



GovernEUR
Ezafing

Lerende evaluatie DuurzaamDoor Participatietafel Water

***Dr. Jitske van Popering-Verkerk
Dr. Mike Duijn***

December 2020

INHOUDSOPGAVE

H1. Lerende evaluatie	3
1.1 Participatietafel Water en innovatieve projecten	3
1.2 Lerende evaluatie	4
1.3 Onderzoeksmethode	5
1.4 Leeswijzer.....	5
H2. Doelen en resultaten	6
2.1 Doelen en doelgroepen van de projecten	6
2.2 Relatie met de PTW doelen	7
2.3 Resultaten en doelbereik	7
H3. Middelen en randvoorwaarden	9
3.1 Financiële middelen.....	9
3.2 Kennis	10
3.3 Gecoördineerde contacten	10
3.4 Overige middelen.....	11
H4. Lessen	12
4.1 Doelgerichtheid versterken door eindgebruikers te betrekken.....	12
4.2 Van projectmatige subsidie naar programmatische aanpak	12
4.3 Niet-financiële ondersteuning door contacten en communicatie	13
4.4 Leren als uitgangspunt om de inspanningen te laten optellen.....	13
Referenties	15
Colofon	17

H1. LERENDE EVALUATIE

1.1 PARTICIPATIETAFEL WATER EN INNOVATIEVE PROJECTEN

Nederland is een waterland. Toch neemt het bewustzijn van water en van het duurzaam omgaan met water af. Dat is één van de redenen waarom het nationale Programma DuurzaamDoor innovatieve projecten steunt die op nieuwe manieren het waterbewustzijn willen laten toenemen. Dit doen zij aan de ‘Participatietafel Water’. Deze Participatietafel is onderdeel van het programma DuurzaamDoor waarmee duurzame transities op verschillende terreinen (energie, wonen, water, etc.) worden gestimuleerd. De Participatietafel Water was voorheen de stuurgroep watereducatie, en is een samenwerkingsverband van overheden en instanties uit het onderwijs en maatschappelijke organisaties. Zij ondersteunen vernieuwende maatschappelijke projecten die bijdrage aan het versterken van waterbewustzijn.

In 2018 heeft de Participatietafel Water 13 projecten gehonoreerd (zie tabel 1.1). Hieraan voorafgaand is een open uitvraag gedaan, die met name in het netwerk van de leden van de Participatietafel Water is uitgezet. Het secretariaat heeft in een eerste stap de ingezonden projectvoorstellen geselecteerd die voldeden aan de voorwaarden. Daarna heeft een jury met experts (o.a. van het Groene Brein, STOWA en één van de waterschappen) de projecten beoordeeld op de inhoudelijke bijdrage aan de doelstelling van de Participatietafel Water. De gehonoreerde projecten zijn gericht op het versterken van waterbewustzijn door onder andere educatie. Een heel aantal projecten is gericht op onderwijs, denk bijvoorbeeld aan het inzetten van VR-brillen bij aardrijkskundelessen en een lespakket over het benutten van regenwater bij bierbrouwen. Er zijn ook projecten vanuit musea en projecten op wijkniveau, gericht op waterbewustzijn bij de bewoners in een wijk.

De projecten zijn inmiddels in uitvoering. Daarom heeft de Participatietafel Water GovernEUR gevraagd een lerende evaluatie uit te voeren gedurende de uitvoering van de projecten. In deze rapportage presenteren we de eindresultaten van de lerende evaluatie.

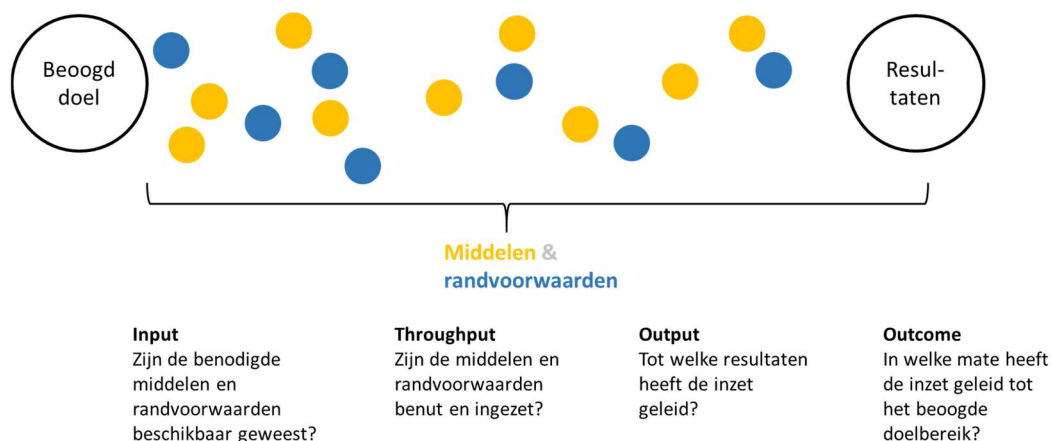
Projectnaam	Door	Beschrijving
Brugwachtershuisjes	Makerscollectief Radio Brugwachter	Radio-uitzendingen vanuit verweesde brugwachtershuisjes
Dilemmabox	Stichting Tijdgeest	Innovatief online onderwijsinstrument
Gebiedsrating	De Coöperatieve Samenleving en ondersteunend consortium	Nieuw gebiedsgericht waardensysteem
Klimaatadaptatie Arnhem	Stichting Netwerk Groen Arnhem	Activeren Arnhemmers rond klimaatadaptatie
Pieter Vermeulen	Pieter Vermeulen Museum	Lespakket vergroening in samenwerking met school
Rainbeer	Rainbeer	Kennis over regenwater ontwikkelen en in lesaanbod
Regenwaterstad Arnhem	Individueel, follow-up van afstudeeronderzoek	Met bewoners aandacht voor regenwater door visualisaties
Riothermie Verzorgingstehuizen	Gemeente Velsen	Samenwerking voor realisatie riothermie voor verzorgingstehuis

Projectnaam	Door	Beschrijving
Serious Game Klimaatadaptatie	Gemeente Den Haag en Natuur- en MilieuEducatie	Spel rond klimaatadaptatie voor voortgezet onderwijs
VR expedities	Universiteit Utrecht	VR expeditie over water voor het voortgezet onderwijs
Water de Baas	Batavialand en waterschap Zuiderzeeland	Expositie in spelvorm over leven met water
Waterspin	De Waterspin en ondersteunend consortium	Lesmodule water en ecologie voor het voortgezet onderwijs
Zandzakken voor de deur (momenteel in heroriëntatie)	Waterschap Hollandse Delta	Dilemmabox voor onderwijs rond klimaatadaptatie en overstorten

Tabel 1.1 Overzicht van de projecten

1.2 LERENDE EVALUATIE

De Participatietafel Water (afgekort tot PTW) wil niet alleen de innovatieve projecten stimuleren, maar heeft ook tot doel om te leren van de projecten. Dit leren staat centraal in deze evaluatie, met als leidende vraag: *Welke lessen en leerervaringen kunnen geïdentificeerd worden uit de DuurzaamDoor Participatietafel Water en haar projecten?* Om de lessen systematisch in beeld te krijgen, hebben we een analysekader opgesteld. In dit analysekader staan doelen, middelen en randvoorwaarden, en effecten centraal (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 Analyse kader

In dit kader liggen twee niveaus besloten. Enerzijds zijn er lessen op projectniveau, anderzijds zijn er lessen over de relatie tussen de projecten en het programma. Aan de hand van het analysekader, beantwoorden we in deze lerende evaluatie de volgende vragen:

1. Doelen en doelgroep: Welke doelen en doelgroep hadden de projecten bij aanvang voor ogen? En zijn deze doelen tussentijds bijgesteld? Hoe kunnen we de resultaten van de individuele projecten duiden in het licht van de programmadoelen van de PTW?
2. Middelen en randvoorwaarden: welke middelen en randvoorwaarden zijn gedurende het project aanwezig geweest en benut? Met welke middelen en randvoorwaarden heeft de PTW de projecten ondersteund?
3. Resultaten: tot welke lessen en resultaten heeft het project geleid in relatie tot de gestelde doelen? Hoe hebben de middelen en randvoorwaarden vanuit de PTW bijgedragen aan de lessen en resultaten?

Om deze vragen te beantwoorden is in de periode najaar 2019-zomer 2020 een lerende evaluatie uitgevoerd. Deze vorm van evaluatie is gericht op het identificeren van lessen en leerervaringen, en niet op beoordelen of afrekenen (Edelenbos & Van Buuren, 2005). Daarnaast is de evaluatie zelf ook lerend. Wanneer blijkt dat uit een voorgaand onderzoekmoment bepaalde zaken meer of minder aandacht moeten krijgen, dan worden deze accenten voor het volgende moment aangepast om zo gaandeweg meer focus te kunnen aanbrengen in de meest interessante en betekenisvolle inzichten en leerervaringen.

1.3 ONDERZOEKSMETHODE

De lerende evaluatie naar de PTW bestaat uit twee rondes. In de eerste ronde is een documentstudie uitgevoerd. Daarnaast is een vragenlijst verspreid onder de projectleiders en door 11 van de 13 projectleiders ingevuld. Tot slot hebben 7 interviews plaatsgevonden, waarvan 6 interviews met projectleiders en 1 interview met een medewerker van het secretariaat. In de tweede ronde was een herhaling van de eerste ronde beoogd. Door de Corona-crisis liggen veel projecten stil en zijn er geen wezenlijk nieuwe resultaten en of lessen te herleiden. Wel heeft Tim van Setten van der Meer, afstudeerstudent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, 4 interviews met projectleiders uitgevoerd. Deze zijn geanalyseerd in het kader van deze evaluatie en hebben geleid tot aanscherpingen van de inzichten.

1.4 LEESWIJZER

De resultaten van de lerende evaluatie naar de DuurzaamDoor Participatietafel Water worden gepresenteerd aan de hand van de stappen in het analysekader. In H2 kijken we naar de doelen en het doelbereik van de projecten. Vervolgens gaan we in H3 in op de middelen die hieraan hebben bijgedragen, waaronder de middelen vanuit de PTW. In het laatste hoofdstuk (H4) formuleren we lessen op basis van de tussentijdse resultaten.

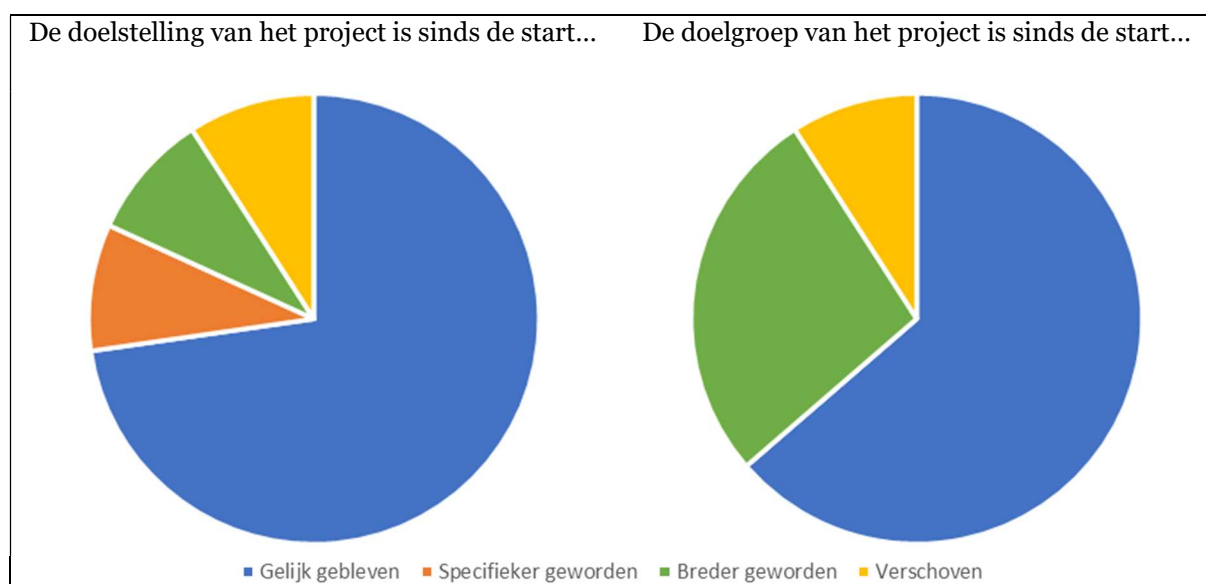
H2. DOELEN EN RESULTATEN

In dit hoofdstuk verkennen we de doelen en doelgroepen van de projecten. Daarbij kijken we hoe deze zich hebben ontwikkeld gedurende de uitvoering van de projecten en in relatie tot de doelen van de PTW. In de laatste paragraaf kijken we in hoeverre de gestelde doelen tot op heden zijn behaald.

2.1 DOELEN EN DOELGROEPEN VAN DE PROJECTEN

Elk project heeft bij de start aangegeven wat doel en doelgroep van het project zijn. Uit de interviews wordt duidelijk dat de projecten een helder doel voor ogen hadden. Bij het merendeel van de projecten bestond het idee of plan al en vormde DuurzaamDoor het noodzakelijke zetje om naar uitvoering over te gaan. Zo vertelt één van de projectleiders: *“binnen de organisatie was het plan al ontstaat om [dit project] te gaan ontwikkelen, maar daar waren geen financiële middelen voor, toen de oproep vanuit DuurzaamDoor bekend werd vonden we het idee goed passen bij DuurzaamDoor”* en *“ik stak er al veel tijd in, nu zijn mijn uren ook vergoed en kan ik er wat meer tijd in stoppen”*. Uit de vragenlijst blijkt dat de doelstelling van de meeste projecten gelijk is gebleven (zie figuur 2.1).

Verder valt op dat bij meerdere projecten opschaling als specifiek doel wordt gekoppeld aan de bijdrage van DuurzaamDoor. Deze opschaling betreft soms het ‘volwassen’ worden van een innovatief idee, zo vertelt een projectleider: *“we wilden met de DuurzaamDoor subsidie doorgroeien van een lokale pilot naar een groter initiatief”*. Veel vaker is de opschaling geografisch met als doel om het ontwikkelde concept niet te beperken tot één regio maar lands-dekkend te maken. Neem bijvoorbeeld een onderwijsproject: *“ons idee was om dit niet alleen voor dit waterschap te ontwikkelen en in te zetten, maar om het met de subsidie van DuurzaamDoor uit te breiden naar heel Nederland, naar alle waterschappen”*.



Figuur 2.1 Resultaten vragenlijst over doel en doelgroep (n=11)

De doelgroep van de projecten is in veel gevallen verbreed of verschoven. In de vragenlijst geeft een kleine meerderheid aan dat de doelgroep gelijk is gebleven (zie figuur 2.1). Wanneer we kijken naar

de oorspronkelijke projectvoorstellen en dit vergelijken met de uitvoering van de projecten, zien we dat in bijna één derde van de projecten sprake is van een verbreding van de doelgroep.

Met name bij de educatieve projecten zien we verbreding van de doelgroep. Soms gaat deze verbreding om het type onderwijs, bijvoorbeeld een verbreding van voortgezet onderwijs, naar MBO en HBO. Een verbreding van de onderwijsdoelgroep is ook aangemoedigd vanuit de PTW. Zo wordt bijvoorbeeld in een projecttoekenning door PTW aangegeven: *“Behalve dat u zich met u project op bewoners richt, zien we ook mogelijkheden om het project in te zetten in combinatie met educatie voor het mbo en het voortgezet onderwijs.”*

Daarnaast valt op dat sommige projecten zich op bewoners in het algemeen richten. Dit geldt bijvoorbeeld voor brugwachtershuisjes, klimaatadaptatie Arnhem, regenwaterstad en gebiedsrating (deze laatste ook private partijen). Bij deze projecten is geen sprake van een verschuiving van de doelgroep. Wel valt op dat de algemene duiding ‘bewoners’ niet specifiek is geworden.

2.2 RELATIE MET DE PTW DOELEN

De PTW heeft bij aanvang van DuurzaamDoor 2 de volgende vier thema’s vastgesteld: (1) water en klimaatadaptatie, (2) waterveiligheid, (3) waterkwaliteit en gezondheid, en (4) watereducatie. In de PTW is in eerste aanleg het zwaartepunt komen te liggen bij educatie (thema 4) en klimaatadaptatie (thema 1). Dat is een uitvloeisel van de uitvraag en de ontvangen inzendingen. Bij de indiening van projecten zijn alleen projecten op de thema’s klimaatadaptatie en watereducatie ingediend. Deels is dit de PTW overkomen, deels heeft het te maken met het netwerk waarbinnen de aanvraag is verspreid. Als voormalige stuurgroep watereducatie, is het PTW-netwerk met name op dit thema sterk ontwikkeld. Ook een samenwerkingsthema als klimaatadaptatie sluit hier goed bij aan. Tijdens de rit is tussen PTW en de projecten educatie als doel verder benadrukt.

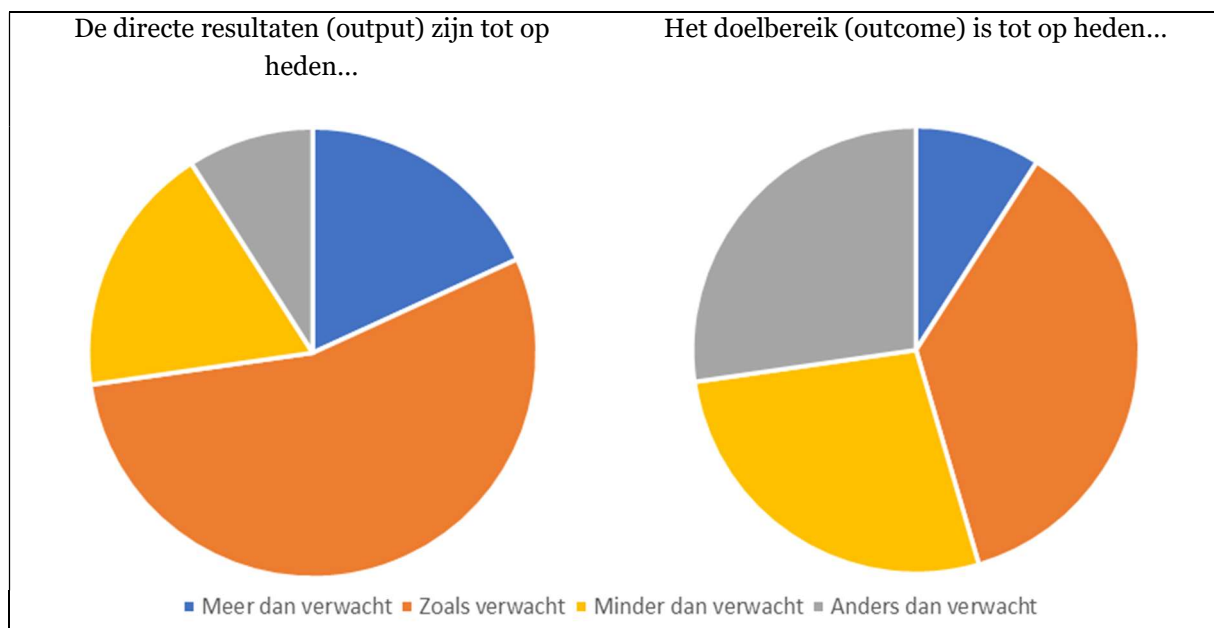
2.3 RESULTATEN EN DOELBEREIK

Om zicht te krijgen op de resultaten van de projecten, hebben we de projectleiders gevraagd naar de directe resultaten en het doelbereik. Directe resultaten, ook wel output genoemd, zijn bijvoorbeeld x-aantal lessen, de realisatie van een tentoonstelling of het aanstellen van x-aantal ambassadeurs. Doelbereik, ook wel outcome genoemd, gaat over de mate waarin de doelen van het project zijn bereikt. Is bijvoorbeeld het waterbewustzijn van leerlingen toegenomen of zijn bewoners sneller geneigd bij te dragen aan een klimaatbestendige inrichting van hun tuin.

In de vragenlijst geeft bijna driekwart van de projectleiders aan dat de directe resultaten zoals verwacht of meer dan verwacht zijn (zie figuur 4.1). Uit de gesprekken wordt duidelijk dat in veel projecten de opstart trager verliep dan verwacht, maar de vaart er nu (winter 2019/2020) in begint te komen. De eerste periode is vooral gebruikt om het plan of concept uit te werken, en nu wordt de stap gezet naar testen of uitvoeren. In sommige projecten is de uitvoering goed op gang gekomen en zijn de projectleiders hiermee verder dan verwacht. In andere gevallen kost het nog veel tijd om samenwerking aan te gaan met de relevante doelgroepen en zo het concept ‘aan de man’ te brengen. Daar waar in de winter de vaart erin is gekomen, signaleren projectleiders in de zomer van 2020 vertraging als gevolg van de Corona-crisis.

De ingeschatte mate van doelbereik ligt lager; iets minder dan de helft van de projectleiders geeft aan het idee te hebben dat de doelen zoals verwacht of meer dan verwacht zijn behaald. Ruim een

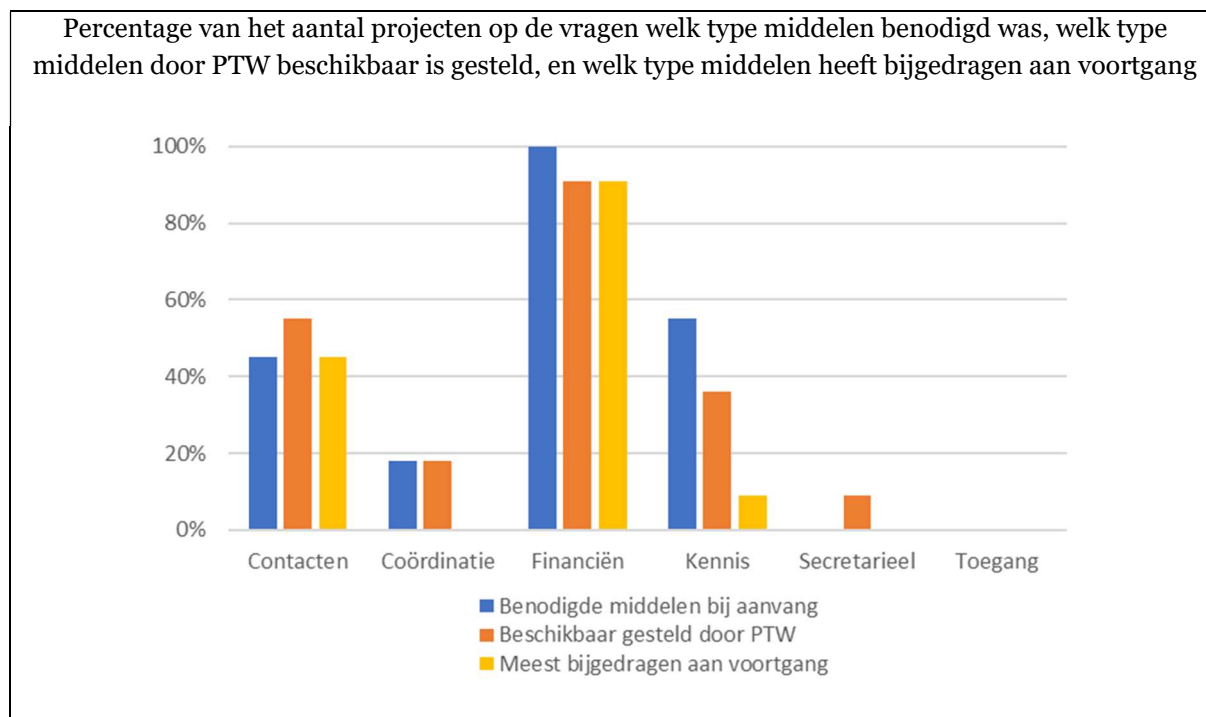
kwart van de projecten verwacht de doelen wel te behalen, maar is minder ver dan gepland. Eveneens ruim een kwart van de projecten heeft een andersoortig doelbereik dan verwacht. Uit de gesprekken wordt duidelijk dat projectleiders ook worstelen met het uiteindelijke doelbereik. Ze leren veel van hun werkwijze en zien dat elementen aanslaan, maar weten niet goed of het ook daadwerkelijk bijdraagt aan meer waterbewustzijn en veranderend gedrag. Daar is in de projecten en in hun aansturing vanuit het programmateam, geen structurele aandacht voor geweest. Daarbij past overigens de noot dat het heel moeilijk is om vast te stellen of waterbewustzijn en/of gedragsverandering, zowel op individueel als collectief niveau, op de langere duur beklijft. Zeker als het om abstractere zaken gaat die op langere termijn echt zichtbaar worden, zoals klimaatverandering.



Figuur 2.2 Resultaten vragenlijst over doel en doelgroep (n=11)

H3. MIDDELEN EN RANDVOORWAARDEN

De PTW heeft beoogd via verschillende middelen de juiste inbreng en randvoorwaarden te scheppen voor de projecten. In figuur 3.1 is zichtbaar welke middelen de projecten nodig hadden ten tijde van de PTW-aanvraag, de PTW-middelen die beschikbaar zijn gesteld en welke middelen het meest hebben bijgedragen aan de voortgang van het project. In de hierop volgende paragrafen zoomen we in op de verschillende middelen en randvoorwaarden.



Figuur 3.1 Resultaten vragenlijst over middelen voor de projecten (n=11)

3.1 FINANCIËLE MIDDELEN

In alle projecten was, ten tijde van de PTW-aanvraag, financiering de belangrijkste aanleiding. Financiële middelen zijn het meest concreet verwoord in de projectaanvragen. Dit zien we ook aan de kant van PTW; de meest concreet beschikbaar gestelde middelen zijn financieel in de vorm van een subsidieverstrekking. Daarbij heeft de PTW ervoor gekozen de financiering te verstrekken als opdracht en niet als subsidie. We signaleren drie kenmerken van de financiële bijdrage.

Ten eerste is de financiële bijdrage voor de meeste projecten uniek in de zin dat er weinig andere mogelijkheden zijn voor een dergelijke bijdrage (zie ook figuur 3.2). Deze uniciteit zit niet alleen in de thematiek, maar ook in de mogelijkheid om de bijdrage heel verschillend in te zetten, bijvoorbeeld voor materialen maar ook voor personele inzet.

Belang en uniciteit van de PTW middelen zoals aangegeven door 10 projectleiders		
De PTW middelen zijn...	Zeer belangrijk	Redelijk belangrijk
Elders niet beschikbaar	5	3
Elders ook beschikbaar	1	1

Figuur 3.2 Resultaten vragenlijst over het belang en de uniciteit van de PTW middelen voor de projecten (n=10)

Ten tweede is de toegekende financiële bijdrage in bijna alle gevallen minder dan gevraagd. De inhoudelijke doelen van het gehele project worden onderschreven. Maar de financiële bijdrage is lager dan gevraagd en niet geheel project-dekkend. Wel wordt extra PTW-ondersteuning toegezegd (bijv. inzet van communicatie, inbrengen van kennis) of wordt de mogelijkheid voor extra financiële middelen genoemd mocht het project naar een volgende fase gaat. Deze ‘extraatjes’ zijn door de projecten echter niet als zodanig ervaren. Zo geven projectleiders aan: *“naast de subsidie zouden we voor een bepaald bedrag aan communicatiehulp krijgen [...], daarvan heb ik eigenlijk nog niets gezien of gehoord”*. En *“DuurzaamDoor had gezegd dat ook een doorstartsubsidie tot de mogelijkheden behoorde als het project goed liep, hier hebben we naartoe geleefd en we kwamen dus flink in de problemen toen bleek dat DuurzaamDoor die subsidie niet aanbiedt”*. Zo is een spanning ontstaan waarbij projectleiders zich verantwoordelijk voelen voor het gehele projectresultaat, terwijl zij hiervoor minder financiële middelen ontvangen en de extra toegezegde ondersteuning niet ervaren.

Ten derde geeft het merendeel van de respondenten aan dat de hoogte van de financiële bijdrage niet in verhouding staat tot de inbreng die verwacht wordt in het programma. Deze inbreng betreft met name de bijeenkomsten, vragenlijsten en interviews, en administratie voor facturatie. Met name bij de projecten met een financiële bijdrage onder de €10.000 (in veel gevallen €5.000 of €7.500 inclusief BTW), horen we hierover: *“dat de subsidieverstrekker informatie wil weten is logisch, hier is dat echter volledig uit verhouding”* en *“de kleine subsidie staat ook niet in verhouding tot de administratiedruk”*. Daarbij snappen de projectleiders het belang van gezamenlijk leren en zien zij daarvan ook de meerwaarde, maar zien de uren die dit kost niet terug in de financiële vergoeding.

3.2 KENNIS

Bij meer dan de helft van de projecten was bij aanvang behoefte aan kennis. In sommige projecten gaat het om inhoudelijke kennis, bijvoorbeeld over de kwaliteit van regenwater, de ecologische gebiedskenmerken of het waterbewustzijn in een wijk. In andere projecten gaat het om educatieve kennis, bijvoorbeeld het inzetten van een spel of tentoonstelling voor bewustzijn, of het inrichten van een lespakket.

Rond kennis zien we dat de projecten hoge verwachtingen hadden van PTW. Over de kennis die tijdens de PTW-projectbijeenkomsten is uitgewisseld, zijn de projectleiders positief. Er werd echter ook gehoopt meer specialistische kennis te verkrijgen door deelname aan PTW, bijvoorbeeld door aanspraak te kunnen maken op onderwijsspecialisten of communicatiedeskundigheid. Van de zijde van de projecten zijn deze vragen om (specialistische) kennis niet altijd gesteld en aan de zijde van de PTW konden projecten op dit vlak niet altijd geholpen worden.

3.3 GECOÖRDINEERDE CONTACTEN

Verder is kenmerkend voor de PTW-projecten dat zij behoefte hebben aan contacten. De PTW is interessant omdat via de stuurgroep en het secretariaat nieuwe partijen benaderd kunnen worden. Op het moment van de bevraging, zijn verschillende beelden naar boven gekomen over wat projectleiders van het programmateam verwachtten bij het leggen van contacten. De ene projectleider heeft hier goede ervaringen mee: *“via de contactpersoon van DuurzaamDoor heb ik contact kunnen zoeken met die partijen”*. Een andere projectleider heeft een heel andere ervaring: *“ik had enkele vragen gesteld, daarvoor heb ik vanuit DuurzaamDoor antwoorden nodig en ik wacht nog steeds op die antwoorden, ik heb nog niets gekregen”*.

Naast deze algemene behoefte aan contacten, is er een groep onderwijsprojecten waarin specifiek behoefte is aan gecoördineerd contact met de waterschappen. Bij deze projecten ligt er een educatief concept en zoeken de initiatiefnemers naar effectieve ingangen om het concept aan te bieden aan waterschappen. Projectleiders hoopten via PTW een gecoördineerde ingang te krijgen bij de waterschappen, maar het secretariaat heeft aangegeven dat er vanuit de waterschappen geen gecoördineerde ingang komt voor projecten rond educatie en waterbewustzijn.

3.4 OVERIGE MIDDELEN

In het overzicht van middelen, zien we dat secretariële ondersteuning nauwelijks en toegang tot assets niet van belang is geweest voor de PTW projecten. Een vorm van middelen die in aanvulling wel genoemd wordt, is communicatie en promotie. De projecten hadden meer promotie verwacht vanuit de PTW, bijvoorbeeld door het vermelden van projecten op de website.

Uit de interviews blijkt tot slot dat het label DuurzaamDoor ook zorgt voor legitimiteit. Extern helpt het label DuurzaamDoor om relevante partijen voor het project te benaderen en voor het mobiliseren van middelen voor realisatie van het project. Het fungeert dan als een “deuropener” en een “qualifier” naar andere partijen. Intern, binnen de eigen organisatie, legitimeert het label de inzet voor het project: *“het helpt ook naar de verantwoording naar mijn leidinggevende, zo’n project klinkt anders al snel als een beetje gehobby”*. Daarmee zorgt DuurzaamDoor voor legitimiteit van projecten en kan het daarmee, zowel financieel als in label, een vliegwiel vormen.

H4. LESSEN

In deze lerende evaluatie hebben we naar de PTW en de PTW projecten gekeken langs de lijn van doelen, middelen en resultaten. Vanuit deze analyse zetten we de stap naar lessen. Daarbij combineren we de lessen uit dit onderzoek met de lessen die projectleiders zelf hebben benoemd.

4.1 DOELGERICHTHEID VERSTERKEN DOOR EINDGEBRUIKERS TE BETREKKEN

Bij de projecten van de PTW zien we een sterke doelgerichtheid als het gaat om de focus op het behalen van directe resultaten. In de projecten staan de beoogde resultaten helder op het netvlies en wordt er vol op ingezet deze te bereiken. Daarbij zien we dat de meeste projecten een wat tragere eerste periode hebben gekend (met uitzondering van een enkel project), winter 2019/2020 vaart ontstond en voorjaar/zomer 2020 vertraging door de Coronacrisis.

De doelgerichtheid op de directe resultaten gaat gecombineerd met meer onzekerheid over het doelbereik. Projectleiders zijn nog zoekende in de bijdrage die hun project levert aan het versterken van het waterbewustzijn. Tegelijkertijd zijn bewustzijn en de relatie met mogelijk gedrag moeilijk te meten. Uit de gesprekken hebben we een interessante manier herleid die kan helpen om het doelbereik beter mee te nemen. Meerdere projectleiders hebben goede ervaringen met het vroegtijdig betrekken van de eindgebruikers. Dus bijvoorbeeld al tijdens de ontwikkeling van een educatief concept de verbinding met scholen, leerlingen en ouders leggen. Of in een wijk direct in gesprek gaan met enkele voorlopers in de wijk en wijkorganisaties. Ook in wetenschappelijk onderzoek zien we dit inzicht en wordt dit aangeduid als *lead user innovation* (zie onderstaande tekstbox).

Innovatie: van technology push naar lead user innovation

Van oudsher zijn innovaties veelal ‘*technology push*’. De innovatie wordt volledig ontworpen en uitgewerkt, en wordt vervolgens aangeboden aan de gebruikers. In de netwerksamenleving zijn echter de belangen, kennis en middelen met betrekking tot innovatie verspreid over verschillende partijen. Innovatie in deze setting heeft een meer open en democratisch karakter (Chesbrough, 2006; Von Hippel, 2005).

Open en democratische innovatie vraagt veel meer ‘*technology pull*’, waarbij alle relevante partijen deel zijn van het innovatieproces. De innovatie wordt al vroegtijdig gedeeld met verschillende eindgebruikers. Inhoudelijk is de innovatie nog aanpasbaar en eindgebruikers kunnen hun eisen of breekpunten meegeven. Dit proces wordt ook aangeduid als ‘*lead user innovation*’ (Duijn et al. 2018).

4.2 VAN PROJECTMATIGE SUBSIDIE NAAR PROGRAMMATISCHE AANPAK

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat de insteek van de PTW wordt gewaardeerd. Het is één van de weinige instrumenten waarmee dit type innovatieve projecten ondersteund kan worden. Tegelijkertijd zien we een discussie over de beperkte omvang van de financiële ondersteuning.

Op basis van dit onderzoek observeren we een dieperliggende spanning, namelijk die tussen een projectmatige subsidie en een programmatische aanpak. Dit begint met een reflectie op de wijze waarop de PTW tot stand is gekomen. Door middel van een open, vrije uitvraag konden innovatieve projectideeën ingediend worden, zonder strikte criteria over doelen, doelgroepen en/of aanpak. De PTW is vooral projectmatig gericht en ondersteunt projecten met een eenmalige financiële bijdrage. Veel projectleiders werken niet zozeer aan een project, maar zien een langdurig proces van enthousiasmeren, het verbinden van mensen in een netwerk rond het project en stapsgewijs tot uitvoering komen. Zo vertellen projectleiders: “*deze projecten zijn iets van de lange adem*” en “*ik*

heb voor het project de goede verwachting dat dit gaat lukken, met enige lange termijn inspanning”.

Het voordeel van zo'n open, vrije uitvraag is dat er een grote variëteit aan projecten ontstaat; het nadeel is dat het lastig(er) is om projecten 'bij elkaar op te laten tellen'. Voor een eventueel vervolg van de DuurzaamDoor PTW (bijv. in DuurzaamDoor 3) zou er (deels) gekozen kunnen worden voor een meer gefocuste aanpak, gericht op het bereiken van specifieke doelen en doelgroepen.

De aanbeveling is dan ook om een meer programmatische aanpak te kiezen en/of gaandeweg te ontwikkelen. Het meest aangewezen haakje hiervoor is de financiële bijdrage. Deze kan meer programmatisch ingezet worden door de mogelijkheid voor een financiële bijdrage voor een volgende stap ook daadwerkelijk in te bouwen. Onderzoek hoe een (meer) 'voorwaardelijke', stapsgewijze financiering (bijvoorbeeld tussentijdse facturering) georganiseerd kan worden, zonder de administratieve lastendruk voor PTW en projectleiders te verhogen. Bijvoorbeeld door te werken met opstart-, uitvoerings- en afrondingsbudgetten. Ook kan door PTW en projectleiders gezamenlijk gekeken worden of het projectbudget deels ingezet kan worden om aanvullende financiering bij andere programma's en organisaties te verkrijgen. Let daarbij wel op een directe, inhoudelijke relatie met de PTW-doelstellingen.

4.3 NIET-FINANCIËLE ONDERSTEUNING DOOR CONTACTEN EN COMMUNICATIE

Naast de financiële ondersteuning, is er bij de projecten ook behoefte aan niet-financiële ondersteuning. De netwerkende functie van PTW en de contacten die stuurgroep en secretariaat voor de projecten leggen, worden gewaardeerd. Deze contactfunctie gaat echter niet altijd goed. Deze functie kan versterkt worden door als PTW snel te blijven reageren als er vragen van projecten binnenkomen en daarbij te fungeren als ambassadeur die helpt de projecten groter te maken.

Een hele specifieke behoefte waar de verwachtingen hoger lagen, is de communicatie en dan vooral de onlinecommunicatie. Zichtbaarheid van de projecten kan met relatief kleine inspanning geregeld worden, bijvoorbeeld door vermelding op de website, en betekent veel voor de projecten. Dit vergroot ook de legitimerende werking van het label DuurzaamDoor.

Bij de ondersteuning, zowel financieel als niet-financieel, is duidelijker verwachtingenmanagement behulpzaam. Door als PTW en projecten gezamenlijk en open te spreken over de ondersteuning die nodig is en verwacht kan worden, kan de ondersteuning vanuit de PTW beter aansluiten bij de projecten.

4.4 LEREN ALS UITGANGSPUNT OM DE INSPANNINGEN TE LATEN OPTELLEN

Een programmatische aanpak kan ook helpen om de bijdrage van de projecten aan de programmadoelen te versterken. De projecten leren veel en bereiken resultaten, maar deze inspanningen tellen nog niet altijd op tot meer dan de som der delen.

Ten eerste raakt dit het leren binnen de PTW. In de PTW hebben de projectleiders zelf veel geleerd en zijn ervaringen gedeeld tussen de aanwezige projecten tijdens de projectbijeenkomsten. Aan de hand van netwerktheorie (zie onderstaande tekstbox), kunnen we dit duiden als het cognitief (individuele projectleiders) en sociaal (tussen aanwezige projectleiders) leren dat heeft plaatsgevonden. Institutioneel leren, waarbij de lessen ook worden vastgelegd en doorwerken in

volgende projecten, heeft minder plaatsgevonden. De voorliggende lerende evaluatie en de algemene DuurzaamDoor evaluatie zijn overigens wel met het oog hierop gestart.

Leren: cognitief, sociaal en institutioneel

De verschillende facetten van leren zijn vastgelegd in tal van indelingen. Voor leren in netwerken trekken we de parallel met drie niveaus van netwerkmanagement: individuele mensen, de interacties tussen mensen, en instituties waarin structuren, regels en praktijken gestold raken (Koppenjan & Klijn, 2004).

Net zo kan leren in netwerken gezien worden op drie niveaus (Van Popering-Verkerk e.a., 2020):

- *Cognitief leren*: individu reflecteert, leert en verbetert.
- *Sociaal leren*: mensen delen hun lessen, en komen tot gedeelde lessen, reflecties en verbeteringen.
- *Institutioneel leren*: lessen en verbeteringen worden opgenomen in structuren, regels en praktijken.

Deze indeling kan helpen om in beeld te krijgen in welke mate leren deel is van alle facetten van het netwerk. Daarbij is het belangrijk te onderstrepen dat leren in netwerken niet op zichzelf gezien moet worden, maar altijd in combinatie met verbeteringen waarin het resulteert.

Het leren kan op een aantal wijzen verder versterkt worden. Bezie of je als PTW de reflectieve kracht van projectleiders onderling kunt benutten om de voortgang te monitoren en eventueel met nieuwe inzichten te inspireren. Daarbij kan overwogen worden als PTW meer werk te maken van (online) community-building tussen projectteams en hun achterbannen om de geleerde lessen in bredere kringen te verspreiden. Institutioneel leren kan bevorderd worden door producten, diensten en lessen van de afzonderlijke projecten door te laten werken in bijvoorbeeld lesmaterialen, beleidsprogramma's en -instrumenten. Voor het betrekken van projectleiders bij het leerproces, is een bepaalde financiële vergoeding voor de ureninzet randvoorwaardelijk.

Daarnaast kan een programmatische aanpak helpen om de projecten te verbinden aan de verschillende PTW doelen. Nu zien we zowel bij de projecten als bij de PTW-sturing een relatief grote nadruk op educatie. Educatieve projecten leren van elkaar en zien meer expliciet hun bijdrage aan de PTW doelen.

REFERENTIES

- Batavialand (2018). Projectvoorstel 'Water de Baas'.
- Chesbrough, H. (2006) *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Cambridge/MA: Harvard University School Press.
- Coöperatieve Samenleving, De (2018). Ontwikkeling Rijnlandse Gebiedsrating en Gebiedsfinanciering voor Klimaatadaptatie
- De Waterspin (2018). Projectvoorstel voor versnelde verduurzaming op het gebied van water: Landelijke Lesmodule Water & Ecologie Bovenbouw VO.
- Duijn, M., J. van Popering-Verkerk en A. van Buuren (2018) *Meerwaarde uit waterwerken: hybride asset management strategieën, (be)sturend vermogen en meervoudige business case voor energie-uit-water projecten*, Dutch Marine Energy Centre.
- DuurzaamDoor (2018). Toekenning financiële bijdrage voor projectvoorstel 'Klimaatadaptatie: hoe voorkomen we activering van overstorten?', ingediend voor de Participatietafel Water van Duurzaam Door.
- DuurzaamDoor (2018). Toekenning financiële bijdrage voor projectvoorstel 'VR Expedities', ingediend voor de Participatietafel Water van Duurzaam Door.
- DuurzaamDoor (2018). Toekenning financiële bijdrage voor projectvoorstel 'Serious game Klimaatadaptatie', ingediend voor de Participatietafel Water van Duurzaam Door.
- DuurzaamDoor (2018). Toekenning financiële bijdrage voor projectvoorstel 'Riothermie verzorgingshuizen', ingediend voor de Participatietafel Water van Duurzaam Door.
- DuurzaamDoor (2018). Toekenning financiële bijdrage voor projectvoorstel 'Arnhem (Regen)waterstad', ingediend voor de Participatietafel Water van Duurzaam Door.
- DuurzaamDoor (2018). Toekenning financiële bijdrage voor projectvoorstel 'Rainbeer', ingediend voor de Participatietafel Water van Duurzaam Door.
- DuurzaamDoor (2018). Toekenning financiële bijdrage voor projectvoorstel 'Opgroeien, leren en meegroeien met klimaatadaptatie', ingediend voor de Participatietafel Water van Duurzaam Door.
- DuurzaamDoor (2018). Toekenning financiële bijdrage voor projectvoorstel 'Arnhemmers aan de slag met klimaatadaptatie', ingediend voor de Participatietafel Water van Duurzaam Door.
- DuurzaamDoor (2018). Toekenning financiële bijdrage voor projectvoorstel 'Ontwikkeling Rijnlandse Gebiedsrating en Gebiedsfinanciering voor Klimaatadaptatie', ingediend voor de Participatietafel Water van Duurzaam Door.
- DuurzaamDoor (2018). Toekenning financiële bijdrage voor projectvoorstel 'Radio Brugwachter', ingediend voor de Participatietafel Water van Duurzaam Door.
- DuurzaamDoor (2018). Toekenning financiële bijdrage voor projectvoorstel 'Water de Baas', ingediend voor de Participatietafel Water van Duurzaam Door.
- DuurzaamDoor (2019). Uitwerking interviews met projecteigenaren Participatietafel Water – april/mei 2019
- DuurzaamDoor (2019). Voortgang en stappen Participatietafel Water projecten- Stand van zaken oktober 2019
- Edelenbos, J., & Van Buuren, A. (2005). The learning evaluation: a theoretical and empirical exploration. *Evaluation review*, 29(6), 591-612.
- Gemeente Den Haag (2018). Projectvoorstel Serious Game Klimaatadaptatie
- Gemeente Velsen (2018). Projectvoorstel voor de Participatietafel Water. Riothermie verzorgingstehuizen.
- Koppenjan, J.F.M., and E.H. Klijn (2004) *Managing uncertainties in networks: A network approach to problem solving*, London: Routledge.
- Leuwerink, Mads (2018). Projectvoorstel (Regen)Waterstad Arnhem.

Pieter Vermeulen Museum (2018). Projectvoorstel voor de Participatietafel Water. Opgroeien, leren en meegroeien met klimaatadaptatie

Rainbeer (2018). Projectvoorstel Rainbeer.

Stichting Netwerk Groen Arnhem (2018). Projectvoorstel 'Arnhemmers aan de slag met klimaatadaptatie'

Stichting Tijdsgeest (2018). Projectvoorstel categorie Watereducatie Duurzaam Door "Watereducatie nieuwe stijl": "de rol van water in de circulaire economie".

Stichting Weeshuisjes i.o. (2018). Projectvoorstel Radio Brugwachter.

Universiteit Utrecht (2018). Projectvoorstel "VR expedities".

Van Popering-Verkerk, J., A. Molenveld, M. Duijn, C. van Leeuwen en A. van Buuren (2020) Assessing governance capacity: Developing and testing a governance capacity assessment tool.

Von Hippel, E. (2005) *Democratizing innovation*, Cambridge/MA: MIT Press.

Waterschap Hollandse Delta (2018). Aanvraag bijdrage uit programma Duurzaam Door 2.

COLOFON

Lerende evaluatie DuurzaamDoor Participatietafel Water

In opdracht van

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Voor de DuurzaamDoor Participatietafel Water

Auteurs

Dr. Jitske van Popering-Verkerk

Dr. Mike Duijn

GovernEUR

www.gouverneur.nl

Erasmus Universiteit Rotterdam

Burgemeester Oudlaan 50

Kamer T 11-16

Postbus 1738

3000 DR Rotterdam

info@gouverneur.nl

Grafisch ontwerp

Renee Kruimink-van Sintmaartensdijk, in opdracht van ERBS

Publicatiedatum

December 2020