

# **Leven met Water**

## **Ontwikkeling Nieuwe Mijlpalen**

**ten behoeve van de monitoring van een  
kennisontwikkelingsprogramma**

**31 maart 2010**

**Versie 3.0**

**Nanny Bressers**  
*met medewerking van*  
**Geert Teisman**  
**Bert Satijn**  
**Henk Diepenmaat**  
**Charles van Schaik**

## **I. Inleiding**

Een kennisontwikkeling- en innovatieprogramma heeft evaluaties en een monitoringsysteem nodig om haar functioneren optimaal te maken. Het rapport dat voor u ligt beschrijft de ontwikkeling van nieuwe indicatoren en mijlpalen voor evaluatie van een programma zoals Leven met Water. Het rapport begint (*II. Beschrijving oorspronkelijke mijlpalen*) met het benoemen van de oorspronkelijke mijlpalen. Hierna wordt tekst en uitleg gegeven bij de noodzaak tot het aanpassen van deze mijlpalen (*III. Andere evaluatievormen*). Het rapport gaat vervolgens over tot de uitleg van het raamwerk voor de nieuwe mijlpalen (*IV. Uitleg raamwerk*) en komt dan uiteindelijk met vijf nieuwe indicatoren voor de evaluatie van Leven met Water en de daarbij behorende mijlpalen (*V. Nieuwe indicatoren en mijlpalen*). Hierna worden de oude mijlpalen naast de nieuwe mijlpalen gelegd om zo te komen tot een nieuwe evaluatieaanpak (*VI. Een nieuwe evaluatieaanpak*). Het rapport sluit af met een korte conclusie.

## **II. Beschrijving oorspronkelijke mijlpalen**

De oorspronkelijke mijlpalen zijn ontwikkeld bij de start van het programma. Ze hadden tot doel om inzicht te geven in voortgang en impact van het programma. De systematiek was gebaseerd op een voorstel van SENTER/NOVEM. Het programmamanagement heeft zo goed en kwaad als mogelijk een veelal kwantitatieve set indicatoren ontwikkeld en daar de te behalen aantallen aan het eind van het programma, cq de mijlpalen aan gekoppeld. Het programmamanagement had geen ervaring met de bruikbaarheid van een dergelijke systematiek, er was geen referentie beschikbaar. Voor het gevoel waren de te behalen aantallen in 2005 behoorlijk ambitieus met als doel om de prestaties in het programma te stimuleren. Maar vanaf het begin is gesteld, dat gedurende de uitvoering van het programma gewerkt zou worden aan een verbetering van de mijlpalen en de monitoringssystematiek, omdat direct werd geconstateerd, dat de oorspronkelijke mijlpalen weinig informatie gaven over de werkelijke impact.

De jaarlijkse verantwoording, contractueel verplicht, is uitgevoerd en gerapporteerd aan SenterNovem. Deze moest een gelijke structuur hebben gedurende de looptijd van het programma om zo een referentie te hebben en de ontwikkeling zichtbaar te maken.

Aangezien het hoofddoel van de BSIK-regeling de versterking van de Nederlandse kennisinfrastructuur is werden de mijlpalen hierop geënt. Dit resulteerde in een vierdeling van mijlpalen, te weten: wetenschappelijke mijlpalen, economische mijlpalen, maatschappelijke mijlpalen, en mijlpalen innovatie en kennisintegratie. Het schema hieronder geeft de mijlpalen ‘oude stijl’ weer.

<p><b>Wetenschappelijke mijlpalen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensieve samenwerking tussen bèta en gamma</li> <li>• Aantal internationale onderzoeksprojecten</li> <li>• Aantal brugprojecten</li> <li>• Publicaties, proefschriften, boek- en congresbijdragen</li> <li>• Nieuwe onderzoeks- en uitvoeringsprojecten</li> <li>• Aantal overige kennisintegratiemomenten</li> </ul>	<p><b>Economische mijlpalen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal gerelateerde uitvoeringsprojecten</li> <li>• Aantal nieuwe samenwerkingsverbanden</li> <li>• Aantal consortiumleden</li> <li>• Participatie in buitenlandse samenwerkingsverbanden</li> <li>• Bijdrage op de verhoging van de kostenefficiency</li> </ul>
<p><b>Maatschappelijke mijlpalen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal publicaties in populaire tijdschriften</li> <li>• Aantal publicaties in binnenlandse en buitenlandse kranten</li> <li>• Aantal cursussen, leermodules en curriculae</li> <li>• Aantal verspreide analoge en digitale publicaties</li> <li>• Aantal CoP's en kennisnetwerken</li> <li>• Aantal bruikbare eindproducten</li> </ul>	<p><b>Mijlpalen innovatie en kennisintegratie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal projecten met innovatieve probleemformulering en vraagarticulatie</li> <li>• Aantal uitgewerkte bruikbare innovatieve elementen van deelprojecten</li> <li>• Aantal georganiseerde congressen (op programmaniveau)</li> <li>• Aantal gepubliceerde nieuwsbrieven, websites</li> </ul>

**Tabel 1: Oude mijlpalen Leven met Water**

Wat opvalt is dat de onderverdeling tussen wetenschappelijk, economisch, maatschappelijk en innovatie-/kennisgericht weliswaar een logische is, maar in de praktijk weinig toegevoegde waarde heeft. Er is een groot overlapgebied tussen de indicatoren uit de verschillende categorieën, zo kan 'aantal consortiumleden' net zo goed een maatschappelijke mijlpaal zijn als een economische. Daarnaast valt op dat vele van deze indicatoren weliswaar duiden op een relevant punt, maar erg moeilijk meetbaar zijn. Een voorbeeld hiervan is 'het aantal bruikbare eindproducten', waar eerst een definitie van 'bruikbaar' aan gekoppeld moet worden voordat men er iets mee kan. Iets soortgelijks geldt voor 'aantal projecten met innovatieve probleemformulering en vraagarticulatie'. Wat 'innovatief' is zal eerst vastgelegd moeten worden voordat men tot onderzoek over kan gaan. Ook zijn er mijlpalen die zelfs mét definitie erg moeilijk onderzoekbaar blijven. Een goed voorbeeld hiervan is de 'bijdrage op de verhoging van de kostenefficiency'.

Een ander deel van deze mijlpalen kan echter op basis van de bij het programmamanagement en de projectleiders aanwezige kennis wel ingeschat worden. Een voorbeeld hiervan is het 'aantal nieuwe samenwerkingsverbanden' of het 'aantal internationale onderzoeksprojecten'. Als laatste categorie is een groep mijlpalen zichtbaar die weinig zeggen over de impact van Leven met Water. In feite zijn deze mijlpalen overbodig. Een voorbeeld hiervan is het 'aantal gepubliceerde nieuwsbrieven, websites'. Een nieuwsbrief uitbrengen is immers niet moeilijk, het gaat echter om nieuwsbrieven met een relevante en interessante inhoud die daadwerkelijk gelezen worden door ontvangers.

Elke twee jaar zijn de projectleiders van de projecten uitgenodigd hun projecten te scoren op de verschillende mijlpalen. De resultaten werden getoetst en gecorrigeerd door de projectcoördinatoren en aangevuld met de scores op programmaniveau. Deze werden elke twee jaar gerapporteerd aan SENTER/NOVEM.

Op basis van onze analyses kunnen wij stellen dat de volgende mijlpalen geen toegevoegde waarde hebben en niet verder meegenomen zouden moeten worden.

**1. Aantal overige kennisintegratiemomenten**

*Deze mijlpaal voegt niets toe omdat de definitie van overige kennisintegratiemomenten ‘aantal overige’ te onduidelijk is voor analyse en weinig zegt over de gewenste impact;*

**2. Aantal gepubliceerde nieuwsbrieven, websites**

*Deze mijlpaal voegt niets toe om bovenvermelde redenen: het gaat niet om kwantiteit maar om kwaliteit en impact;*

Enkele mijlpalen uit bovenstaand schema zijn niet alleszeggend ten aanzien van impact, maar wel redelijk makkelijk in te schatten door programmamanagement/projectleiders, en daarom de moeite van het behouden waard:

**3. Intensieve samenwerking tussen bèta en gamma**

**4. Aantal internationale onderzoeksprojecten**

**5. Aantal brugprojecten**

**6. Aantal nieuwe samenwerkingsverbanden**

**7. Aantal consortiumleden**

**8. Aantal CoP's en kennisnetwerken**

**9. Aantal georganiseerde congressen**

Dan resteert er een categorie die weliswaar wel van belang is voor het bepalen van de impact, maar die niet makkelijk te onderzoeken of te bepalen is. Onderzoekers melden lang niet altijd wat zij hebben gedaan dat gerelateerd is aan hun werk bij Leven met Water nadat de projecten zijn afgerond, zoals blijkt uit een steekproef van afgeronde projecten. Naar nu blijkt, wordt na afronding nog flink doorgewerkt aan bijvoorbeeld publicaties, boekbijdragen en leermodules. Dientengevolge zijn de scores waarschijnlijk aan de voorzichtige kant. Zouden we twee jaar na afloop van het project er nog eens diep ingaan, dan zouden de scores zeker hoger uitvallen. Dit zijn de volgende mijlpalen.

**10. Publicaties, proefschriften, boek- en congresbijdragen**

**11. Nieuwe onderzoeks- en uitvoeringsprojecten**

**12. Aantal publicaties in populaire tijdschriften**

**13. Aantal publicaties in binnenlandse en buitenlandse kranten**

**14. Aantal cursussen, lesmodules en curriculae**

**15. Aantal gerelateerde uitvoeringsprojecten**

Het is moeilijk hier overzicht over te krijgen; wanneer is een project gerelateerd aan het LmW-project?. Er zijn er wel degelijk zoals gekoppeld aan de projecten Watertekens, Hollandsche Waterstad en Leven met Bagger . Maar het duurt veelal jaren voordat na een onderzoeksproject de resultaten belanden in een uitvoeringsproject, omdat in Nederland de periode van plan tot uitvoering veelal 10 jaar is.

**16. Participatie in buitenlandse samenwerkingsverbanden**

*Met honderden onderzoekers en consortiumpartijen betrokken bij Leven met Water is het onwaarschijnlijk dat iedereen meldt waar hij/zij verder nog mee bezig is, hoe dat zich verhoudt tot Leven met Water, en wat ze verder nog lopende hebben. In een aantal gevallen is het echter wel bekend bij het programma-management of gemeld in de monitoringsrapportages bij het einde van het project.*

**17. Aantal bruikbare eindproducten**

*Bruikbaarheid wordt bepaald door de toepassing, maar dat is weer niet in algemene termen vast te leggen*

**18. Aantal projecten met innovatieve probleemformulering en vraagarticulatie**

*Wat is innovatief? Wanneer is het innovatief? Voor wie is het innovatief?*

**19. Aantal uitgewerkte bruikbare innovatieve elementen van deelprojecten**

*Ook hier geldt: wanneer is iets bruikbaar? Wanneer is iets innovatief? Waarom alleen deelprojecten?*

**20. Bijdrage op de verhoging van de kostenefficiency**

*Het bleek dat projectleiders deze categorie meestal onbeantwoord lieten, omdat zij dit niet goed konden inschatten. Ook met tekst en uitleg bij kostenefficiency blijft het alsnog erg moeilijk te bepalen, zeker in percentages, wat de bijdrage is geweest*

Concluderend kunnen we dus stellen dat het scoren van oude mijlpalen zeker geen nutteloze exercitie was, en wel degelijk tot op zekere hoogte impact onderzochten. Echter, een groot aantal ervan is lastig meetbaar, terwijl ze wel meetbaarheid veronderstellen. Twee mijlpalen hebben geen toegevoegde waarde en kunnen worden geschrapt. Elf mijlpalen hebben wel relevantie maar zijn moeilijk te bepalen. Zeven mijlpalen zijn relevant en niet moeilijk te bepalen en kunnen dus blijven staan.

Het volgende hoofdstuk gaat verder met het beschrijven van nut en noodzaak voor andere vormen van evaluatie dan puur het cijfermatige.

### III. Andere evaluatievormen

Bij Leven met Water is in eerste instantie een heel klassieke evaluatiemethode toegepast. Deze vorm van evaluatie richt zich met name op het onderzoeken of vooraf gestelde doelen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd, waarbij de redenering is dat een programma succesvol is als dit het geval is. Een probleem hiermee is dat het vaak moeilijk is om het zichtbare effect te koppelen aan het voorafgestelde doel, aangezien omgevingsfactoren, overige actoren en andere plannen vaak tegelijkertijd werken aan veranderingen in een soortgelijke richting (Bressers & Teisman 2009: 6). Dit probleem zagen we bij sommige van de oude mijlpalen al terug, bijvoorbeeld de bijdrage aan de kostenefficiëntie. Een tweede nadeel van deze aanpak is dat het de ruimte om gaandeweg te leren inperkt. Als men strikt volgens bovenstaande redenerwijze onderzoekt kan men tot de conclusie komen dat Leven met Water een succes was want nagenoeg alle mijlpalen zijn gehaald op een na, die niet te meten is. Wellicht heeft Leven met Water tijdens de uitvoering andere dingen gedaan die pas gaandeweg van belang zijn gebleken en daarom niet in de voorafgestelde doelen stonden.

Ondanks deze nadelen wordt nog met grote regelmaat gekozen voor een dergelijke vorm van evaluatie, zoals ook in het begin bij Leven met Water. Waar Leven met Water echter ook tegenaan liep was dat het vaak niet mogelijk was om de mijlpalen echt te meten en de effectiviteit echt te controleren, in verband met de complexe omgeving van het waterbeheer (Bressers & Teisman 2009: 7). Hierdoor ontstond de behoefte om meer te leren over 'de echte impact van Leven met Water'. Door deze behoefte, die zelf al was ontstaan vanuit een leerproces, ontstond een nieuw leerproces, waarin een ontwikkeling van de evaluatiemethode zelf werd nagestreefd.

Naast de klassieke vorm van evaluatie bestaan ook andere vormen van evaluatie. Bij Leven met Water is gaandeweg steeds meer een lerende evaluatie opgekomen. De lerende evaluatie (ook wel reflexieve of responsieve evaluatie genoemd) kijkt minder naar het gat tussen de voorafgestelde doelen en de uiteindelijke resultaten, en meer naar het gezamenlijke proces van de uitvoerder van de evaluatie en de geëvalueerde om te komen tot verbeteringen van het proces waar zij samen naar kijken (Edelenbos & Van Buuren 2005: 2). Hierbij gaat het met name om het organiseren van een leerproces waarin het doel is nieuwe doelen, concepten en werkwijzen te ontwikkelen. Deze vorm van evaluatie wordt meestal gaandeweg het proces toegepast, en niet zozeer op het eind van het programma.

We kunnen zien dat deze vorm van evaluatie vanaf ongeveer begin 2008 is toegepast bij Leven met Water. Leven met Water was ontevreden met alleen de verantwoordingsgerichte evaluatie en wilde meer te weten komen over de werkelijke impact van het programma. Alhoewel de eerdere monitoring ook al gaandeweg het programma plaatsvond, en ook daar wel enige ruimte voor leren was overgelaten, werd dit als veel te beperkt ervaren door het programmamanagement.

De lerende evaluatie is bij Leven met Water vormgegeven door het overgaan op diepte-interviews met de projectleiders, in plaats van alleen het versturen van een Excel sheet waarin projectleiders hun scores op de mijlpalen moesten aangeven. Op deze manier kon de nuance beter gevonden worden, en verzamelde men toch voldoende informatie om ook aan de afspraken met SenterNovem te blijven voldoen. De inhoud van deze interviews werd in samenwerking tussen de externe interviewers en de interne groep van Leven met Water programmamanagement vormgegeven, conform de gang van zaken in een lerende evaluatie. Om projectoverstijgende lessen en kennis uit de projecten (zoals nieuwe concepten of nieuwe werkwijzen) naar boven te halen werden er daarnaast oogstbijeenkomsten georganiseerd waarin overkoepelde thema's besproken werden. Ook dit past binnen het kader van een lerende evaluatie.

Wat nog resteerde was echter de verplichting om de oude mijlpalen te blijven invullen en gebruiken, omdat dit nu eenmaal contractueel was vastgelegd met de subsidieverstrekkers. Gezien de miljoeneninvestering die zij in Leven met Water hadden gedaan is het logisch dat zij hier een zekere mate van verantwoording voor terug wilden. Bij hen bleef de behoefte bestaan om cijfers en feiten te zien. Aangezien een lerende evaluatie meestal met minder feitelijke, en meer procesmatige, resultaten komt was dit voor hen geen goed alternatief. Leven met Water voerde dus beide evaluatiemethoden simultaan uit.

Daarnaast heeft de Externe Evaluatie Commissie de impact van het programma onderzocht tijdens de mid term review (oktober 2007), gevolgd door twee aanvullende evaluatiebijeenkomsten, respectievelijk in februari en november 2009. LmW verwijst graag naar de rapporten van de Externe Evaluatie Commissie voor conclusies over de werkelijke impact. [Ref. 1 en 2].

Dit rapport vervolgt met een nieuwe aanpak voor evaluatie van kennisontwikkeling- en innovatieprogramma's, waarbij getracht zal worden om een mix te creëren van de oude kwantitatieve mijlpalen systematiek en een nieuwe systematiek mijlpalen, die meer gericht is op het werkelijk in beeld krijgen van de impact van een programma. De sectie hierna zal een uitleg geven van de aanpak en vorm die daarbij gekozen is.

#### IV. Uitleg aanpak en vorm nieuwe mijlpalen

Hierboven is besproken wat de oude mijlpalen waren, welke hiervan zonder problemen behouden kunnen blijven, welke problemen met meten of uitwerken hebben, en welke zonder dat er iets verloren gaat kunnen worden weggezet. Daarna is besproken hoe de oorspronkelijke vorm van evaluatie bij Leven met Water zich verhoudt tot de evaluatievorm die gaandeweg is ontwikkeld. Dit rapport poogt een integratieslag aan te brengen in deze twee benaderingen van evaluatie. Deze sectie bespreekt de aanpak en vorm die hiervoor is gekozen.

Ten eerste is het van belang op te merken dat de ‘mijlpalen’ die hieronder staan in feite *indicatoren* zijn, en geen mijlpalen. Wel kunnen er mijlpalen aan deze indicatoren worden gekoppeld. Ten tweede is het geval dat de indicatoren die hier staan in zekere mate een stuk breder zijn dan de mijlpalen die Leven met Water aan het begin heeft ontwikkeld. De reden hiervoor is dat men eeuwig door kan gaan met het opstellen van lijsten feitelijke meetpunten, zonder ooit iets te leren over de werkelijke impact. Om impact te kunnen meten is dus meer nodig dan alleen een lijst cijfers en scores. Echter, het is ook te makkelijk om te vervallen in abstractie zonder nog werkelijk iets te zeggen. De aanpak die hier gebruikt zal worden probeert dus de gulden middenweg te zoeken tussen beperkt doch concreet zijn versus volledig doch abstract zijn.

Er is gekozen voor vijf bredere indicatoren, die tezamen een volledig beeld schetsen van de impactfactoren voor kennisontwikkeling- en innovatieprogramma’s zoals Leven met Water. Bewust doel hierbij is om deze methodiek ook van toepassing te kunnen maken op andere programma’s dan Leven met Water. Om die reden zijn de indicatoren en de daarbij behorende onderdelen algemeen, dus niet toegespitst op Leven met Water, geformuleerd.

Elke indicator begint met een *titel*. Deze titel geeft in enkele woorden helder weer wat de inhoud van de indicator is. Vervolgens worden enkele *criteria* gepresenteerd in de vorm van vragen. Deze vragen zorgen voor een toespitsing en uitleg van de indicatortitel. Hierna wordt de *toepassing van deze indicatoren op Leven met Water* besproken, waar de algemene formulering wordt losgelaten en op de Leven met Water situatie wordt toegespitst. De volgende stap is om aan deze vragen *onderzoeksmethoden* te koppelen, zodat een uitvoerder van de systematiek weet hoe hij of zij antwoorden kan vinden op de gestelde vragen. Hierna wordt de *kern* van de indicator benoemd, op basis van wat daarvoor al besproken is. Nadat dit alles beschreven is worden er diverse *aspecten* van de indicator behandeld. Dit is een opdeling in vier aspecten, te weten: percepties, strategieën, competenties, en connecties<sup>1</sup>. Deze aspecten komen voort uit wetenschappelijke literatuur rondom doorwerking en impact en bieden tezamen een compleet beeld van de facetten waar een programma aandacht aan moet besteden om aan de indicator te voldoen. Deze vier aspecten staan niet los van elkaar, maar zijn in continue interactie met elkaar. We eindigen met de *mijlpalen* die bij de indicator horen.

---

<sup>1</sup> Deze vier aspecten zijn onderdeel van het theoretisch model voor doorwerkingonderzoek uit het proefschrift van N. Bressers, waar, naast deze vier aspecten die samen het programmadeel vormen, ook meerdere aspecten besproken worden voor het onderzoeken van ‘de buitenwereld rondom het programma’.

## V. Nieuwe indicatoren en mijlpalen

In deze sectie zullen de vijf nieuwe indicatoren besproken worden, aan de hand van de aanpak en vorm die in de sectie hierboven is beschreven.

### Indicator 1: “Gedeelde doelen”

#### *Criteria:*

- Is het programma bezig met de aansluiting op de maatschappij en de behoeften die daar leven, en probeert het programma hierop in te spelen?
- Handelen de projecten naar deze bekendheid met de behoeftes van de maatschappij; streven zij zelf aansluiting na?
- Zijn de projecten bekend met de huidige en/of toekomstige behoeftes van de maatschappij of zijn zij bekend met programmadocumenten die dit bespreken?
- Zijn de projecten/projectleiders en onderzoekers bekend met de kerndoelen van het programma en weten zij welke richting het programma op werkt?
- Proberen de projecten de programmadoelstellingen te realiseren door middel van hun eigen project en/of participatie in programma-activiteiten?

#### *Toepassing Leven met Water*

Bij Leven met Water zal hier met name getoetst moeten worden op de bekendheid van projectleiders met de 3 kernboodschappen, de mate waarin zij hieraan bijdragen, de bekendheid met de onderzoeksagenda van Leven met Water (die de behoeftes van de maatschappij benoemd en die gedurende het programma telkens na een tenderronde aangepast werd en de basis vormde voor de nieuwe tenderronde) en de mate waarin zij een bijdrage leveren aan het realiseren van deze onderzoeksagenda.

#### *Onderzoeksmethoden*

Om antwoorden op de criteriavragen te zoeken zijn de volgende onderzoeksmethoden nodig: interviews met projectleiders waarin gesproken wordt over de aansluiting op programmadoelen, het eigen handelen in de realisatie hiervan, bekendheid met de onderzoeksagenda en de daaraan gekoppelde visies op de behoeften van de maatschappij, en de eigen bijdrage hieraan. Ook moeten programmadocumenten bestudeerd worden om te bepalen of het programma bezig is met de aansluiting op de maatschappij. Dit kan aangevuld of vervangen worden door een interview met programmamanagement. De focus ligt hier dus met name op de projecten, met een blik op het programma en de maatschappij. De samenhang tussen projecten, programma en maatschappij is hier erg belangrijk.

#### *Kern*

Kern van deze indicator is dat je als programma heldere doelen moet hebben die je consistent binnen het programma terugvindt, en die aansluiting hebben op de behoeftes binnen de maatschappij.

## Aspecten

<b>Percepties</b>	<b>Strategieën</b>	<b>Competenties</b>	<b>Connecties</b>
Beelden over: programmadoelen, maatschappijbehoefes, toekomstige ontwikkelingen	Verkennen van maatschappelijke behoeftes, afstemmen programmadoelen op maatschappij, stimuleren maatschappij op programmadoelen	Anticiperen, inspelen op actualiteiten, mensen verbinden, doelen formuleren, intern communiceren	Verbindingen tussen projecten en programma om op één lijn te komen, verbindingen tussen projecten+programma met maatschappelijke actoren

## Mijlpalen

Aan de genoemde criteria kunnen mijlpalen gekoppeld worden. Voor deze indicator zijn dat de volgende:

1. Projecten zijn bekend met de behoeften van de maatschappij, hetzij via het programma, hetzij via eigen kanalen;
2. Projecten zoeken aansluiting met de maatschappij, hetzij via het programma, hetzij direct.
3. Programma is bekend met de behoeften van de maatschappij en zoekt daar aansluiting op;
4. Projecten zijn bekend met programmadoelstellingen;
5. Projecten werken aan het realiseren van deze doelstellingen;

---

## Indicator 2: “Weerklank krijgen”

### Criteria:

- In hoeverre worden de kennis en innovaties uit projecten en het programma aantoonbaar gebruikt?
- Wordt er naar de kennis en innovaties, of projecten en programma zelf, verwezen door stakeholders buiten het programma in hun documenten of andere openbare uitingen?
- Hebben de kerndoelen van het programma zichtbaar hun weg gevonden in het waterbeheer en is het aantoonbaar dat de realisatie van deze doelen door het programma komt en niet door soortgelijke ontwikkelingen?

### Toepassing Leven met Water

Bij Leven met Water zal met name getoetst worden op het terugzien van de projectkennis en – innovaties in ‘de buitenwereld’, de verwijzingen naar projecten of LmW zelf in documenten (van bijvoorbeeld rijksoverheid, regionale en lokale overheden, bedrijven, kennisinstellingen, ...) of verwijzingen naar innovaties en/ of kennis die aantoonbaar in LmW is ontwikkeld, en op de ontwikkeling van de kernboodschappen van LmW buiten het programma om; worden de kernboodschappen elders ook genoemd, en lijkt dit door LmW te komen of was het een toevallig samenvallende ontwikkeling?

### Onderzoeksmethoden

Dit is een indicator die voor uitdagingen zorgt ten aanzien van de onderzoeksmethoden.

Documentanalyse kan de verwijzingen naar het programma zichtbaar maken, maar om dit goed te doen

zal dit veel tijd kosten. Een snellere versie hiervan is om enkele organisaties aan te wijzen als sleutelfiguren voor Leven met Water en te kijken in hoeverre men daar naar Leven met Water verwijst. In feite heeft de externe evaluatie commissie o.a. deze methode toegepast.

Het aantoonbare gebruik van kennis en innovaties is vaak bij de betrokken projecten wel bekend. Projectleiderinterviews of één-op-één programma-project gesprekken kunnen hier duidelijkheid in verschaffen. Het zichtbaar een weg vinden van kernboodschappen kan op gelijke wijze als bij criterium 1 worden onderzocht; gerichte documentanalyse.

#### *Kern*

De kern van deze indicator is dat een programma pas grote impact heeft als dit ergens op een manier zichtbaar wordt. Het gaat hier niet langer om meningen (ik denk dat Leven met Water impact heeft, want...), maar om verwijzingen en aantoonbaar gebruik. Dit is belangrijk omdat het beeld van de externe stakeholders over de impact van LmW voor een groot deel wordt bepaald door hetgeen zichtbaar en aantoonbaar is.

#### *Aspecten*

<b>Percepties</b>	<b>Strategieën</b>	<b>Competenties</b>	<b>Connecties</b>
Beelden over de stakeholders in het veld, over het succes van het paradigma, over de behoefte van de maatschappij aan de kernboodschappen	Stakeholders bepalen en betrekken, kerndoelstellingen toepasbaar maken, communicatiestrategieën gericht op buitenwereld	Betrekken van actoren, communicatie afstemmen op doelgroep, enthousiasme, duidelijkheid over doelen, handelsperspectieven bieden	Actoren vinden die het gaan dóén/ die gaan uitvoeren, coalities sluiten: wie helpt wie, maatschappelijke actoren betrekken

#### *Mijlpalen*

Aan de genoemde criteria kunnen mijlpalen gekoppeld worden. Voor deze indicator zijn dat de volgende.

1. Aantoonbaar gebruik kennis en innovaties uit projecten en programma;
2. Verwijzingen naar LmW in openbare documenten of andere openbare uitingen;
3. Zichtbare weerklink kerndoelen programma.

### **Indicator 3: “Duurzaam en innovatief waterbeheer realiseren”**

#### *Criteria:*

- Richten de doelen waar projecten en programma aan werken op het realiseren van duurzaamheid en innovatie?
- Bestaan er binnen projecten en programma beelden over een gewenste toekomst voor de sector waarin men werkt?
- Kennen deze beelden elementen van duurzaamheid en innovatie of passen zij binnen het denken over duurzaamheid en innovatie in hun sector?

#### *Toepassing Leven met Water*

Bij Leven met Water betreft ‘duurzaamheid en innovatie’ hier de waterbeheersector, en het realiseren van duurzaam en innovatief waterbeheer. Leven met Water heeft niet als expliciet doel het realiseren van duurzaamheid (op enkele projecten na die daar wel expliciet mee bezig zijn), maar richt zich wel expliciet

op kennis- en innovatieontwikkeling ten behoeve van innovatief waterbeheer. De eerste kernboodschap, het Water zijn nieuwe plek geven, wijst op een duurzame inrichting van ons land. Het realiseren van de wateropgave en daarmee een klimaatbestendige inrichting, in combinatie met natuur, biodiversiteit en omgevingskwaliteit, past volledig in het streven naar duurzaamheid.

#### *Onderzoeksmethoden*

Hiervoor dient als eerste ‘duurzaam’ en ‘innovatief’ te worden gedefinieerd. Aan de hand van de hierdoor gezette standaarden kunnen projecten en programma langs de meetlat worden gelegd. Hierin moet dan worden gekeken naar de koppeling van programma- en projectdoelen met duurzaamheid en innovatie, het bestaan van beelden over een gewenste toekomst bij projecten en programma, en het onderzoeken van deze beelden op elementen van duurzaamheid en/of innovatief waterbeheer. Onderzoeksmethode hiervoor is met name interviews met projectleiders en programmamanagement, daarnaast is het noodzakelijk om een definitie op te stellen aan de hand van in het waterbeheer gangbare definities (dus documentanalyse van grote partijen) en kunnen projectplannen bestudeerd worden om te kijken in hoeverre de daarin genoemde ambities aansluiten bij innovatief en/ of duurzaam waterbeheer.

#### *Kern*

De kern van deze indicator is dat een programma als Leven met Water niet alleen wetenschappelijke of bedrijfsgerichte/ economische doelen heeft, maar ook maatschappelijke meerwaarde moet realiseren. Hierin speelt duurzaamheid (breder dan alleen de milieukant!) en innovatie een belangrijke rol. In die zin is deze indicator te vergelijken met het onderdeel ‘maatschappelijke mijlpalen’ van de oude mijlpalenset.

#### *Aspecten*

<b>Percepties</b>	<b>Strategieën</b>	<b>Competenties</b>	<b>Connecties</b>
Beelden over wat duurzaamheid is, over hoe duurzaamheid binnen het programma past, over hoe het waterbeheer er nu uitziet, of een ideale(ere) situatie in het waterbeheer	Strategieën om kennis en denken over duurzaamheid uit de maatschappij bij LmW in te brengen, maar ook strategieën die zich erop richten duurzaamheid in het publieke debat te krijgen. Ook: strategieën om duurzaamheid ‘eigen’ te maken	Abstract vertalen naar concreet, trends oppakken, innovativiteit combineren met regulier waterbeheer, vertaalslagen maken	Verbinden met andere initiatieven die bezig zijn met duurzaamheid, beleidsverbindingen realiseren, bedrijven betrekken

#### *Mijlpalen*

Aan de genoemde criteria kunnen mijlpalen gekoppeld worden. Voor deze indicator zijn dat de volgende.

1. Projecten en programma richten zich op realisatie duurzaamheid en innovatie;
2. Er bestaan beelden over een gewenste toekomst voor de sector;
3. Deze beelden passen binnen denken over duurzaamheid en/ of innovatie.

## Indicator 4: “Vitale en adequate allianties sluiten”

### *Criteria*

- Is het programma in staat geweest om nieuwe allianties tot stand te brengen tussen actoren?
- Waren deze allianties adequaat; is er door de allianties een beter resultaat gerealiseerd dan zonder de allianties zou zijn gebeurd?
- Waren deze allianties vitale allianties, die ook buiten de programmasfeer bestaansrecht hebben; gaan ze door buiten na het programma?

### *Toepassing Leven met Water*

Bij LmW zijn met name in de projecten vele consortia ontstaan, die al dan niet plezierig hebben samengewerkt. Voor een programma als LmW, dat in de proceskant met name grote winsten en ontwikkelingen heeft weten te realiseren, is het ontstaan en (voort)bestaan van deze allianties erg belangrijk, zeker als blijkt dat deze allianties daadwerkelijk toegevoegde waarde hebben boven mono-organisatorische kennis- en innovatieontwikkeling.

### *Onderzoeksmethoden*

Onderzoek voor deze indicator zal niet zonder een zekere mate van percepties kunnen, met name wat betreft het derde criterium. Het eerste criterium is goed te meten en in te schatten door het programma, en komt ook overeen met de oude mijlpaal ‘aantal nieuwe samenwerkingsverbanden’. Het tweede criterium is ook redelijk objectief te bepalen door projectleiders te vragen naar de allianties die in hun project zijn ontstaan en de toekomstplannen van deze allianties. Het derde criterium is, zoals reeds gezegd, moeilijker, en zal voor een deel moeten rusten op eerdere ervaringen van consortiumpartners. Hebben zij het gevoel gehad dat hun deelname in het consortium meer heeft gerealiseerd dan mono-organisatorische kennis- en innovatieontwikkeling? Heeft het voor hun gevoel toegevoegde waarde gehad?

Onderzoeksmethode hiervoor is met name interviews met projectparticipanten. Dit kan door een representatieve steekproef te doen onder participanten en hun te vragen naar hun eigen ervaringen en naar hoe zij denken dat andere participanten de samenwerking hebben ervaren.

### *Kern*

De kern van deze indicator is dat kennis- en innovatieprogramma's als Leven met Water niet alleen floreren bij succesvolle samenwerking, maar ook het leggen van verbindingen tot doel hebben. Aangezien tripartiete samenwerking een belangrijk kenmerk van Leven met Water is is het van belang te testen op in hoeverre dit een succesvol product is.

### *Aspecten*

<b>Percepties</b>	<b>Strategieën</b>	<b>Competenties</b>	<b>Connecties</b>
Beelden over samenwerking, over waardering van samenwerking, over het effect van samenwerking	Strategieën over: hoe breng je partijen samen, hoe haal je hier optimaal iets uit, hoe continueer je dit, mits nut en noodzaak	Samenwerken, team vormen, verbinden, stimuleren, problemen oplossen, compromissen sluiten, communiceren	Welke actoren heb je nodig voor je doelen; allianties vormen. Hoe behoud je bestaande contacten?

### Mijlpalen

Aan de genoemde criteria kunnen mijlpalen gekoppeld worden. Voor deze indicator zijn dat de volgende:

1. Ontstaan nieuwe allianties
2. Vitaliteit allianties: voortbestaan buiten of na programma
3. Adequate allianties: betere resultaten door allianties

## Indicator 5: “Innovatieve kennis ontwikkelen en verbinden”

### Criteria

- Is er een verbinding gelegd tussen verschillende kennisdomeinen?
- Worden er innovatieve kennisproducten opgeleverd door projecten en programma?
- Voldoet de ontwikkelde kennis aan de wensen van de subsidieverstrekker?
- Voldoet de ontwikkelde kennis aan de wensen van het programma?

### Toepassing Leven met Water

Binnen de waterbeheersector is er nog veel de neiging tot denken en werken in hokjes, en is verbindingen leggen tussen met name bèta en gamma nog een grote uitdaging. Voor LmW is bèta en gamma samenwerking hier dus een belangrijke invulling van het eerste criterium. Het tweede criterium toetst de oplevering van producten door LmW; een noodzakelijke voorwaarde voor impact van deze producten. Het derde criterium toetst de tevredenheid van de rijksoverheid, aangezien BSIK tot expliciet doel had om kennis en innovaties te laten ontwikkelen die bijdragen aan de kennisinfrastructuur. Het vierde criterium onderzoekt met name de koppeling tussen hetgeen ontwikkeld is en hetgeen beoogt is (via bijvoorbeeld de resultaten lang de kernboodschappen te leggen).

### Onderzoeksmethoden

Het eerste criterium is redelijk makkelijk in te schatten of te meten door projecten en programma, zoals ook uit de analyse van de oude mijlpalen bleek. Het tweede criterium vereist weer de definitie voor ‘innovatief’. Als deze bestaat kunnen opgeleverde producten langs de meetlat worden gelegd. Het derde criterium kan onderzocht worden door een tevredenheidsonderzoek bij de opdrachtgever van LmW te laten uitvoeren, bijvoorbeeld via interviews en/ of een enquête. Het vierde criterium kan onderzocht worden door het programmamanagement kritisch te ondervragen op hun oorspronkelijke ambities en de realisatie daarvan door de projecten en door henzelf.

### Kern

Deze mijlpaal heeft veel raakvlakken met de mijlpalencategorie ‘innovatie en kennisintegratie’. Daarnaast is het ook zo dat één van de kernboodschappen van LmW ook het verbinden van bèta en gamma is, hetgeen ook een oude mijlpaal was. Deze bèta en gamma samenwerking is ook een belangrijk aspect in deze indicator. Basis van de indicator is het innovatieve karakter van de kennis en de tevredenheid met de ontwikkelde kennis.

### Aspecten

Percepties	Strategieën	Competenties	Connecties
Beelden over doelen achter programma-accordering,	Combinatiestrategie van subsidieverstrekker en	Inhoudelijk sterke kennis ontwikkelen, met hoge	Verbinding met de subsidieverstrekker goed

over relevante domeinen om mee te verbinden, over meerwaarde van kennisintegratie	programma zelf tevreden houden. Ontwikkelingsstrategie: waar hebben we behoefte aan? Afstemmingstrategie: doelen en producten in één lijn? Belanghebbenden allemaal tevreden?	toegevoegde waarde. Doelen verbinden, uitwerking realiseren, vermarkten van ideeën	houden, kennis als verbindingsbron voor allianties, samenwerking structureel maken om kennis te laten doorwerken, kennisdomeinen verbinden
---	--	--	--

### *Mijlpalen*

Aan de genoemde criteria kunnen mijlpalen gekoppeld worden. Voor deze indicator zijn dat de volgende.

1. Aanwezigheid verbinding tussen diverse kennisdomeinen;
2. Oplevering van innovatieve kennisproducten;
3. Tevredenheid subsidieverstrekker over ontwikkelde kennis;
4. Tevredenheid programma over ontwikkelde kennis.

---

## Samenvatting indicatoren

In deze sectie zijn vijf indicatoren gepresenteerd, samen met de bijbehorende mijlpalen. Zoals de lezer heeft kunnen zien zijn deze indicatoren voor een groot deel in overeenstemming met belangrijke aspecten van de oude mijlpalenset. Sommige van de oude mijlpalen, die dit rapport wel tot ‘relevant en beantwoordbaar’ heeft benoemd komen nog niet één op één terug in deze set indicatoren, alhoewel ze wel allemaal een logische plek kunnen krijgen (zo past internationale samenwerking, of brugprojecten, prima binnen de analyse van vitale en adequate allianties). Daarnaast passen moeilijk meetbare, maar wel relevante, zaken als aantal uitingen in kranten of populaire tijdschriften goed in een indicator als ‘weerklink krijgen’.

Over het algemeen hebben deze indicatoren zich minder gericht op aantallen en feiten, en meer op processen en percepties. Dit betekent echter niet dat het niet-meetbaar of onderzoekbaar is, zoals ook uit de beschrijvingen van de indicatoren blijkt. In het laatste hoofdstuk van dit rapport worden de oude en de nieuwe mijlpalen nog eenmaal naast elkaar gelegd en wordt een evaluatieaanpak voor de toekomst voorgesteld.

## VI. Een nieuwe evaluatieaanpak

Hierboven zijn diverse indicatoren en daarbij behorende mijlpalen benoemd. De indicatoren kunnen tot op zekere hoogte vergeleken worden met de mijlpalencategorieën van de oude set mijlpalen. Er is dan ook het volgende schema van te maken.

<b>Nieuwe mijlpalen</b>	
<b>1. Gedeelde doelen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projecten zijn bekend met programmadoelstellingen</li><li>• Projecten werken aan het realiseren van deze doelstellingen</li><li>• Programma is bekend met de behoeften van de maatschappij en zoekt daar aansluiting op</li><li>• Projecten zijn bekend met de behoeften van de maatschappij, hetzij via het programma, hetzij via eigen kanalen</li><li>• Projecten zoeken aansluiting met de maatschappij, hetzij via het programma, hetzij direct</li></ul>
<b>2. Weerklank krijgen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantoonbaar gebruik kennis en innovaties uit projecten en programma</li><li>• Verwijzingen naar LmW in openbare documenten of andere openbare uitingen</li><li>• Zichtbare weerklank kerndoelen programma</li></ul>
<b>3. Duurzaam en innovatief waterbeheer realiseren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projecten en programma richten zich op realisatie duurzaamheid en innovatie</li><li>• Er bestaan beelden over een gewenste toekomst voor de sector</li><li>• Deze beelden passen binnen denken over duurzaamheid en/ of innovatie</li></ul>
<b>4. Vitale en adequate allianties sluiten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontstaan nieuwe allianties</li><li>• Vitaliteit allianties: voortbestaan buiten of na programma</li><li>• Adequate allianties: betere resultaten door allianties</li></ul>
<b>5. Innovatieve kennis ontwikkelen en verbinden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aanwezigheid verbinding tussen diverse kennisdomeinen</li><li>• Oplevering van innovatieve kennisproducten</li><li>• Tevredenheid subsidieverstrekker over ontwikkelde kennis</li><li>• Tevredenheid programma over ontwikkelde kennis</li></ul>

Achttien van de twintig mijlpalen oude stijl waren aangemerkt als de moeite waard zijnde om niet zomaar aan de kant te schuiven. Hieronder zal per oude mijlpaal besproken worden hoe deze terugkomt in de nieuwe mijlpalen.

### *Intensieve samenwerking tussen bèta en gamma*

Deze mijlpaal komt expliciet terug in indicator 5, met name in het eerste criterium.

***Aantal internationale onderzoeksprojecten***

Deze mijlpaal komt niet expliciet terug, maar past binnen indicator 4, met name mijlpaal 1.

***Aantal brugprojecten***

Deze mijlpaal komt niet expliciet terug, maar past binnen indicator 4, met name mijlpaal 1.

***Aantal nieuwe samenwerkingsverbanden***

Deze mijlpaal komt expliciet terug in indicator 4, mijlpaal 1.

***Aantal consortiumleden***

Deze mijlpaal komt niet expliciet terug maar past binnen indicator 4, mijlpaal 1.

***Aantal CoP's en kennisnetwerken***

Deze mijlpaal komt niet expliciet terug maar past binnen indicator 5, mijlpaal 1.

***Aantal georganiseerde congressen (op programmaniveau)***

Deze mijlpaal komt niet expliciet terug maar past binnen indicator 2, criterium 1, en indicator 5, mijlpaal 4.

***Publicaties, proefschriften, boek- en congresbijdragen***

Deze mijlpaal komt redelijk expliciet terug in indicator 5, mijlpaal 2.

***Nieuwe onderzoeks- en uitvoeringsprojecten***

Deze mijlpaal komt niet expliciet terug maar past binnen indicator 4, mijlpaal 1, en indicator 5, mijlpaal 1.

***Aantal gerelateerde uitvoeringsprojecten***

Deze mijlpaal komt niet expliciet terug, alhoewel hij een onderdeel vormt van indicator 2..

***Participatie in buitenlandse samenwerkingsverbanden***

Deze mijlpaal komt niet expliciet terug, maar sluit aan op indicator 4

***Bijdrage op de verhoging van de kostenefficiency***

Deze mijlpaal komt in verband met de meetproblemen eromheen nergens expliciet terug, maar men kan wel beargumenteren dat kosten (profit) een onderdeel zijn van duurzaamheid, en dat kostenefficiency dus als integraal onderdeel van duurzaamheid aan bod komt in indicator 3.

***Aantal publicaties in populaire tijdschriften***

Deze mijlpaal komt terug in indicator 2, mijlpaal 2.

***Aantal publicaties in binnenlandse en buitenlandse kranten***

Deze mijlpaal komt terug in indicator 2, mijlpaal 2.

***Aantal cursussen, lesmodules en curriculae***

Deze mijlpaal komt terug in indicator 2, mijlpaal 2.

***Aantal bruikbare eindproducten***

Deze mijlpaal is wel erg weinig-zeggend, maar in de combinatie van indicator 2, mijlpaal 2, en indicator 5, mijlpaal 2 komt het wel terug.

***Aantal projecten met innovatieve probleemformulering en vraagarticulatie***

Deze mijlpaal komt terug in indicator 3, mijlpaal 1.

***Aantal uitgewerkte bruikbare innovatieve elementen van deelprojecten***

Deze mijlpaal komt terug in indicator 3, mijlpaal 1, alhoewel zonder de focus op specifiek deelprojecten.

Zoals hieruit naar voren komt vinden alle mijlpalen in meer of mindere mate een plekje in de nieuwe set mijlpalen, waarbij opvalt dat de nieuwe set mijlpalen nog veel meer behandelt qua inhoud en onderwerpen dan de oude set, en toch ook met 18 mijlpalen eindigt, dezelfde hoeveelheid als de relevante mijlpalen uit de oude set.

Dit rapport heeft laten zien welke mijlpalen er waren, wat het belang van een andere evaluatiemethode is, welke indicatoren en mijlpalen onderdeel van een dergelijke evaluatiemethode zouden kunnen zijn, en hoe deze nieuwe mijlpalen zich verhouden tot de oude. Een belangrijke opmerking hierbij is dat de nieuwe mijlpalen niet teveel gereduceerd moeten worden naar ‘aantal dit’ en ‘aantal dat’ (alhoewel dit wel mogelijk is); alleen cijfers kunnen noemen reduceert de diepgang van de informatie over impact. Evaluatie moet dan ook niet worden uitgevoerd door fact sheets en afvinklijstjes, maar door diepte-interviews, één-op-één gesprekken, en eventueel uitgebreide surveys. Op die manier is zowel meetbare informatie naar voren te halen, als werkelijk iets te zeggen over de impact van Leven met Water.

## VII. Conclusie

Dit rapport heeft een nieuwe evaluatieaanpak voor de evaluatie van kennisontwikkeling- en innovatieprogramma's, zoals Leven met Water, gepresenteerd. Hiertoe is ten eerste besproken wat de oude mijlpalen voor evaluatie waren, en welke hiervan makkelijk in te vullen waren, moeilijk in te vullen waren maar wel relevant waren, en welke hiervan en niet relevant waren én moeilijk in te vullen. Achttien van de twintig oude mijlpalen zijn aangemerkt als makkelijk en/ of relevant, twee zijn er definitief afgewezen.

Hierna heeft het rapport besproken wat de voordelen van een andere evaluatiemethode zijn; waarom was de oude methode niet zaligmakend, en waar moet een nieuwe methode meer op letten? Hier werd geconcludeerd dat de oude methode erg beperkend was, omdat deze geen rekening hield met de problemen rondom het bepalen van causaliteit en de complexiteit van de omgeving. Een lerende evaluatie kan helpen om beter op leerprocessen gaandeweg in te spelen. Een nieuwe evaluatieaanpak moet dan ook meer gericht zijn op procesaspecten, en andere dataverzamelmethode toepassen. Ook moet er ruimte binnen de methode openblijven op geleerde lessen direct te kunnen toepassen en toetsen.

Om deze nieuwe evaluatieaanpak meer handen en voeten te geven zijn vijf indicatoren voorgesteld, met de daarbij behorende mijlpalen. In een soort indicatorenfiches, of overzichten, zijn alle aspecten en kanten van deze indicatoren belicht. Dit heeft geresulteerd in een nieuw overzicht van mijlpalen, waarin 18 mijlpalen de oude mijlpalen opnemen en daar nog weer nieuwe aspecten en onderdelen aan toevoegen. Het nieuwe overzicht is dientengevolge veel completer dan de oude set mijlpalen.

Om deze nieuwe monitoringssystematiek optimaal in te zetten moet hetzij iedereen instemmen met een meer open evaluatiemethode, waarbij ruimte is voor leren gaandeweg, of er moet een twee-sporen aanpak worden ingezet. In deze laatste methode worden de mijlpalen voor SENTER/NOVEM aangepast naar aantallen en dergelijke, zodat in feiten en cijfers een beeld van de impact gegeven kan worden. Voor de externe verantwoording wordt daarnaast de nieuwe systematiek verder ontwikkeld met meer open mijlpalen, en wordt er via interviews en gesprekken geleerd over de eigen impact en voor de eigen impact.

Dit rapport eindigt met de conclusie dat een nieuwe evaluatieaanpak mogelijk is. Om deze conclusie nader te onderbouwen moet het programmamanagement aan de hand van alle 80 interview verslagen, de kennis van het programmamanagement en de gegevens uit alle rapporten de hier voorgestelde evaluatiesystematiek gaan toepassen. Dat heeft zijn beperkingen, omdat de interviews zijn gehouden bij een aantal projecten, die nog niet in de afrondingsfase waren. Bovendien was ten tijde van de interviews de nieuwe systematiek nog niet geheel gereed. Daardoor kan het voorkomen, dat bepaalde mijlpalen nog niet in de interviews zijn meegenomen. Voor Leven met Water is dat in deze fase van het programma niet haalbaar. Kennisdoorwerking en administratieve afhandeling vraagt t alle aandacht. Maar vanuit het programmamanagement zal deze nieuwe systematiek zeer geïntroduceerd worden bij vervolprogramma's, zoals het nieuwe programma Water Governance Centre.

Welke aanpak Leven met Water, en toekomstige kennis- en innovatieprogramma's, ook kiezen: vaststaat dat monitoring een kunst is en meer moet zijn dan het turven van artikelen en bijeenkomsten.

## **Literatuuroverzicht**

Bressers, N. en G. Teisman (2009), *Learning evaluations in auditing a knowledge and innovation programme. An instrument for improving multi-level governance effectiveness*. Paper gepresenteerd op ECPR Conferentie, 9-12 september 2009.

Edelenbos, J. en A. Van Buuren (2005), Evalueren als leerproces. Een nadere kennismaking met de 'lerende evaluatie'. In: *Bestuurskunde*, 14 (6), pp. 2-12

Presentatie Bert Satijn, 7 november 2009, Stand van Zaken: Financiën en Mijlpalen t.b.v. Voortgangsrapportage Senter/Novem