen, processen en samenwerking én wordt de meerwaarde van de kennisinfrastructuur fiets duidelijk. Zo groeit de kennisinfrastructuur stap voor stap naar de ambitie uit dit rapport, terwijl tegelijkertijd concrete resultaten en meerwaarde zichtbaar worden.

5.4 Organiseer actieve en vroege betrokkenheid van gebruikers

Het betrekken van gebruikers vraagt gerichte aandacht, zeker bij gemeenten. Als bijvoorbeeld gemeenten (te) laat aansluiten of als vooral een vaste groep meedoet, wordt de kennisagenda minder herkenbaar voor het bredere gemeentelijke veld. Dat verkleint de kans op toepassing. Zet daarom bij het opstellen van de kennisagenda in op brede en vroege betrokkenheid. Organiseer interactieve sessies en voeg laagdrempelige instapmomenten toe, zoals digitale inloopmomenten of online vragenlijsten. Werk vanuit concrete knelpunten in beleid en uitvoering. Koppel bovendien zichtbaar terug wat met de input gebeurt en wat de vervolgstappen zijn. Dit vergroot draagvlak, legitimiteit en doorwerking.

5.5 Maak rollen expliciet en heb aandacht voor rolneming

Leg vast wie waarvoor verantwoordelijk is binnen de stuurgroep, CROW, Tour de Force en de overige actoren. Vertaal dit ook naar het niveau van afzonderlijke projecten. Benoem per project wie verantwoordelijk is voor inhoud, planning, besluitvorming, borging en implementatie. Beperk rolduidelijkheid niet tot papier. Bespreek periodiek of partijen hun rol invullen zoals afgesproken. Spreek elkaar aan wanneer taken blijven liggen en reflecteer op de eigen bijdrage. Dit maakt samenwerking voorspelbaarder en versterkt onderling vertrouwen.

5.6 Positioneer de kennisagenda als gemeenschappelijke ambitie

Behandel de kennisagenda als het fundament onder de kennisinfrastructuur. De agenda geeft richting aan prioritering, samenwerking en investering. Maak vanaf het begin duidelijk dat de kennisagenda van en voor het netwerk is. Verbind de agenda aan herkenbare maatschappelijke en beleidsopgaven. Maak ook concreet wat de agenda oplevert voor verschillende doelgroepen. Laat de stuurgroep de kennisagenda vaststellen en actief uitdragen. Gebruik de kennisagenda daarna consequent bij nieuwe initiatieven. Toets nieuwe kennisvragen, pilots en onderzoeken aan de gezamenlijke prioriteiten. Dit vergroot focus en beperkt versnippering.

5.7 Afstemming met de buitenwereld is noodzakelijk

De kennisinfrastructuur fiets staat niet op zichzelf. Het thema fiets is onderdeel van het bredere mobiliteitsveld en raakt aan onderwerpen zoals verkeersveiligheid, ruimtelijke ordening, openbaar vervoer en duurzame mobiliteit. Daarom is het belangrijk om bij het opstellen en uitvoeren van de kennisagenda actief af te stemmen met organisaties en netwerken die in dit bredere domein actief zijn. Door zicht te houden op lopende onderzoeken, programma's en initiatieven, kan dubbel werk worden voorkomen en ontstaan kansen voor samenwerking. Tegelijkertijd helpt deze afstemming om fietskennis beter te verbinden met integrale mobiliteitsopgaven. Zorg er daarom voor dat bij de ontwikkeling en uitvoering van de kennisagenda structureel wordt gekeken naar raakvlakken met andere kennisprogramma's en dat hierover periodiek afstemming plaatsvindt.

Literatuur en websites

- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *82*(1), 150–169. https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893
- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2020). Organizational Learning Processes and Outcomes: Major Findings and Future Research Directions. *Management Science*, *67*(9), 5399–5429. https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, *24*(3), 522–537. https://doi.org/10.2307/259140
- Hoe, S. L., & McShane, S. (2010). Structural and informal knowledge acquisition and dissemination in organizational learning: An exploratory analysis. *Learning Organization*, *17*(4), 364–386. https://doi.org/10.1108/09696471011043117
- Järvi, K., Almpanopoulou, A., & Ritala, P. (2018). Organization of knowledge ecosystems: Prefigurative and partial forms. *Research Policy*, *47*(8), 1523–1537. https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.05.007
- Tertoolen, G., J. Smit-van Oijen & G. Budding (2023). Verkenning toekomst kennisinfrastructuur fietsen en lopen. XTNT, Tour de Force

Bijlage 1 Leden kernteam en klankbordgroep

Kernteam	Klankbordgroep
Ewoud Vink, provincie Utrecht	Bert Zinn, ministerie van IenW
Guy Hermans, CROW	Jan-Kees van Elderen, MRDH
John Pommer, KpVV	Karin Bodewes, provincie Noord-Holland
Ronald de Haas, Tour de Force	Mark Könst, VRA
Stan Wolters, CROW (projectleider)	Martijn van de Leur, Mobycon
	Paul van de Coevering, BUAS
	Syb Tjepkema, gemeente Zwolle
	Wendy Weijermars, SWOV

Bijlage 2 Longlist actoren

Kennisvraag	Kennisontwikkeling	Kennisopslag	Kennisdeling	Kennisgebruikers
Adviesbureaus			Adviesbureaus	
ANWB	Hogescholen en Universiteiten	PBL	PBL	ANWB
BOVAG/RAI	Platform 31	Platform 31	Platform 31	BOVAG/RAI
College van Rijksadviseurs	SWOV	SWOV	SWOV	College van Rijksadviseurs
Deelfiets aanbieders	Dutch Cycling Embassy	Tour de Force	Tour de Force	Deelfiets aanbieders
ECF			ECF	
Fietsersbond	TNO	RIVM	RIVM	Fietsersbond
FIPAVO/ Fietsparkeur	Kennis centrum sport en bewegen	Kennis centrum sport en bewegen	Kennis centrum sport en bewegen	FIPAVO/ Fietsparkeur
IPO Provincies	CROW Fietsberaad	CROW Fietsberaad	CROW Fietsberaad	IPO Provincies
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (ook Ruimtelijke Ordening)	KIM	KIM	KIM	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (ook Ruimtelijke Ordening)
Mobiliteitsalliantie	Fietsberaad Vlaanderen	Dutch Cycling Embassy	Dutch Cycling Embassy	Mobiliteitsalliantie
MRDH/VRA	PBL	TNO	TNO	MRDH/VRA
N&M	Veiligheid NL	Fietsberaad Vlaanderen	Fietsberaad Vlaanderen	N&M
NOC NSF/NTFU	Fietsplatform	Fietsplatform	Fietsplatform	NOC NSF/NTFU
NS/ProRail	NTM (vanuit DSM)	EU (MOVE)	EU (MOVE)	NS/ProRail
RWS	EU (MOVE)	Veiligheid NL	Veiligheid NL	RWS
Unie van Waterschappen	KpVV	KpVV	KpVV	Unie van Waterschappen
VVN	RIVM	NDW	NDW + NWB	VVN

Colofon

Op weg naar een toekomstbestendige kennisinfrastructuur fiets – Onderzoeks- en adviesrapport

uitgave
CROW, Ede

artikelnummer
FB-D010

tekst
Jeroen Steegmans & Sarah Kamphuis (Hiemstra & De Vries)

eindredactie
CROW

Figuren/tekeningen
Hiemstra & De Vries

foto omslag
Otto van Boggelen

vormgeving
Inpladi bv, Cuijk

productie
CROW

Deze uitgave is (mede) mogelijk gemaakt door een bijdrage uit het KpVV-programma. Dit programma ontwikkelt, verspreidt en borgt collectieve kennis op het gebied van mobiliteit en wordt gefinancierd door de vervoerregio's en de provincies.

fietsberaad CROW

CROW
Postbus 37, 6710 BA Ede
(0318) 69 53 00
klantenservice@crow.nl
www.crow.nl