

Evaluatierapport

Procesgerichte evaluatie van het
Programma Aanpak Veenweiden



Definitief
April 2020



Colofon

Auteur(s): Chakira Vink, Babette Veerbeek en Ronald Hemel

Eindredactie: Marc Balemans

Opdrachtgever: Josje van Noorden, Provincie Utrecht

Datum: 20 april 2020

Versie: definitief

© Waterprof B.V. 2020

Grebbeberglaan 15
3527 VX Utrecht

www.waterprof.nl
info@waterprof.nl

KvK: 73084131
BTW: NL859347783B01

IBAN: NL90TRIO0379483564
BIC: TRIONL2U



Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Achtergrond en opdracht	1
1.2	Doel en hoofdvragen evaluatie	2
1.3	Leeswijzer	2
2	Aanpak	2
2.1	Vorbereiding	2
2.2	Ontwerp vragenlijst en uitvoering interviews	3
2.3	Analyse en leerpunten	4
3	Actorenclusters en complex krachtenveld	4
3.1	Opzet programma	4
3.2	Actorenclusters	5
3.3	Dubbele rollen en complex krachtenveld	5
4	Resultaten uit de interviews	7
4.1	Geïnterviewde personen per actorencluster	7
4.2	Structurering resultaten	7
4.3	Resultaten	7
5	Analyse	15
5.1	Programmasturing	15
5.2	Financiering	16
5.3	Kennisdeling en communicatie	16
5.4	Input voor mogelijk toekomstig programma	17
6	Conclusies en leerpunten	18
6.1	Algemene conclusies en Leerpunten	18
6.2	Conclusies per deelvraag	19
6.3	Leerpunten voor een toekomstig programma	20
	Bijlage A: Actorenoverzicht	22
	Bijlage B: Uitgangspunten/doelen programma	26
	Bijlage C. Ontwerp vragenlijst interviews	27

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en opdracht

De Gebiedscommissie Utrecht-West heeft in opdracht van de provincie Utrecht in de periode 2015 – 2019 het Programma Aanpak Veenweiden uitgevoerd, als onderdeel van de Agenda Vitaal Platteland van de provincie Utrecht. Het Programma Aanpak Veenweiden liep eind 2019 af.

Voor de afronding heeft de provincie Utrecht Waterprof gevraagd een *procesgerichte programmaevaluatie* uit te voeren. Hierbij is gekeken naar de inrichting van het proces rond het



programma (organisatie en sturing) en de effecten daarvan (samenwerking, kennisdeling, netwerk). De procesgerichte programmaevaluatie is in het eerste kwartaal van 2020 door Waterprof uitgevoerd. De resultaten daarvan worden in dit evaluatierapport gepresenteerd. De eindrapportage van het programma is in een eerder stadium al door de provincie opgesteld. Die publicatie is te vinden op: https://www.provincie-utrecht.nl/publish/pages/339794/rapport_aanpak_veenweiden.pdf.

1.2 Doel en hoofdvragen evaluatie

Het Programma Aanpak Veenweiden heeft als doel om innovaties te ontwikkelen en in de praktijk te testen die gericht zijn op het remmen van bodemdaling en het realiseren van een duurzaam watersysteem. Het doel van de evaluatie is om zicht te krijgen op het proces, de samenwerking, de inzet en de betrokkenheid van de stakeholders en het netwerk. De volgende vijf hoofdvragen zijn gesteld:

1. Heeft het programma procesmatig opgeleverd wat het beoogde aan het begin van het traject?
2. Is de richting in het programma gedurende de looptijd veranderd? Zo ja, heeft dat positief of negatief uitgewerkt?
3. Wat heeft het programma (met name in het netwerk) teweeggebracht?
4. Is het programma innoverend geweest?
5. Welke lessen zijn er geleerd voor een eventueel toekomstig programma?

In dit evaluatierapport worden deze vijf hoofdvragen beantwoord.

1.3 Leeswijzer

Allereerst wordt de aanpak toegelicht in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 worden de actoren en het krachtenveld rond het programma beschreven. De resultaten van de interviews komen in hoofdstuk 4 aan bod. In hoofdstuk 5 (analyse) en hoofdstuk 6 (conclusies en leerpunten) worden de generieke analyse en conclusies voor het programma als totaal beschreven.

2 Aanpak

De aanpak van de evaluatie is onderverdeeld in drie fasen, te weten:

- Voorbereiding
- Ontwerp en uitvoering
- Analyse en leerpunten

Voor het beantwoorden van de vijf hoofdvragen uit paragraaf 1.2 zijn diepte-interviews uitgevoerd met verschillende betrokkenen bij het programma. Een overzicht van de actoren is opgenomen in bijlage A.

2.1 Voorbereiding

In de voorbereiding is een bureaustudie uitgevoerd. Er is een overzicht gemaakt van betrokken actoren/actorenclusters (bijlage A) en er is een eerste aanzet gemaakt van het krachtenveld rond het



programma. Daarnaast zijn de programmaonderdelen van het Programma Aanpak Veenweiden in kaart gebracht op basis van doelen en uitgangspunten (bijlage B).

2.2 Ontwerp vragenlijst en uitvoering interviews

In de tweede fase is de vragenlijst voor interviews ontworpen, zijn te interviewen personen geselecteerd en zijn de interviews ingepland, uitgevoerd en uitgewerkt. Elk uitgewerkt interview werd teruggekoppeld naar de respondent in kwestie voor feedback en goedkeuring. Vervolgens werden uit elk afzonderlijk interview leerpunten gedestilleerd aan de hand van de hoofdvragen.

Ontwerp vragenlijst

Op basis van de resultaten van de voorbereidingsfase zijn drie hoofdthema's benoemd voor de evaluatie, te weten:

- Programmasturing
- Financiering
- Kennisdeling en communicatie

Voor de interviews is een ontwerp gemaakt van een vragenlijst voor deze drie thema's (Bijlage C).

In het *krachtenveld* viel op dat bepaalde actoren meerdere rollen vervulden binnen het programma. Hier is bij het ontwerp van de interviewvragen rekening mee gehouden. In hoofdstuk 3 wordt hier dieper op ingegaan.

Rondom *Programmasturing* zijn vragen gesteld over de verschillende taken van het programmabureau, de organisatiestructuur en samenwerking daarbinnen. Hetzelfde is gedaan voor de rollen en taken van de gebiedscommissie, de stuurgroep en de provincie Utrecht. Er is ook gevraagd of de sturing al dan niet beter had gekund op één van de punten en of er gedurende het programma veranderingen hadden plaatsgevonden en hoe men die heeft ervaren.

Voor *Financiering* is gevraagd naar het verloop van het proces. Er is gevraagd naar de doorlooptijd, ervaring met het vinden en het regelen van de cofinanciering, wat er al-dan-niet fijn werd gevonden aan dit proces en of er veranderingen hadden plaatsgevonden over de tijd heen.

Voor *Kennisdeling en communicatie* is gevraagd naar de ervaringen van actoren over de manier van kennisdeling en communicatie binnen en vanuit het programma. Voortbouwend op de output rondom kennisdeling werd gevraagd naar de beeldvorming van de respondenten over de outcome. Wat is het effect geweest van het programma? Maar ook hoe een eventueel vervolg er uit zou moeten zien. Welke leerpunten zijn er vanuit het huidige programma en welke andere ontwikkelingen moeten er meegenomen worden?

Interviews



Op basis van de voorbereidingen zijn te interviewen personen geselecteerd (zie bijlage A). De interviews met de geselecteerde personen zijn uitgevoerd in het eerste kwartaal van 2020. Voor de actoren is een inschatting gemaakt van belang, invloed en grondhouding. Tijdens de interviews is deze inschatting getoetst. De uitwerking van de interviews is als aparte rapportage met de opdrachtgever gedeeld.

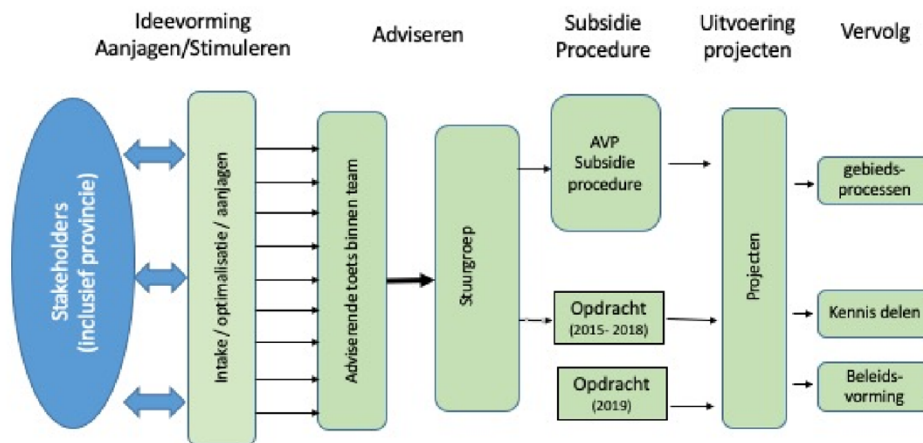
2.3 Analyse en leerpunten

In de derde fase zijn de bevindingen uit de interviews samengebracht met de bevindingen uit de voorbereidingen. Er is een analyse uitgevoerd van de interviewresultaten zodat het krachtenveld beter geduid kon worden. Er zijn leerpunten geformuleerd voor de verschillende procesonderdelen van het programma. Vanuit de analyse zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan voor een mogelijk vervolg.

3 Actorenclusters en complex krachtenveld

3.1 Opzet programma

Het Programma Aanpak Veenweiden heeft als doel om innovaties te ontwikkelen en in de praktijk te testen die gericht zijn op het remmen van bodemdaling en het realiseren van een duurzaam watersysteem. In het kader van het programma konden diverse partijen/partners subsidie aanvragen bij de provincie. Deze projecten pasten inhoudelijk bij de programmadoelen/thema's. In figuur 1 is de fasering van projecten binnen het Programma Aanpak Veenweiden weergegeven.



Figuur 1. Fasering projecten binnen Programma Aanpak Veenweiden. (Bron: programmabureau Utrecht-West)

Bij de start van het programma was de gebiedscommissie Utrecht-West de opdrachtgever van het programma (opdracht 2015-2018). Sinds 2019 treedt de provincie Utrecht op als opdrachtgever



(opdracht 2019), maar werd de adviserende rol van de gebiedscommissie over dit programma wel voortgezet. Gedurende de hele periode had de provincie Utrecht een formele rol bij de verstrekking van de subsidies. Daarnaast is de provincie, samen met andere overheden, verantwoordelijk voor de beleidsmatige inbreng in gebiedsprocessen, onder andere ten aanzien van bodemdaling en het doorvoeren van aanpassingen aan beleid op basis van de programmaresultaten. Op projectniveau had de provincie een adviserende rol richting de stuurgroep en een toetsende rol bij de subsidieaanvragen.

Het programmabureau UW had binnen het programma tot 1 januari 2019 een aanjagende rol voor de thema's 'nieuw melkveebedrijf', 'nieuwe watersystemen', 'nieuwe verdienmodellen' en 'infra en bebouwing'. Tevens had de stuurgroep een adviserende rol als afvaardiging van de Gebiedscommissie Utrecht-West. De stuurgroep had eigen procesmiddelen voor de thema's 'Proces' en 'ondersteunend onderzoek', bewaakte de voortgang van het programma en zette de koers uit. Het programmabureau voerde als secretaris van de stuurgroep de dagelijkse coördinatie over het programma uit. Na 1 januari 2019 zijn de thema's 'Proces' en 'ondersteunend onderzoek' ook bij de provincie ondergebracht.

3.2 Actorenclusters

Er is een verkenning uitgevoerd naar betrokken actoren rond het programma. Deze verkenning is uitgevoerd als bureaustudie. Input is opgehaald uit rapporten (het programmaplan, de halfweg evaluatie) en interviews met Renske Klein en Erik Jansen (huidige respectievelijk voormalige programma secretaris van het Programma Aanpak Veenweide bij het programmabureau Utrecht-West).

In totaal zijn meer dan 60 actoren betrokken bij het programma. Omdat het binnen de opdracht niet mogelijk was al deze actoren te spreken is gekeken naar een logische clustering van actoren.

Van alle actoren is een inschatting gemaakt van hun belang, invloed en grondhouding ten opzichte van het programma. Op basis daarvan zijn actoren geclusterd. Op deze manier onderscheiden we binnen het Programma Aanpak Veenweiden tien clusters van actoren. Elk van deze clusters komt overeen met een bepaalde rol voor actoren. Een totaaloverzicht van (clusters van) actoren is opgenomen in Bijlage A. De geïdentificeerde actorenclusters binnen het programma zijn:

1. *Provincie Utrecht*
2. *Gebiedscommissie Utrecht-West*
3. *Toetsingsteam*
4. *Stuurgroep Aanpak Veenweiden*
5. *Programmabureau Utrecht-West*
6. *Aanvragers*
7. *Uitvoerende organisaties*
8. *Deelnemende agrariërs*
9. *Eindgebruikers*
10. *Co-financiers*

3.3 Dubbele rollen en complex krachtenveld



De actorenclusters hebben allemaal een andere positie in het formele en informele krachtenveld rond het programma. Individuele personen betrokken bij het programma kunnen in meerdere actorenclusters actief zijn. Het krachtenveld rond het Programma Aanpak Veenweide is complex.

3.3.1 Veel actoren met dubbele rollen

De actoren zijn personen werkzaam bij gemeenten, waterschappen en kennisinstituten en soms tevens grondeigenaar/agrarisch ondernemer. Een constatering in de voorbereiding is dat verschillende organisaties dubbele rollen kennen en dus onder meerdere clusters kunnen vallen. Vanuit deze verschillende rollen zijn de actoren op verschillende manieren betrokken geweest bij het Programma Aanpak Veenweiden. Het gezamenlijke belang stond voorop: verminderen van de bodemdaling en het realiseren van een duurzaam watersysteem in het veenweidegebied.

Zo is de provincie Utrecht opdrachtgever voor het programma aan de gebiedscommissie. Daarnaast heeft de provincie een adviserende rol bij de interne toets van de projecten en beheert het subsidieloket. Daarnaast neemt de provincie als adviseur deel aan de stuurgroep. Er zijn veel mensen van de provincie betrokken, wat het voor de buitenstaander niet altijd even transparant maakt.

De dubbele rollen van bijvoorbeeld gemeente Woerden betreft de rol van aanvrager van projecten, maar ook van co-financier in projecten van anderen en als eindgebruiker. Daarnaast zit de gemeente ook in de stuurgroep. Verschillende personen vanuit die organisatie zijn daarom betrokken geweest bij het programma.

Andere partijen met dubbele rollen zijn bijvoorbeeld het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden, het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht en de Natuur en Milieufederatie Utrecht (NMU). Aan de ene kant zijn de waterschappen bijvoorbeeld aanvrager van projecten, maar ook uitvoerder van eigen, en co-financier van verschillende projecten. Hetzelfde geldt voor LTO. Het waterschap levert daarbij ook de voorzitter van de stuurgroep.

3.3.2 Korte lijnen en ons kent ons

Het programma is een innovatieprogramma met technische projecten gericht op water, bodem, landbouw, infrastructuur en bebouwing met als doel het verminderen van de bodemdaling en realiseren van een duurzaam watersysteem. Door de duidelijke inhoudelijke afbakening van het programma, was in aanvang het netwerk klein en overzichtelijk. Mensen kennen elkaar, de lijnen zijn kort, ze weten wat ze aan elkaar hebben en ze hebben een gezamenlijk doel. Ideaal om resultaat neer te zetten. Dit netwerk zorgt dat niet altijd de formele lijnen gevolgd (hoeven te) worden. Er is dus een complex geheel aan lijntjes, met daarbinnen een laagdrempelige communicatie door de benaderbaarheid van de stakeholders in dat netwerk.



4 Resultaten uit de interviews

Alle resultaten in dit hoofdstuk zijn afkomstig uit de interviews. De interviews zijn in grote lijnen uitgewerkt (en daarmee geparafraseerd) en daar is akkoord op gegeven door de geïnterviewde. Dit hoofdstuk bevat interpretaties van de individuele geïnterviewden. Daar waar er conclusies getrokken worden, betreft het de conclusies zoals getrokken door geïnterviewden zelf.

4.1 Geïnterviewde personen per actorencluster

Op basis van de clustering van actoren zijn 8 interviews gehouden met 9 geselecteerde personen, elk vanuit een ander actorencluster (zie tabel 2). Deze personen konden bevroegd worden vanuit hun rol en betrokkenheid bij het programma of omdat ze specifieke invulling konden geven over de te bevroegen procesonderdelen; programmasturing, financiën en kennisdeling en communicatie.

Tabel 2. Geïnterviewde personen per actorencluster.

Interviewnummer en actorencluster	Geïnterviewde
1. Programmabureau Utrecht-West	Renske Klein
2. Programmabureau Utrecht-West	Erik Jansen
3. Provincie Utrecht	Hans Mankor
4. Stuurgroep, Gebiedscommissie, Uitvoerende organisatie	Bert de Groot
5. Gebiedscommissie, Stuurgroep	Joris Hogenboom
6. Aanvragers	Max Zevenbergen (ook bevroegd Arend van Woerden)
7. Uitvoerende organisaties	Arend van Woerden (ook bevroegd Max Zevenbergen)
8. Deelnemende melkveehouders	Rick Scherpenzeel
Eindgebruikers	André van Herk (melkveehouder)

4.2 Structurering resultaten

Om de resultaten van de interviews te structureren, worden de vijf vragen gebruikt zoals geformuleerd in hoofdstuk 1.

1. *Heeft het programma opgeleverd wat het beoogde?*
2. *Is de richting van het programma gedurende de looptijd veranderd? Zo ja, was de uitwerking positief of negatief?*
3. *Is het programma innoverend geweest?*
4. *Wat heeft het programma (met name in het netwerk) teweeggebracht?*
5. *Welke lessen kunnen geleerd worden voor een eventueel toekomstig programma.*

4.3 Resultaten

De resultaten uit de interviews worden voor de hoofdvragen 1,2, 3, en 5 beschreven aan de hand van de thema-indeling Programmasturing, Financiering en Kennisdeling en communicatie.



Vraag 4 wordt beschreven aan de hand van de thema's gebiedsprocessen, beleidsvorming en kennisdeling.

De resultaten uit de interviews worden voor de eerste drie hoofdvragen hieronder beschreven aan de hand van de thema-indeling zoals gebruikt tijdens de interviews, namelijk Programmasturing, Financiering en Kennisdeling en communicatie.

4.3.1 Vraag 1: Heeft het programma opgeleverd wat het beoogde?

Programmasturing

De thema's zijn aan het begin van het programma bottom-up geformuleerd. De inhoudelijke thema's en uit te werken innovatievragen zijn bij de ontwikkeling van het programma geïnventariseerd bij betrokken stakeholders. Daardoor zijn volgens de geïnterviewden de thema's binnen het programma breed gedragen. Men geeft aan dat daarnaast het programma koersvast is gebleven. Het onderliggende idee was innovatie inbedden in de praktijk en dat is volgens de geïnterviewden gebeurd. Er zijn goede ideeën aangejaagd. Wel vinden een aantal geïnterviewden dat er weinig projecten waren over functieverandering van veeteelt naar alternatieve systemen, zoals natuur. Het programmabureau Utrecht-West heeft pogingen gedaan om dit aan te zwengelen, maar dat is niet goed gelukt. Men vermoedt dat dit mogelijk te maken had met 'de sterke positie van bepaalde actoren binnen het netwerk die minder op natuur en systeemverandering zitten'.

Verder was de mening vanuit de interviews dat de inzet van het programmabureau Utrecht-West goed was. De medewerkers waren ontzorgend richting de aanvragers. Men gaf aan dat het programmabureau een duidelijk aanspreekpunt vormde en er waren korte lijntjes tussen partijen. Men ervaarde een goed evenwicht tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. De sturing, besluitvorming en het toezicht was hierdoor zorgvuldig. Voor deelnemende agrariërs was het programmabureau en het programma niet zichtbaar, wat door enkele geïnterviewden als een gemis is ervaren.

Tot slot is uit de interviews naar voren gekomen dat men de dubbele rollen niet als belemmerend heeft ervaren. De dubbele rol stuurgroep-gebiedscommissie wordt bijvoorbeeld als één en dezelfde rol ervaren, met korte lijnen naar de andere bestuurders. Ook aanvragers met een collega in een andere rol binnen het Programma Aanpak Veenweiden ervaarden de dubbele rollen als positief omdat zij beter op de hoogte waren van de ontwikkelingen in het programma dan aanvragers die dit niet hadden. (Deels) door de dubbele rollen waren er korte (informele) lijnen, kon er snel geschakeld worden en zijn de juiste inhoudelijke voorstellen snel en pragmatisch op tafel gekomen. Hierdoor is meegelift op wat er al gebeurde in het gebied. Dat er projecten kwamen uit de achterban van bestuurders (in de stuurgroep) had ook kunnen zorgen voor belangenverstremming, volgens een geïnterviewde. Het is niet eenvoudig te zeggen of dat ook inderdaad het geval was. Aan het eind van het programma -toen er nog weinig budget over was- leken betrokkenen hun eigen project voorop te willen plaatsen. Uiteindelijk leidde dit niet tot tegenstellingen, maar was het wel 'de eerste keer dat de dubbele rollen onder druk leken te staan', aldus enkele geïnterviewden.

Vanuit de interviews is aangegeven dat, doordat de provincie op veel fronten betrokken is, er het risico bestaat op stagnatie van projecten op inhoud. Waar in het begin van het programma dit ook speelde op praktisch, organisatorisch vlak omdat er nog allerlei zaken ingeregeld moesten worden (verordening, loket, toetsing) was dat aan het einde verholpen. Dat is met name door inbreng vanuit het programmabureau goed gestroomlijnd in het verloop van het programma.





Financiering

Voor het programma is een cofinancieringssysteem opgesteld. Er was beoogd om vooral kleinere projecten ruimte te geven. Hier is volgens de (voormalige) programmasecretaris inderdaad rekening mee gehouden binnen de selectie van projecten. Binnen het programma zijn daarmee slechts enkele grote projecten uitgevoerd die zwaarder op het budget drukten. Verder was de bewaking van het budget en de technische afhandeling door de provincie Utrecht goed, volgens betrokkenen uit stuurgroep en gebiedscommissie. Geïnterviewden beschouwen de uitvoering van het programma als een 'geformaliseerd, en daardoor een integer, proces'. Het deel van het budget dat beheerd werd vanuit het programmabureau (voor het thema 'Proces' en 'Ondersteunend onderzoek') zorgde er tegelijkertijd voor dat geld gelabeld was voor specifieke aanvragen. Dit werd gezien als positief door stuurgroep en gebiedscommissie, omdat dit 'de flexibiliteit ten goede kwam'.

Cofinanciering zorgde voor betrokkenheid binnen de projecten. Een voorbeeld hiervan waren de agrariërs die investeerden in hun eigen project en daarmee gebaat waren bij een geslaagd project. Bovendien werkten zij mee omdat ze in het project geloofden. Agrariërs werden verder buiten de financieringsregelingen gelaten wat door hen als positief werd ervaren. Tegelijkertijd was het voor aanvragers soms een administratieve last omdat er gebruik werd gemaakt van meerdere potten die allemaal eigen voorwaarden hanteren. Door de sterk ontzorgende rol van het programmabureau in dit traject werd deze last daarentegen weer verlicht, aldus aanvragers.

Kennisdeling en communicatie

Kennisdeling was een belangrijk doel van het programma. Deze werd georganiseerd vanuit de afzonderlijke projecten. Het programmabureau verzorgde de voortgangsrapportages van het programma als geheel.

Vanuit de projecten werd in de tweede helft van de programmaperiode veel georganiseerd en gecommuniceerd. Met bijeenkomsten, excursies, video's, interviews en items in nieuwsbrieven werd het project uitgedragen. Uit de interviews komt naar voren dat het programmabureau en de stuurgroep hier geen volledig overzicht van hebben. Ook de communicatie naar de buitenwereld wordt volgens aanvragers en eindgebruikers niet gezien als iets waar vanuit het programma de meeste prioriteit aan gegeven werd. Een aanvrager kaartte aan dat er vanuit het programma meer gedaan zou kunnen worden met de successen uit de projecten. Zowel aanvragers, eindgebruikers als stuurgroep en gebiedscommissie vinden dat hier meer op gedaan kon worden, om 'te zorgen dat projecten nog meer bekendheid krijgen'. Er wordt door een aantal geïnterviewden gesuggereerd dat hier een mogelijke rol voor de stuurgroep ligt om (alsnog) te zorgen dat de erfenis van het programma goed landt.

Verder is door meerdere geïnterviewden aangegeven dat er tussen projecten onderling meer kennisdeling georganiseerd had kunnen worden. Aanvragers met een collega in de stuurgroep kregen af en toe stukken te zien en wisten daarom een en ander van projecten af, maar daarbuiten hoorden zij daar niets over. Deelnemende agrariërs geven echter aan hier geen behoefte aan te hebben. Het is wel belangrijk vanuit het programma 'na te denken deze kennisdeling beter te organiseren', aldus aanvrager, uitvoerende organisaties en eindgebruikers. Over het algemeen ervoeren de geïnterviewden dat er sprake is van 'veel draagvlak binnen de projecten' en dat er 'goed werd aangesloten bij andere activiteiten/projecten in het gebied'. Bij Bedrijvenproef Spengen bijvoorbeeld heeft HDSR met de boeren gewerkt aan oplossingen met draagvlak. Vanuit dat draagvlak is toen het project opgezet. Deelnemende melkveehouders benadrukken het belang van hun betrokkenheid en



noemen de goede samenwerking tussen hen en het waterschap als een van de belangrijkste redenen voor het slagen van het project Bedrijvenproef Spengen.

4.3.2 Vraag 2: Is de richting van het programma gedurende de looptijd veranderd? Zo ja, was de uitwerking positief of negatief?

Programmasturing

Op basis van de interviewresultaten zijn er een aantal veranderingen aan te wijzen die in de loop van het programma zijn doorgevoerd. Het voortraject van projectaanvragen is gedurende de looptijd formeler geworden, aldus aanvragers. Dit hield voornamelijk in dat de aanvrager op een gegeven moment aanwezig kon zijn het overleg met het programmabureau en de inhoudelijke deskundigen van de provincie Utrecht. Dit was aanvankelijk niet het geval. Deze verandering is door aanvragers als positief ervaren, omdat 'het proces voor de aanvrager directer, en daarmee transparanter, is geworden'. Daarnaast is volgens geïnterviewden de rol van de stuurgroep breder gebleken dan de wijze waarop deze geformuleerd was in/bij de programma-aanpak. Daarnaast bleek volgens de geïnterviewden dat 'de stuurgroep in de loop van de tijd ook een waardevol platform voor inhoudelijke discussies over landbouw en bodemdaling in veenweidegebieden' was geworden. De stuurgroep/gebiedscommissie heeft advies gegeven over de (provinciale) visie bodemdaling, tevens een onvoorziene activiteit. De verbreding van de rol van de stuurgroep wordt als positief ervaren door verschillende geïnterviewden.

Financiering

Gedurende de looptijd van het programma heeft er herverdeling van de budgetten over de thema's plaatsgevonden. De schotten tussen de budgetten waren niet bedoeld om waterdicht te zijn en het lag daarmee binnen de mogelijkheden dat een herverdeling plaats zou vinden. Deze flexibiliteit werd door stuurgroep, gebiedscommissie en programmabureau gezien als positief: 'Het heeft voorkomen dat de budgetten belemmerend werkten', aldus een geïnterviewde. De stuurgroep stuurde op de selectie van projecten, de verdeling van de middelen over de verschillende thema's en de organisatie van de uitvoering en monitoring van het programma. De formele toekenning deed de provincie op basis van de subsidieregeling.

Kennisdeling en communicatie

Bij de start van het programma lag er geen format voor communicatieplannen voor projecten. Na enige tijd werd dit geïntroduceerd om te zorgen dat de relatie tussen indiener en programmabureau in de communicatie beter meegenomen werd. Deze verandering werd als positief beschouwd door het programmabureau, maar ook door aanvragers. Het communicatieplan was relatief informeel, waardoor het geen grote last was voor aanvragers.

4.3.3 Vraag 3: Is het programma innoverend geweest?

Programmasturing

Wat betreft de innovatiekracht van het programma rijst bij de geïnterviewden de vraag of er voldoende ruimte was voor externe ideeën, gezien het informele en daarmee mogelijk gesloten karakter van het bodemdaling-netwerk in Utrecht-West. Een aanvrager had het beeld dat een groot deel van de projecten 'bij aanvang van het programma bijvoorbeeld al bepaald' was, terwijl de meeste projecten pas vanaf 2017 zijn aangevraagd. Het beeld dat 'alles al bepaald' is, wordt niet gedeeld door andere geïnterviewden. Daarnaast is er volgens andere geïnterviewden juist actief gelobbyd voor externe



ideeën (door bepaalde individuen) en zouden interne partijen benaderd zijn door externen. Bijna alle geïnterviewden geven aan dat binnen de focus van het programma de juiste innovatieve vragen zijn beantwoord en dat de sturing hierop door provincie en programmabureau goed was.

Financiering

De geïnterviewden geven aan dat het systeem van cofinanciering zorgt voor betrokkenheid van vele actoren. Vanuit de provincie wordt hiermee 'het innovatieve karakter van het programma geborgd'. Ook wordt door aanvragers en uitvoerende organisaties het programma gezien 'als een van de vele potjes met geld'. Vraag van aanvragers is of met dit systeem van cofinanciering 'alle kansen voor innovatieve projecten voldoende worden benut'.

Kennisdeling en communicatie

In het programma waren volgens stuurgroep en gebiedscommissie twee thema's die in theorie opleveren wat ze beoogden, maar in de praktijk meer innoverend hadden kunnen zijn, namelijk 'Proces' en 'Infrastructuur en bebouwing'. Het thema 'proces' ging over het bevorderen van de kennisdeling, maar ook over het implementeren van innovaties. Hier had volgens meerdere geïnterviewden 'mogelijk meer gehaald kunnen worden'. Bodemdaling vraagt om innovaties. Innovaties 'vragen om een goede kennisdeling: zo kan 'deze kennis in de praktijk beter worden toegepast' aldus een aantal geïnterviewden. Eindgebruikers geven aan dat ontwikkelde tools 'niet altijd toegankelijk genoeg waren, waardoor de tools beperkt toegepast werden. Ervaringen uit de projecten zijn volgens hen te weinig gedeeld.

4.3.4 Vraag 4: Wat heeft het programma (met name in het netwerk) teweeggebracht?

Vraag 4 wordt beantwoord aan de hand van de drie thema's: Gebiedsprocessen, beleidsvorming en kennisdeling (zie figuur 1). Kennisdeling wordt geïnterpreteerd als versterking van het netwerk omdat een sterker netwerk indirect het gevolg is van kennisdeling.

Gebiedsprocessen (doorontwikkeling, uitvoering en implementatie)

Uit de interviews komt naar voren dat sommige projecten 'meer zichtbaar waren dan andere'. Dat lag volgens geïnterviewden ook aan het type project. Naarmate de projecten tastbaarder werden, zorgden zij voor meer betrokkenheid. Omdat er vooral praktijkprojecten waren, was 'de betrokkenheid over het algemeen positief', aldus een aanvrager. Daarnaast heeft er zowel doorontwikkeling als externe toepassing van projecten plaatsgevonden. De Bedrijvenproef in Spengen is een voorbeeld van zowel doorontwikkeling (via meerdere fases) als externe toepassing bij agrariërs in andere gebieden. Binnen deze proef wordt echter door betrokken agrariërs ook het belang benadrukt van het verder door ontwikkelen om 'betekenisvolle langetermijnresultaten te verkrijgen'. De vraag bestaat momenteel bij aanvragers en uitvoerende organisaties hoe dit, na het aflopen van het Programma Aanpak Veenweiden, geborgd gaat worden. Een deelnemende agrariër benoemde verder dat er in de nabijgelegen omgeving een gelijkwaardig project was opgestart. Hierbij werden echter hun ervaringen niet meegenomen. Dit vond hij spijtig, gezien de tijd en energie (en daarmee knowhow) die in hun project zit.

Beleidsvorming



Bodemdaling is een traag proces, onzichtbaar binnen een vierjarige beleidscyclus. Het is voor de geïnterviewden moeilijk om te oordelen of het programma impact heeft gehad op die lange termijnsturing. Wel is tijdens het programma de provinciale Visie Bodemdaling opgesteld. Alhoewel de directe oorzaak-gevolg relatie met het programma dus moeilijk te trekken is, heeft de stuurgroep (en het programma) wel input geleverd voor deze beleidsvisie, aldus geïnterviewden. Daarmee is ervoor gezorgd dat 'de ervaringen van het programma verwerkt zitten in de visie'. Met potentieel positieve gevolgen voor een volgend programma.

Netwerk

Binnen het programma ligt er volgens de geïnterviewden een 'taak voor de stuurgroep als belangrijk platform voor kennisdeling'. Er ligt een taak om te zorgen dat de projecten beter worden gecommuniceerd naar de buitenwereld en om te zorgen dat 'de resultaten van het programma beter (en breder) landen', aldus geïnterviewden. Daarnaast zorgde het cofinancieringssysteem ervoor dat geld uit andere potten dan die van Agenda Vitaal Platteland (bij andere organisaties en programma's) werd aangesproken, waardoor er 'bredere betrokkenheid ontstond rondom het onderwerp bodemdaling', aldus programmabureau en provincie. Los van de invloed van het programma zien de meeste geïnterviewden dat over de jaren heen 'het onderwerp bodemdaling in het veenweidegebied sterker op de agenda is komen te staan'. In de loop van het programma zijn er volgens geïnterviewden 'meer partijen in het speelveld gekomen' en is het landelijk netwerk 'ontwikkeld en sterker geworden'.

4.3.5 Vraag 5: Welke lessen kunnen geleerd worden voor een eventueel toekomstig programma?

In onderstaande beschrijving worden de lessen, zoals benoemd door geïnterviewden, onderverdeeld in 'voor herhaling vatbaar' en 'verbeterpunten'. Dit wordt gedaan per thema.

Lessen Programmasturing (benoemd door geïnterviewden)

Voor herhaling vatbaar

De korte lijntjes tussen het programmabureau, de stuurgroep en de provincie Utrecht zijn als positief ervaren. Hetzelfde geldt voor die tussen het programmabureau en de aanvragers. Men vond de programmaleiding 'goed en ontzorgend'. De inhoudelijke betrokkenheid van actoren ervaarde men ook als positief. Een medewerker van het programmabureau had tevens een andere werkgever. Eén van de geïnterviewde vroeg zich af of de onafhankelijkheid van de advisering van de stuurgroep door het programmabureau voldoende was. Nu werd die rol ingevuld door een inhoudelijk betrokken persoon. Gezien het feit dat het programma is opgezet als een innovatieprogramma met duidelijke afbakening van projecten, was dit voor nu goed werkbaar, aldus de geïnterviewden. De geïnterviewde van de stuurgroep heeft de brede rol die de stuurgroep op zich genomen heeft, als positief ervaren. Het was niet per se de vooropgestelde taak van de stuurgroep, maar daarbinnen was ruimte voor inhoudelijke discussies en vormde de groep een platform voor kennisdeling. Dit wordt door hem gezien als waardevol. Wel wordt in andere interviews benoemd dat 'er een kans ligt voor de stuurgroep om een nog sterkere ambassadeursrol te vervullen'. Onder meer door actiever naar buiten te treden, het veld te bezoeken of beleidsmatige gesprekken aan te gaan met bijvoorbeeld Provinciale Staten.

Verbeterpunten

Binnen de provincie Utrecht kan beter rekening worden gehouden met de gevolgen van onderbezetting, zowel op de juridische afdeling (bij het aanpassen van de AVP-verordening, waardoor vertraging opgelopen werd) als bij het subsidieloket, aldus een aanvrager. Duidelijke afspraken maken over de randvoorwaarden van het programma zou het verloop bevorderen, aldus deze aanvrager. Dit



geldt niet voor de inhoudelijke voorwaarden, want de afwezigheid van harde doelen werd, door een aantal geïnterviewden ook weer gezien als positief voor de innovatiekracht van het programma. Richting de provincie Utrecht worden door aanvragers en uitvoerende organisaties ook vragen gesteld over de rol van de ambtelijke ondersteuning. Men wijst erop dat 'ervoor gewaakt moet worden dat deze geen 'schaduw-stuurgroep' wordt die vanuit beleidsvorming hun ideeën gaan inbrengen bij beleidsuitvoering'. Vanuit de stuurgroep zelf rijzen vragen over de samenstelling van de stuurgroep en twee mogelijke hiaten worden benoemd: deelname van de kennisinstituten en van terrein beherende organisaties.

Binnen projecten is er volgens de geïnterviewde van de stuurgroep weinig gestuurd op 'onderzoekstechnische onderbouwing, waarbij kennis en resultaten actief worden vastgelegd en gedeeld'. Dit kan de opschaalbaarheid en verder uitrol van innovaties bevorderen. Ondertussen is er onderling bij kennisinstituten discussie over de effectiviteit van bepaalde maatregelen, waardoor meer onderzoek nodig is en nog niet kan worden opgeschaald. De vraag ontstaat bij stuurgroep en gebiedscommissie of de kennisinstituten meer betrokken hadden moeten worden, door ze bijvoorbeeld onderdeel uit te laten maken van de stuurgroep. Waar zij 'een andere blik bieden die iets meer losstaat van het gebied'. Er zaten geen (natuur)terrein beherende organisaties in de stuurgroep. Dit zou een aanvulling kunnen zijn, aldus de geïnterviewde van zowel stuurgroep als gebiedscommissie, om natuurwaarden meer te borgen, maar ook om te zorgen dat daar meer projecten opgepakt worden.

Lessen Financiering (benoemd door geïnterviewden)

Voor herhaling vatbaar

De aanvraagprocedure was laagdrempelig wat de ervaringen met financiering positief maakt. Vanuit het oogpunt van de aanvrager komt dit vooral door de goede begeleiding vanuit het programmabureau. Dat de aanvrager later aanwezig mocht zijn bij het overleg met de ambtelijke ondersteuning van de provincie Utrecht was ook een belangrijke positieve aanpassing. In een vervolg op dit programma wordt het door alle geïnterviewden als positief gezien om een gebiedscommissie in te stellen van betrokken personen en organisaties uit het gebied. Zij zijn een verbindende schakel met andere actoren uit het gebied, zowel inhoudelijk als op individueel niveau.

Verbeterpunten

Vanuit stedelijk gebied wordt de financieringsprocedure gezien als iets 'dat verbeterd kan worden'. De aanvraag voor een project moest door een aanvrager herschreven worden om zo binnen de AVP-verordening te passen van het thema 'infrastructuur en bebouwing'. Terwijl de essentie van het project hetzelfde bleef. Vanuit de gemeente werden de thematische kaders daardoor als 'enigszins rigide gezien'.

Lessen Kennisdeling en communicatie (benoemd door geïnterviewden)

Voor herhaling vatbaar

Men vond de communicatieverplichtingen rondom de projecten laagdrempelig. Zeker in het kader van de kleine projecten was dit belangrijk om 'de relatieve last te verlichten', aangezien vaak gebruik werd gemaakt van meerdere geldstromen en bijbehorende verplichtingen.

Verbeterpunten



Vanuit de geïnterviewden klinkt de behoefte om vaker, op een concreter niveau terugkoppeling te krijgen over de projecten. Daarmee zou de stuurgroep meer betrokken kunnen worden bij gerealiseerde resultaten en mijlpalen. Uitvoerende partijen geven aan dat vanuit het programma meer kan worden gedaan met hun projectmijlpalen. Zo nu en dan wordt om voortgangsrapportages gevraagd, maar wanneer zij proactief informatie aanbieden over successen richting het programma dan 'wordt daar niet noodzakelijk iets mee gedaan'. Dit wordt gezien als een gemiste kans.

Ook de onderlinge kennisdeling tussen projecten zou meer gestimuleerd kunnen worden. Aanvragers van organisaties met dubbele rollen in de stuurgroep zijn hier wel enigszins van op de hoogte doordat zij meelesen met stukken van de stuurgroep, maar anderen niet. Bij aanvang van het programma is een bijeenkomst belegd met aanvragers. Zij hebben gezamenlijk gesproken over wijze van aanvragen. Dit is daarna niet meer gebeurd, terwijl het volgens aanvragers 'zeer nuttig kan zijn'.

5 Analyse

In dit hoofdstuk vindt de analyse plaats. Daarin zijn de bevindingen voortkomend uit de interviews verwerkt. Dit hoofdstuk wordt gestructureerd volgens de thema's Programmasturing, Financiering en Kennisdeling en communicatie. De laatste paragraaf gaat in op de input die vanuit de interviews gegeven is over de vorm (schaal en focus) van een toekomstig programma.

5.1 Programmasturing

De drie voornaamste bevindingen ten aanzien van de programmasturing zijn:

1. De dubbele rollen die verschillende personen en/of organisaties bekleedden binnen het programma;
2. De complexiteit van het (informele) netwerk en
3. De aansturing over 'meerdere schijven'.

Dubbele rollen

Meerdere actoren hadden dubbele rollen in de sturing van het programma (zie paragraaf 3.3 en 4.3.1). De dubbele rollen worden vanuit geïnterviewden niet als zodanig ervaren. We vermoeden dat dit deels veroorzaakt wordt door het informele karakter van het netwerk, waarbij het eerder gaat om individuen dan om rollen. Dubbele rollen zijn niet als zodanig herkend. Dit informele netwerk heeft bijgedragen aan de hogere kwaliteit binnen het programma omdat het samenwerking en draagvlak bevorderde. In de praktijk hebben deze dubbelrollen geen invloed gehad op de uitvoering van projecten. Het effect op het programma was wel dat meerdere personen vanuit één organisatie betrokken zijn geweest bij het programma. Er zijn weinig personele wisselingen geweest, waardoor er voldoende continuïteit in de programmasturing gewaarborgd was. Constatie is dat bij aanvang van het programma niet bewust is stil gestaan bij de mogelijke risico's van dubbelrollen van organisaties en personen en dat dit wel nodig is voor eenduidigheid en transparantie met betrekking tot de programmasturing.

Complexe structuur

De complexe structuur wordt voornamelijk zo ervaren door mensen die op enige afstand van het programma staan of eindgebruiker zijn van de resultaten van het programma. Deelnemende agrariërs krijgen bijvoorbeeld niet veel mee van de organisatie en hebben vooral te maken met de aanvrager als aanspreekpunt die hen ontzorgt. Op hun beurt is het programmabureau weer ontzorgend voor de aanvrager, en tevens het aanspreekpunt, waardoor zij weer ontlast worden met



wat er aan de administratief gebeurt (rondom subsidieaanvraag bijvoorbeeld). Op projectniveau krijgen actoren niet veel mee van de programmasturing. Het programma was daarmee voor een deel van de actoren (met name deelnemende agrariërs en eindgebruikers) niet zichtbaar. Als het programma beter zichtbaar zou zijn, zo is hun opvatting, zouden meer eindgebruikers betrokken kunnen worden bij projecten en kennis beter gedeeld en toegepast worden.

Aansturing over meerdere schijven

De focus als innovatieprogramma en de vele dubbele rollen van actoren maakten dat het hele programma over meerdere schijven aangestuurd werd. In de interviews is aangegeven dat iedereen, met het gezamenlijk doel voor ogen, vanuit zijn eigen belangen invloed gepakt heeft op de sturing van de projecten en het programma. Soms formeel, vaak informeel. Formeel is de aansturing via de stuurgroep (met advies vanuit het programmabureau) goed verlopen. Informeel zijn besluiten goed voorbereid en vanuit meerder belangen belicht. De informele sturing is een kracht voor direct betrokken actoren.

Voor actoren meer op afstand is de informele sturing complex en weinig extern gericht. De provincie Utrecht is op veel schijven betrokken bij de uitvoering van het programma. Verdergaande interne afstemming en stroomlijning van processen binnen de provincie en met extern betrokken actoren in het programma waren nodig om de voortgang erin te houden. Dit is door de geïnterviewden erg gewaardeerd en daarmee als positief ervaren.

5.2 Financiering

Er was voldoende geld binnen het programma, waarmee een groot deel van de aangevraagde projecten gefinancierd kon worden. Het programma bevat een formeel systeem rondom financiering, met inhoudelijke afbakening en randvoorwaarden. Door aanvragers wordt het programma regelmatig gezien als geldstroom die benut kan worden, meer dan als programma. Projecten opereren dus grotendeels zelfstandig. Voor de projecten met een subsidie van de provincie is onder andere als voorwaarde opgenomen dat jaarlijks een voortgangsverslag moest worden ingediend (inclusief financiën) en bij afronding ook verantwoording over financiën moest worden ingediend. Bij opdrachten vanuit het programmabureau was in het begin verantwoording inderdaad niet officieel geregeld, daarna wel. Dit alles is als laagdrempelig ervaren.

Draagvlak stond centraal in het programma. Via het systeem van cofinanciering is daar mede-invulling aan gegeven. Zonder cofinanciering komt een project niet van de grond, dus moeten er geïnteresseerde partijen zijn. De noodzaak voor cofinanciering en voldoende draagvlak zorgde ervoor dat projecten daadwerkelijk van de grond konden komen en werden gerealiseerd.

5.3 Kennisdeling en communicatie

Over het algemeen was de kennisdeling en communicatie goed. Er is veel gedeeld rondom projecten, maar de resultaten van het programma hadden nog beter gecommuniceerd kunnen worden richting de buitenwereld om te zorgen dat het effect van het programma vergroot wordt. Ook gedurende het programma hadden projectsuccessen beter uitgevent kunnen worden vanuit het programma zelf.

Er is weinig over het programma zelf gecommuniceerd richting betrokken actoren. Van buitenaf wordt het programma vaak niet als programma gezien, maar als een geldstroom. Externen weten weinig over



de inhoud en vorm van het programma als geheel. Het programma lijkt erg zelfstandig te opereren in een speelveld waar veel gaande is en behoefte is aan coördinatie van alle activiteiten.

We constateren dat de stuurgroep te veel intern bezig is geweest en dat er te weinig is gedaan met verbreding en andere platforms. Met de kennis, kunde en het netwerk van de stuurgroep-leden kan ook de verbinding van kennis, beleid en praktijk sterker gestuurd en gecoördineerd worden. Hun inhoudelijke betrokkenheid en betrokkenheid in het gebied (vanuit de eigen organisatie) zorgen voor een bepaalde verbinding tussen het programma en de uitvoering. Zij zien zichzelf soms als ambassadeur van het programma (richting bestuurders) en kunnen daarmee het gesprek tussen bestuur en uitvoering faciliteren. Ook de agrariërs noemen het belang van een dergelijk overleg, om zo de verbinding te houden en te zorgen voor een breed gedragen uitrol.

5.4 Input voor mogelijk toekomstig programma

Vrijwel alle geïnterviewden gaven aan dat in 2015 bodemdaling in de veenweidegebieden nog laag op de agenda stond en er weinig partijen in het speelveld waren. Een kleinschalig en regionaal innovatieprogramma was op dat moment de gepaste keuze. De innovaties die getest zijn binnen het programma hebben veelal nieuwe vragen opgeroepen, die vragen om extra onderzoek. Tegelijkertijd is de afgelopen jaren het speelveld veranderd en uitgebreid. Er is landelijke aandacht voor het onderwerp gekomen en andere problematieken, zoals broeikasgasuitstoot, zijn opgekomen.

Er zijn nu landelijke, regionale en lokale programma's en geldstromen rondom bodemdaling, zoals de landelijke klimaatgelden. De urgentie van het tegengaan van bodemdaling in veenweidegebieden en de bijkomende problematieken (vb. uitstoot) vergroot wellicht ook de behoefte aan een grootschalige uitrol van de innovaties.

Op basis van de interviews constateren we dat de huidige vorm van het programma wellicht niet langer toereikend is. Wel kunnen we constateren dat veel actoren een vervolg nodig en logisch vinden, maar hoe dit vorm moet krijgen is nog onduidelijk. De behoefte aan actie rondom bodemdaling op landelijk, regionaal en lokaal niveau is groot. Men heeft behoefte om de bestaande innovaties door te ontwikkelen en uit te rollen, waardoor er gesproken wordt over een systeem van 'lerend uitrollen'. Ook deelnemende agrariërs geven het belang aan van verder doorontwikkelen en opschalen. Zij benadrukken daarbij de noodzaak om het gesprek op gang te krijgen en/of houden tussen hen en het bestuurlijk niveau (o.a. provincie Utrecht) om zo het draagvlak te behouden onder de agrariërs die het uiteindelijk 'moeten doen'. Maar ook moeten nieuwe innovaties niet uitgesloten worden in de opzet van een programma en moet het laagdrempelig blijven.

Het is belangrijk om aansluiting te zoeken bij landelijke programma's. Er gebeurt veel rondom bodemdaling in de verschillende veenweidegebieden, ook nationaal in het kader van klimaat speelt het onderwerp een rol. Nu ervaart men de programma's en geldstromen versnipperd en ongecoördineerd. Dit bemoeilijkt het proces voor aanvragers, terwijl de doelstellingen in hun ogen grotendeels gedeeld zijn. Er is behoefte aan een gedeelde stip op de horizon.



6 Conclusies en leerpunten

In dit hoofdstuk worden de algemene conclusies en leerpunten van het Programma Aanpak Veenweide beschreven. Daarna worden de conclusies in meer detail beschreven voor de vier hoofdvragen van de evaluatie. Deze conclusies zijn gebaseerd op zowel bureaustudie, de resultaten van uitgevoerde interviews en de analyse. Als afsluiting is een aparte paragraaf gewijd aan beantwoording van de vijfde vraag: welke lessen zijn er geleerd voor een eventueel toekomstig programma?

6.1 Algemene conclusies en Leerpunten

De algemene conclusie van het Programma Aanpak Veenweiden is dat het een geschikte vorm en (inhoudelijke) scope had voor de tijd waarin het opgestart is. De succesfactor van het programma zit hem in de opzet als innovatieprogramma, het informele netwerk met korte lijntjes en de inhoudelijke focus van het programma:

- De opzet als *innovatieprogramma* heeft ervoor gezorgd dat er snel geschakeld kon worden in de projecten (zowel ambtelijk als bestuurlijk) en er voortgang in het programma bleef. Projecten waren concreet en toepasbaar op (perceels)niveau en gericht op vernieuwende ideeën voor het tegengaan van bodemdaling of verduurzamen van het water- en bodemsysteem.
- Het *informele netwerk* werd in de context van dit programma als positief gezien, omdat hierdoor snel en slagvaardig projecten konden worden gerealiseerd. Voor de actoren die niet direct betrokken waren bij het programma (onder andere veel agrarische eindgebruikers) was het programma niet altijd eenvoudig te duiden en kan het geheel als gesloten overgekomen zijn. Een betere communicatie richting de eindgebruiker over de resultaten van het programma had daarbij kunnen helpen.
- Het programma had een *duidelijke inhoudelijke focus*: verminderen van de bodemdaling en het realiseren van een duurzaam watersysteem in het veenweidegebied. De relatief kleine omvang van het programma (in projecten en financiën) vroeg om een flexibele en persoonlijke opzet zonder al te veel rigide procedures.
- Tot slot zijn de *juiste ideeën en projecten* aangejaagd en opgepakt en de *ontzorgende werkzaamheden* van het programmabureau hebben dit programma mede tot een succes gemaakt;
- Een *vervolg* op het innovatieprogramma is *nodig en logisch*, in de vorm van 'lerend uitrollen' en in goede afstemming met landelijke initiatieven op het gebied van bodemdaling.

De belangrijkste leerpunten uit deze evaluatie zijn:

- Het instellen van een stuurgroep (als afvaardiging van een gebiedscommissie) heeft goed gewerkt en zorgt voor *draagvlak en betrokkenheid* van betrokken actoren in het gebied;
- Het inrichten van een *inhoudelijk en procesmatig sterk programmabureau* is cruciaal voor een goed lopend programma;
- De *inhoudelijke afbakening* van het programma schepte duidelijkheid voor actoren;
- *Laagdrempelige communicatie* is belangrijk voor toegang tot het netwerk van actoren en de ontwikkelde kennis;
- De stuurgroep kan als ambassadeurs van het gebied meer sturen op *goede kennisdeling en communicatie* naar alle eindgebruikers;
- *Duidelijke financiële procedures* en beleid helpen bij de (tijdige) uitvoering van projecten.



6.2 Conclusies per deelvraag

Vraag 1: Heeft het programma opgeleverd wat het beoogde?

Op basis van de uitgangspunten van het programma (bijlage B) en de resultaten kan gesteld worden dat met het programma bereikt is wat beoogd was. Het programma is ontworpen met input en draagvlak van stakeholders, heeft aangehaakt bij projecten en ideeën die er al waren in het gebied, heeft de focus gehouden op landelijk gebied en heeft voornamelijk praktijkgerichte projecten opgepakt. Een sterkere verbinding met andere (internationale) doelen had bij kunnen dragen aan beter en meer resultaat.

Vraag 2: Is de richting van het programma gedurende de looptijd veranderd? Zo ja, was de uitwerking positief of negatief?

De richting van het programma is in de looptijd niet veel veranderd. Waar dit wel gebeurde was dit óf voorzien als mogelijkheid bij de start waardoor beweegruimte was ingebouwd, óf was het om het proces binnen het programma te verbeteren. De eerste verandering die vooraf voorzien was, was de verdeling van de budgetten over de thema's. Deze verdeling is in de loop van de tijd aangepast, maar binnen het programma was deze mogelijkheid ook al voorzien en benoemd. Onvoorziene, maar positieve, aanpassingen waren de verbreding van de rol van de stuurgroep, het toevoegen van een communicatieformat bij projectaanvragen en de aanwezigheid van de projectaanvrager bij het ambtelijk overleg.

Conclusie is dat enige mate van flexibiliteit van het programma nodig was om goed in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en verbeteringen binnen het programma door te voeren.

Vraag 3: Is het programma innoverend geweest?

Het programma is innoverend geweest binnen de inhoudelijke focus van het programma. Deze innovaties hadden vooral betrekking op technische innovaties voor het tegengaan van bodemdaling of verduurzamen van het watersysteem. Belangrijkste geteste innovatie was de toepassing van onderwaterdrainage.

Vraag 4: Wat heeft het programma (met name in het netwerk) teweeggebracht?

Het programma heeft een impuls gegeven aan beleidsvorming, doorontwikkeling van innovaties en het versterken van het netwerk rondom bodemdaling. Het programma was gericht op uitvoering en concrete toepassing in en met de praktijk. Wanneer het gaat om vast te stellen wat het programma teweeg heeft gebracht, is het lastig om directe oorzaak-gevolg relaties aan te wijzen, omdat het programma is ingebed in een dynamisch en groter speelveld waarbinnen de laatste jaren veel ontwikkelingen hebben plaatsgevonden. Conclusie is dat het programma het netwerk van actoren in de regio dichter bijeen heeft gebracht en verbindend is geweest richting andere regio's en landelijke programma's. Het heeft hiermee binnen het netwerk bijgedragen aan (politieke) agendering van het thema bodemdaling en Utrecht daarin als 'living lab' van concrete, innovatieve en praktijkgerichte uitvoeringsprojecten.

Vraag 5: Welke lessen zijn er geleerd voor een eventueel toekomstig programma?



De geleerde lessen uit het huidige programma zijn input voor een mogelijk toekomstig programma. De provincie is bezig met een verkenning voor een toekomstig programma bodemdaling. Alle betrokkenen zijn het erover eens dat er een vervolg op het huidige programma dient te komen. In de volgende paragraaf zijn de leerpunten uit het huidige programma uitgewerkt. Daarmee worden het adviezen voor een mogelijk toekomstig programma 'Bodemdaling in Veenweidegebieden'.

6.3 Leerpunten voor een toekomstig programma

Vanuit deze evaluatie zijn negen leerpunten gedestilleerd die behulpzaam kunnen zijn bij het vormgeven van een toekomstig programma. Vijf leerpunten hebben betrekking op de vorm en inhoud van zo'n programma. Vier leerpunten gaan over de opzet en inrichting van een toekomstig programma 'Bodemdaling in Veenweiden'.

Leerpunten ten aanzien van de vorm van een toekomstig programma bodemdaling in veenweidegebieden:

1. De kracht van het 'Programma Aanpak Veenweiden' is de combinatie van innovatie, realisatie (uitvoering) en kennisdeling. Het ligt voor de hand om in diezelfde lijn een programma 'Bodemdaling in Veenweidegebieden' op te zetten;
2. Bepaal samen met de actoren de reikwijdte van een 'Utrechts' programma. Wat is het schaalniveau(s) waarop je als provincie Utrecht met een programma actief wilt zijn? Wat is 'des Utrechts' en wat breng je onder in een (inter)nationaal programma (volgens de trits: lokaal-regionaal-nationaal-internationaal). En op welke manier wil je betrokken zijn bij andere initiatieven op (inter)nationaal niveau?;
3. Verken samen met de actoren de inhoudelijke focus waarmee je als provincie Utrecht met een programma actief wilt zijn (verdiepen-verbreden). Het ligt voor de hand om het thema klimaatverandering aan het programma te verbinden;
4. Zet in op actieve kennisdeling en communicatie vanuit het programma zodat de uitstraling én het effect van het programma voor een breder publiek zichtbaar zijn;
5. De huidige actoren hebben met veel positieve energie en passie het Programma Aanpak Veenweiden tot uitvoer gebracht. Behoudt de energie en passie door de huidige actoren te betrekken bij de vormgeving van een toekomstig programma. Neem in een toekomstig programma ook mee op welke manier er verbinding gelegd wordt/initiatief genomen wordt voor het opstellen van een landelijk programma over bodemdaling in veenweidegebieden.

Leerpunten ten aanzien van de opzet van een toekomstig programma bodemdaling in veenweidegebieden:

6. Voor het programma dient een duidelijke governance structuur opgesteld te worden die transparant is richting alle (potentiele) betrokkenen en waarmee de werkwijze binnen het programma eenduidig is vastgelegd in termen van rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
7. Onderdeel van die governance structuur is een stuurgroep waarin lokale, betrokken bestuurders zitting hebben. Bij de uitwerking van een programmaplan dient de stuurgroep zelf een afsprakenkader op te stellen waarin werkwijze bij dubbelrollen vastgelegd is. Doel van zo'n afsprakenkader is om een mogelijke belangenverstremming te voorkomen;



8. Ga door met de huidige ontzorgende inzet van een programmabureau en een daarbij behorende financiële regeling die de realisatie van projecten mogelijk maakt;
9. Versterk de verbinding tussen alle actoren, van bestuurders tot eindgebruikers door netwerkbijeenkomsten en kennisdeling onderdeel te laten zijn van het programma;

De resultaten van deze procesevaluatie van het Programma Aanpak Veenweiden vormen een goede basis voor een vervolgaanpak voor een toekomstig programma 'Bodemdaling in Veenweidegebieden in de provincie Utrecht'. Het is aan te bevelen om samen met de huidige betrokken actoren een nadere verkenning uit te voeren van de contouren van het programma. In de leerpunten zijn een aantal aspecten genoemd die in gezamenlijk overleg besproken moeten worden. Inhoudelijke focus en reikwijdte (lokaal – internationaal) van het toekomstige programma en de governance structuur zijn daarvan de meest belangrijke.

Een *gezamenlijke* verkenning geeft inzicht in de mogelijke posities van het programma en financieringsmogelijkheden. Landelijke ontwikkelingen, zoals het Nationaal Kennisprogramma Bodemdaling, het Klimaatakkoord en het Deltaplan Agrarisch Waterbeheer, dienen hierin meegenomen te worden. In deze procesevaluatie hebben de actoren zich afzonderlijk uitgesproken over hun ervaringen en bevindingen. Het is zaak dat zij zich nu gezamenlijk uitspreken over vervolg, en daarmee koers bepalen voor een toekomstig programma 'Bodemdaling in Veenweidegebieden in de Provincie Utrecht'.



Bijlage A: Actorenoverzicht

1. *Provincie Utrecht*

Provincie Utrecht is de opdrachtgever aan de gebiedscommissie voor het uitvoeren van het programma aanpak veenweide. Daarnaast is de provincie verantwoordelijk voor beoordeling van subsidieaanvragen die in het kader van Programma Aanpak Veenweiden worden ingediend bij de provincie en de financiële verantwoording daarvan.

2. *Gebiedscommissie*

De gebiedscommissie heeft de opdracht voor de uitvoering van het Programma Aanpak Veenweiden gekregen vanuit de provincie Utrecht en is daarmee eindverantwoordelijk. De gebiedscommissie vervult een advies- en aanjaagrol binnen het Programma Aanpak Veenweiden en is voor de thema's 'proces' en 'ondersteunend onderzoek' ook opdrachtgever.

3. *Toetsingsteam*

Het toetsingsteam bestaat uit inhoudelijke experts van de provincie Utrecht en HDSR die aanvragen beoordelen op de mate waarin ze binnen het Programma Aanpak Veenweiden passen en op hun toegevoegde waarde t.o.v. bestaande (landelijke) projecten. Na bespreking in het toetsingsteam krijgt aanvrager feedback en moet de aanvraag eventueel aangepast worden voordat het geagendeerd wordt voor de stuurgroep. Het toetsingsteam heeft een informele status.

4. *Stuurgroep*

De stuurgroep is door de gebiedscommissie ingesteld als gedelegeerd uitvoerder van het programma. De stuurgroep heeft als taak om te sturen op de selectie en uitvoering van projecten, beslissen over de toekenning van middelen en het organiseren van de uitvoering en monitoring van het programma. Als onderdeel van de taak om te sturen op de selectie van projecten bespreekt de stuurgroep de projectvoorstellen. Naar aanleiding van de adviezen vanuit het toetsingsteam en de Stuurgroep kunnen aanpassingen nodig zijn. Dit gebeurt aan de hand van de feedback uit een overleg tussen de aanvrager en het programmabureau.

5. *Programmabureau Utrecht-West*

Het programmabureau levert de programmasecretaris en programmamanager voor het Programma Aanpak Veenweiden en vervult daarmee de taak van ondersteuner van de stuurgroep Programma Aanpak Veenweiden in de uitvoering. Dit doet het programmabureau bijvoorbeeld door het zorg dragen voor het formuleren van de adviezen over de projectvoorstellen. Zij vervult ook andere operationele werkzaamheden zoals programmacommunicatie.

6. *Aanvragers*

Tot 2019 dienden aanvragers projectvoorstellen in bij het subsidieloket van de provincie Utrecht of bij het programmabureau wanneer het ging over de thema's 'Proces' en 'Ondersteunend onderzoek'. In 2019 liepen aanvragen allemaal via de provincie Utrecht. Bij het goedkeuren van projectvoorstellen is wel een positief advies van de Stuurgroep vereist, moet de aanvrager voor minimaal 50% co-financiering hebben geregeld en moet de aanvraag een communicatieplan bevatten. De aanvrager is eigenaar van het project en communiceert de resultaten naar de buitenwereld. Conform de subsidiebeschikking legt de aanvrager verantwoording af over de voortgang en de besteding van de subsidie richting de provincie Utrecht.

7. *Uitvoerende organisaties*



Uitvoerende organisaties nemen deel aan projecten en voeren daarbinnen activiteiten uit. De uitvoerende organisatie werkt in opdracht of onder aansturing van de aanvrager van de subsidie/initiatiefnemer.

8. Deelnemende agrariërs

Agrariërs die zowel eindgebruiker als uitvoerende organisatie zijn. Zij bekleden daarmee een unieke positie. Een voorbeeld: binnen projecten rondom onderwaterdrainage delen agrariërs hun opgedane kennis met anderen. Daardoor kan de techniek ook elders worden toegepast.

9. Eindgebruikers

Dit is de uiteindelijke doelgroep van de projecten. Dit kunnen agrariërs zijn maar ook de overheden en onderzoekers. Deze (nieuwe) eindgebruikers kunnen ook onderdeel zijn van de uitvoerende organisaties als zij deel hebben genomen aan de projecten.

10. Co-financiers

Co-financiers dragen bij aan de projecten. Dit betreft minimaal 50% van de aangevraagde subsidie.

In onderstaande tabel zijn de betrokken (clusters van) actoren opgenomen.

1. Aanvragers

Organisatie	Persoon
Gemeente Woerden	De heer A. van Woerden
Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden	De heer L. Joosten, mevrouw A. van Schie
Natuur en Milieufederatie Utrecht	De heer M. Zevenbergen
Veenweide Innovatie Centrum (VIC)	De heren G. van den Eertwegh en F. Lenssinck
Waterschap Amstel, Gooi en Vecht	De heer E. ter Hennepe
Kennis Transfer Centrum (KTC) Zegveld	De heer Y. Egas
Wageningen University en Research (WUR)	De heren I. Hoving, B. van der Fels, P. Galama
Universiteit Utrecht	De heer A. van der Laan
Louis Bolk Instituut	Mevrouw C. Verwer
Provincie Utrecht	De heer L. de Rouw
Gebiedscoöperatie Rijn Vecht & Venen	De heer R. Faber



2. Uitvoerende organisaties

Categorie	Organisatie
Kennisinstituut	WUR
	Deltares
	Louis-Bolk Instituut
	Radboud Universiteit
	Copernicus instituut
	STOWA
	VIC
Waterschappen	Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden
	Wetterskip Fryslân
	Waterschap Amstel, Gooi en Vecht
Belangenorganisaties/Netwerken	LTO-Noord
	Platform Slappe Bodems
	Natuur en Milieufederatie Utrecht
Bedrijfsleven	PPP-Agro advies
	Crantex
	Zuivel NL
	Aerodata Surveys Nederland
	Bolton
	Rabobank
	Tygron
	Tauw
	LEI
	PBL
	Aveco de Bondt
	KnowH2O
Eindgebruikers	Agrariërs, overheden, onderzoekers
Overheden	Gemeente Woerden
	Gemeente Krimpenerwaard
	Provincies Utrecht/Zuid-Holland

3. Deelnemende melkveehouders

- De heer R. Scherpenzeel

4. Eindgebruikers

- Eindgebruikers, niet zijnde deelnemende melkveehouder.

5. Toetsingsteam



- De heren E. Jansen, J. Geenen (rol UW Landbouw), H. van Hardeveld en mevrouw L. van de Weide / R. Klein.

6. Gebiedscommissie

	Organisatie	Persoon
Dagelijks bestuur	Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden	De heer B. de Groot
	Natuur en Milieufederatie Utrecht	De heer J. Hogenboom
	LTO-Noord	Mevrouw G. Kool
	Programmabureau Utrecht-West	De heer J. van Amerom (secretaris)
	Gemeente De Ronde Venen	De heer R. Kroon
	Gemeente Stichtse Vecht	De heer M. van Dijk
	Gemeente Woerden	De heer A. Bolderdijk
	Waterschap Amstel, Gooi en Vecht	De heer A. van Rijn
	Burgemeester Lopik	De heer L. de Graaf
	Recreatie Midden-Nederland	De heer P. Kotvis
	Agrarisch collectief Rijn Vecht en Venen	De heer H. J. Soede
	Staatsbosbeheer, Regio West	De heer J. Kuipers
	Vechtplassencommissie	De heer L. Mur
	Landschap Erfgoed Utrecht	De heer I. Brautigam
	Gemeente Utrecht	Mevrouw M. Span (adviseur)
	Provincie Utrecht	Mevrouw M. Fellingier (adviseur)

7. Stuurgroep

Organisatie	Persoon	Functie eigen organisatie
Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden	De heer B. de Groot (voorzitter)	Lid dagelijks bestuur
Waterschap Amstel, Gooi en Vecht	De heer A. van Rijn	Lid dagelijks bestuur
Natuur en Milieufederatie Utrecht	De heer J. Hogenboom	Directeur
LTO-Noord	Mevrouw G. Kool	Bestuurslid
Gemeente Woerden	De heer A. Bolderdijk	Wethouder
Programmabureau Utrecht-West	De heer J. van Amerom	Programmadirecteur
Programmabureau Utrecht-West	De heer E. Jansen/Mevrouw R. Klein	Secretaris
Provincie Utrecht	Mevrouw J. van Noorden	Senior coördinator AVP

8. Programmabureau

Huidig

Persoon	Functie
De heer J. van Amerom	Directeur
Mevrouw R. Klein	Projectleider
De heren R. Brinksma/H. Pelgrum	Financiën
Mevrouw I. de Coo	Communicatie (1 dag per week)



9. Provincie Utrecht

Afdeling	Persoon
AVP	Mevrouw J. van Noorden
Beleid	De heer H. Mankor (bodemdaling waterkwaliteit)
	De heer J. van Till (landbouw)

10. Co-financiers

Dat zijn er heel veel: waterschappen, gemeente, universiteiten/kennisinstellingen, ministerie, andere provincies et cetera.

Bijlage B: Uitgangspunten/doelen programma

Bij aanvang werden vanuit het programma een aantal resultaten beoogd en uitgangspunten geformuleerd. Het volgende overzicht is afkomstig uit de Aanpak Programma Aanpak Veenweiden (maart 2015, p. 1).

“De provincie heeft in haar aanvullende veenweide-opdracht de volgende uitgangspunten meegegeven:

- Zoveel mogelijk realisatie van doelen waarover internationaal afspraken zijn gemaakt (Natura 2000 en KRW).
- De oorspronkelijke gebiedsbegrenzing, zoals opgenomen in de projecten Programma Westelijke Veenweiden is niet meer van toepassing. Bodemkaart is leidend.
- De programmering moet in overleg met de actoren in het gebied tot stand komen.
- Onderdeel van de programmering is een vervolg op het project Kockengen Waterproof: betrokken partijen zullen met de Gebiedscommissie bespreken hoe deze voortzetting vorm kan krijgen.’

Naast de hierboven genoemde uitgangspunten van de provincie zijn de volgende uitgangspunten door het programmabureau Utrecht-West meegegeven.

Wat betreft de koers:

- Er zijn grote verschillen binnen het veenweidegebied van het Groene Hart. In het programma inspelen op deze differentiatie.
- Houdt focus op het buitengebied en niet op het stedelijk gebied/dorpskernen
- In het programma geen diepgaande onderzoeken opnemen maar op de praktijkgerichte pilots,
 - Richten op vernieuwing/innovatie

Wat betreft de werkwijze:

- Maak gebruik van alle kennis en ervaring die er al is, daarbij slim aanhaken bij wat er al in het gebied gebeurt.
- Zoek naar verbinding met andere doelen (integrale werkwijze).
- Zorg voor een programmaplan met draagvlak bij de belangrijke actoren.”

“De opdracht voor de stuurgroep is te zorgen voor de uitvoering van het programma. Onderdeel van deze opdracht zijn:



- Sturen op de selectie en uitvoering van projecten,
- Beslissen over toekenning van middelen
- Organiseren van de uitvoering en monitoring van het programma

Bij de uitvoering zal de provincie vanuit haar opdrachtgeversrol nauw aangehaakt zijn.

Het programmabureau Utrecht-West ondersteunt de stuurgroep en verricht de dagelijkse werkzaamheden voor het aansturen van het programma, het aanjagen van projecten, de communicatie rond het programma en het opstellen van de monitoring en verantwoording.” (p. 27)

Bijlage C. Ontwerp vragenlijst interviews

Thema 1 Programmasturing

1. Wat is de rol van [naam] binnen het Programma Aanpak Veenweiden?
2. Wat is de rol van [naam] binnen gebiedscommissie en stuurgroep?
3. Vanuit welke rol is [naam] meer betrokken geweest?
 - a. Wat zie je als voor- en nadelen van een dubbele rol?
 - b. En zijn er conflicten geweest tussen die twee rollen? (Vallen ze van elkaar te onderscheiden?)
4. Hoe zag [naam] zelf de rol van gebiedscommissie en stuurgroep? En is dit beeld veranderd in de loop van de tijd? Zo ja, wat was hier de reden van?
5. Hoe zag [naam] de rol van het programmabureau, wat betreft sturing?
 - a. En is dit beeld veranderd in de loop van de tijd?
 - b. Zo ja, lag dit aan het tekortkomen van behoeftes?
6. Bespreken netwerkfiguur? Klopt dit formeel? En hoe zitten de informele lijntjes?

Items/rollen/taken uit de aanpak: Heeft het programmabureau hieraan voldaan?

7. Het aanjagen van projecten, zodat de ingediende projecten zo goed mogelijk en evenwichtig aansluiten op de doelen van het programma, is dat gebeurd?
 - a. Hoe ervoer je de rol/invloed van de stuurgroep bij het doen/beoordelen van projectvoorstellen (voor de aanvang van het programma en tijdens)
 - b. Hoe kwam je tot projecten? PAV als vertrekpunt of een bepaald onderwerp waar je vanuit elders mee bezig was, of ...?
 - c. Hoe ervoer jij het proces van projecten aanvragen?
 - d. Ervaring met goedkeuren en afkeuren. Waardoor werd het goed- en afgekeurd en vond je dat terecht?
8. Het opstellen van een format voor de monitoring van het programma en het uitvoeren van de monitoring, heeft dat gewerkt?
 - a. Werd er vanuit het programmabureau afdoende gemonitord en werd dit gedeeld met de stuurgroep en gebiedscommissie?
9. Het opstellen van voortgangsrapportages en voorstellen voor actualisatie van het programma, liep dit goed?



- a. Werden voortgang en voorstellen van actualisatie vanuit het programmabureau voldoende gedeeld met de stuurgroep en/of gebiedscommissie?
 - b. Hoe waren de afstemmomenten over de voortgang? Met wie? Hoe vaak? Waarover?
10. Hoe verliep de formele en informele afstemming met de opdrachtgever de provincie Utrecht vanuit gebiedscommissie en stuurgroep?
11. In hoeverre is de stuurgroep geadviseerd en ondersteund door het programmabureau?

Samenvatten

12. Welke lessen kan jij er voor jezelf uithalen?

Thema 2 Financiering

1. Hoe was het om financiering aan te vragen? Tijdsduur van het proces?
2. Hoe was het om cofinanciering te vinden?
3. Welke lessen heb jij voor jezelf hier geleerd?

Thema 3 Kennisdeling & Communicatie

1. Hoe was de communicatie met programmabureau, aanvragers, Provincie? NMU?
2. In hoeverre was je op de hoogte van projecten (en de aanvragen) vanuit NMU?
3. Projecten hebben hun eigen resultaten gepresenteerd. Weinig sturing vanuit PB, was dat ok? Meer regie? Projecten te veel vrijheid? Ook omdat er formats aangeleverd zijn voor communicatieplannen.
4. Hoe verliep de kennisdeling vanuit de projecten? Wat ging er goed of juist niet goed?
5. Was er uitwisseling tussen projecten?
6. Hoe ging de communicatie over de resultaten van de projecten en de tussenresultaten? Heeft het gewerkt via de nieuwsbrieven, tijdschriften, bijeenkomsten, symposia. Is de kennis verspreid?
7. Is de kennis echt verspreid en is het ergens anders verder gaan leven? Of is de kennis na de deling doodgebloed? Op welke manier is er gecommuniceerd naar de buitenwereld/jullie vanuit programmabureau?
8. Hoe ging de communicatie over de totale resultaten van de projecten en de tussenresultaten?
9. Is er bereikt wie je wilde bereiken?
10. Welke lessen haal je hieruit voor jezelf?

Zie jij een vervolg van het programma?

Hoe zou dat er volgens jou uit moeten zien?