

**Rapport van de
Externe Evaluatie Commissie
van het programma
Leven met Water**

oktober 2007

I. Samenvatting

Dit rapport bevat de bevindingen van de midterm evaluatie van het Kennisprogramma Leven met Water. Deze evaluatie werd eind september 2007 door een onafhankelijke, internationaal samengestelde commissie uitgevoerd op verzoek van het Algemeen Bestuur van het Programma Leven met Water. In een notitie opgesteld door het bestuur is een plan van aanpak voor de evaluatie geformuleerd, met in achtneming van de voorwaarden die daarvoor waren opgesteld door de Commissie van Wijzen en SenterNovem/NWO.

Aan deze externe evaluatie is een omvangrijke interne evaluatie voorafgegaan. De resultaten van dit interne proces zijn complementair aan de bevindingen van de externe evaluatie en de beide rapporten moeten derhalve in samenhang worden beschouwd. Waar nodig is naar het interne evaluatie rapport gerefereerd, maar geprobeerd werd om herhalingen van bevindingen te vermijden.

Reeds bij de voorbereiding van de externe evaluatie werd de commissie getroffen door het grote enthousiasme onder de betrokkenen bij het programma. Dit enthousiasme werd in ruime mate versterkt gedurende de evaluatie. Het programma Leven met Water is er in korte tijd in geslaagd om een grote bron van ideeën en inspiratie te activeren.

Dit komt tot uiting in een hecht netwerk van kenniswerkers en bestuurders dat zich gezamenlijk belast weet met het ontwikkelen en ontwerpen van nieuwe kennis, rekenmodules en werkmethodes. Met behulp van deze nieuwe werkomgeving wordt de problematiek van het waterbeheer in dichtbevolkte gebieden met complexe ruimtelijke inrichtingsvraagstukken effectief opgepakt.

In talrijke projectverbanden wordt multidisciplinair (tussen disciplines) en transdisciplinair (tussen wetenschap en praktijk) vernieuwend samengewerkt. Het totale programma ligt goed op schema en wordt aangestuurd door een geëngageerde programmadirectie en evenzeer betrokken projectleiders, afkomstig uit een veelheid van organisaties en kennisinstellingen.

De commissie trekt met vertrouwen de conclusie dat het Programma Leven met Water model staat voor de goede integratie van maatschappelijke en technische aspecten in het waterbeheer. Halverwege het project is reeds grote vooruitgang geboekt met het realiseren van de missie van het programma. De commissie is de mening toegedaan dat de belangrijkste doelstellingen gedurende de looptijd van het programma inderdaad kunnen worden bereikt.

Ook voor de resterende tijd van het programma trekt de commissie een aantal conclusies. Allereerst spreekt de commissie haar voorkeur uit dat goed lopende projecten en samenwerkingsverbanden meer ondersteuning krijgen, in plaats van nieuwe activiteiten op te pakken. Tegelijkertijd is veel inspanning vereist voor het goed borgen van de bereikte kennisresultaten. Resultaten van individuele

projecten moeten worden opgeschaald naar generieke instrumenten en werkmethoden, opdat hergebruik elders kan worden verzekerd en kan doorwerken naar derden. Het interne evaluatie rapport geeft hiervoor goede bouwstenen.

Waar mogelijk moeten de ontwikkelde kennisproducten en vaardigheden worden ondergebracht in een vruchtbare (ontwikkel)omgeving voor het kunnen aanpakken van toekomstige maatschappelijke vraagstukken van integraal waterbeheer. Deze vraagstukken en de besluitvorming daarover worden immers steeds complexer in dichtbevolkte gebieden.

De commissie stelt vast dat het Programma Leven met Water werkt aan een vernieuwde omgeving met sterke alfa, bèta en gamma binding. Hierdoor worden reeds resultaten bereikt die vooraf nauwelijks konden worden voorzien. De commissie spreekt dan ook haar vertrouwen uit dat het programma eveneens zal slagen in de duurzame verankering van de ontwikkelde kennis en de proceservaring.

II. Inhoudsopgave

I.	Samenvatting	
II.	Inhoudsopgave	
1.	Inleiding.....	1
2.	Inhoudelijke aspecten van het LmW-Programma	4
3.	Het netwerk (consortia, Bsik-programma's, infrastructuur)	10
4.	Organisatie	14
5.	Financiën	16
6.	Werkwijze van de commissie	18
7.	Antwoorden op de SenterNovem/NWO voorwaarden voor de midterm evaluatie	19
8.	Algemeen eindoordeel	21

Bijlagen:

- I. Werkprogramma van de externe commissie
- II. Overzicht van de geraadpleegde literatuur, gehouden interviews, projectpresentaties
- III. Netwerk van samenwerkende organisaties in het Programma LmW

1. Inleiding

Op 26 - 28 september 2007 heeft de externe evaluatiecommissie¹, op verzoek van het Algemeen Bestuur van het Bsik-Programma² Leven met Water (LmW), een midterm evaluatie uitgevoerd. Het werkprogramma van de commissie is opgenomen in Bijlage 1. Voor deze evaluatie waren door SenterNovem/NWO een aantal algemene aspecten opgegeven waarover informatie diende te worden verschaft³. Het Bestuur van Leven met Water heeft op basis daarvan een notitie opgesteld met een plan van aanpak van de evaluatie. Dit is voorgelegd aan en akkoord bevonden door SenterNovem⁴.

Het Bestuur van het Programma Leven met Water heeft nog een aantal specifieke vragen aan de externe commissie voorgelegd met het verzoek om haar mening hierover te geven⁵. Deze vragen hebben te maken met de waarde van de met SenterNovem/NWO vastgelegde mijlpalen voor het monitoren van het programma, de samenwerking middels de zogenaamde brugprojecten met andere programma's, de borging en doorwerking van kennis en vaardigheden (nationaal en internationaal), de duurzame verandering van de kennisinfrastructuur, en het nut en de noodzaak om een Raad van Toezicht toe te voegen aan de organisatie van het Programma Leven met Water.

Het rapport van de uitgevoerde interne evaluatie 'Midterm Interne Evaluatie LmW' was voor de commissie een uitermate belangrijk document. De manier waarop deze interne evaluatie was opgezet, het grote aantal betrokkenen die informatie hebben aangeleverd, de resultaten van het door derden uitgevoerde perceptie onderzoek, alsmede de diverse interne discussies over de bevindingen geven dit rapport een bijzondere status. De interne evaluatie is vormgegeven als een bottom-up proces vanuit en door de eigen organisatie.

Daarentegen is het onderhavige rapport van de externe commissie meer het resultaat van een top-down proces. De twee rapporten zwaluwstaarten derhalve in elkaar. In plaats van delen uit het rapport van de interne evaluatie in het onderhavige rapport te herhalen, geeft de commissie er de voorkeur aan om beide rapporten gelijktijdig aan de Commissie van Wijzen en SenterNovem/NWO aan te bieden. Waar nodig verwijzen wij naar het interne evaluatie rapport.

Naast het rapport van de interne evaluatie was de commissie vooraf voorzien van diverse documenten en rapporten. De commissie heeft gedurende de evaluatie interviews afgenomen en enkele projecten zijn aan de commissie gepresenteerd (zie Bijlage 2 voor een overzicht). Bij het opstellen van het evaluatie programma is er naar gestreefd de commissie vooral in contact te brengen met personen vanuit het netwerk die geen inhoudelijke verantwoordelijkheid dragen voor de uitvoering van LmW projecten. De voorkeur voor een hoger echelon kwam voort uit de behoefte om een breed beeld te kunnen krijgen over de doorwerking en borging van de ontwikkelde kennis.

¹ Voor de samenstelling van de externe evaluatiecommissie wordt verwezen naar het colofon

² Besluit subsidies investeringen kennisinfrastructuur (Bsik)

³ Zie instructie SenterNovem/NWO d.d. 21 juli 2006 en 29 november 2006

⁴ Brief van LmW onder kenmerk M-LmW_N_07_20621 d.d. 5 februari 2007

⁵ Brief van LmW onder kenmerk P5097_N_07_25145 d.d. 25 september 2007

Via de interviews en projectpresentaties heeft de commissie zich een representatief beeld kunnen vormen van het brede spectrum aan projecten dat momenteel in uitvoering is of reeds gedeeltelijk is afgerond. Tevens waren deze gesprekken een goede afspiegeling van het programma raamwerk dat betrekking heeft op 5 gebiedstypen, te weten: 'kust en zee', 'rivierengebied', 'laag Nederland', 'hoog Nederland' en 'stedelijk gebied'; alsmede op 5 kennisthema's, namelijk: communicatie, waardering, besturing, watersystemen en kennisoverdracht/ kennisintegratie. De commissie kon aldus haar beeld versterken in hoeverre het programma er in slaagt om de LmW-missie op de kaart te zetten en in welke mate voldaan zal worden aan de 3 kernboodschappen die aan de missie zijn ontleend.

De Missie van LmW luidt:

Het mobiliseren, ontwikkelen, richten, verankeren en toepasbaar maken van de benodigde kennis ter versterking van de kennisinfrastructuur in Nederland ten behoeve van een duurzame afstemming tussen leven met water en ruimtelijke ontwikkelingen ter ondersteuning van veiligheid, welzijn, welvaart en economie in de 21^e eeuw.

De drie daaraan ontleende Kernboodschappen zijn:

- 1. Water zijn nieuwe plek geven**
- 2. Stimuleren van innovatief waterbeheer**
- 3. Versterken van de kennisinfrastructuur.**

Tijdens de evaluatie zijn de bevindingen, zoals gerapporteerd door de interne commissie, verder ingekleurd voor de externe commissie. Dat is goed gelukt. De externe commissie heeft verder nog speciaal aandacht geschonken aan de manier waarop het programma er in slaagt om de nagestreefde multidisciplinaire samenwerking (tussen alfa⁶, bèta⁷ en gamma⁸ disciplines) en transdisciplinaire samenwerking (tussen wetenschap en praktijk) tot stand te brengen en welke wetenschappelijke en maatschappelijke kennis zal worden gerealiseerd. Ook de manier waarop kennis van elders wordt geïntegreerd in het programma maakte onderdeel uit van de evaluatie. Bijzondere aandacht werd geschonken aan de borging van de kennis in de kennisinfrastructuur en welke producten zullen worden opgeleverd voor hergebruik door derden, niet alleen in Nederland maar ook in het buitenland.

Na drie dagen eigen onderzoek kwam de externe commissie tot het besluit dat het interne evaluatie rapport zeer degelijk en volledig is en ruimschoots beantwoordt aan de gestelde verwachtingen. De bevindingen uit dit rapport worden gedeeld en kunnen derhalve als integraal onderdeel van de midterm evaluatie worden beschouwd. De commissie stelt vast dat in dit rapport de specifieke vragen van SenterNovem/NWO reeds op hoofdlijnen zijn beantwoord. Daar waar relevant worden deze bevindingen meegenomen in de onderhavige tekst. Derhalve kan de commissie in haar rapport zich beperken en in haar advies en haar oordeel vooral ingaan op onderdelen van het programma die naar haar idee opvallend zijn, of aandachtspunten moeten zijn voor het bestuur en het programmamanagement voor het vervolg van het Programma Leven met Water. De commissie hecht er sterk aan dat het onderhavige rapport daarvoor de benodigde handvatten verschaft aan het management. Daarom wijkt de indeling van dit rapport af van een indeling die gebaseerd zou zijn op de SenterNovem/NWO vraagstelling.

⁶ Alfa wetenschappen: Talen, kunstgeschiedenis, rechten, enz.

⁷ Bèta wetenschappen: Natuurkunde, biologie, medicijnen, wiskunde, technische wetenschappen, enz.

⁸ Gamma wetenschappen: Sociologie, psychologie, economie, enz.

In hoofdstuk 2 wordt ingezoomd op de inhoudelijke aspecten van het Programma Leven met Water en in hoofdstuk 3 op het uitgebreide netwerk waarin wordt samengewerkt. Hoofdstuk 4 beschrijft een aantal organisatorische aspecten van het programma en hoofdstuk 5 is gewijd aan financiële aangelegenheden. In hoofdstuk 6 wordt kort ingegaan op de werkwijze tijdens de evaluatie. Hoofdstuk 7 bevat beknopte antwoorden op de specifieke vragen van SenterNovem/NWO met verwijzing naar de bijbehorende bevindingen van de commissie geformuleerd in de overige hoofdstukken. Het algemene eindoordeel van de commissie is verwoord in hoofdstuk 8.

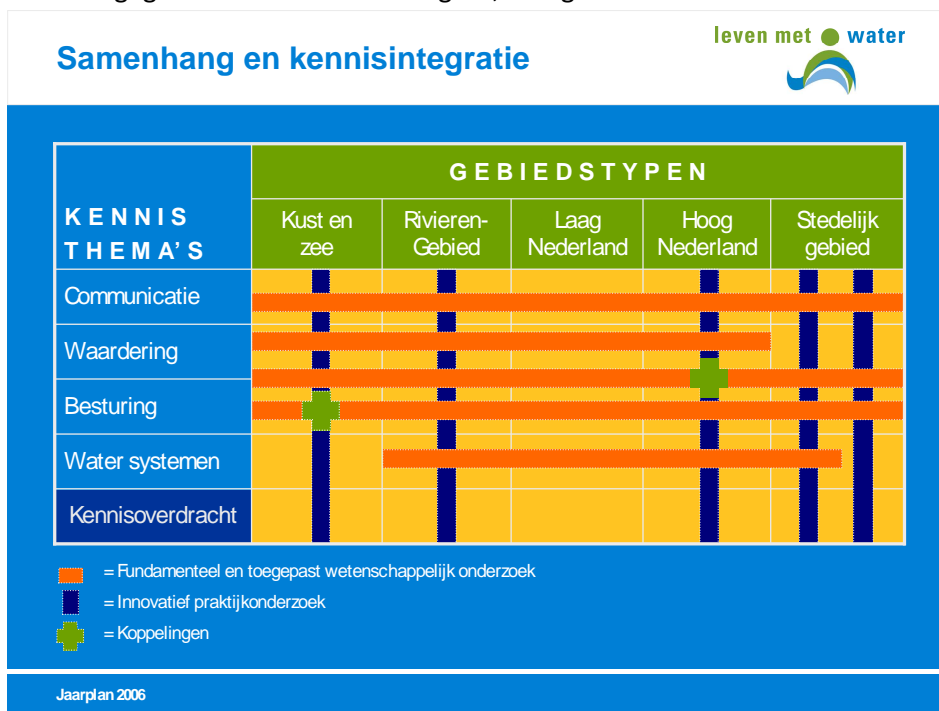
In de volgende hoofdstukken 2 t/m 5 wordt een korte beschouwing steeds gevolgd door het commentaar van de commissie. Hierbij hebben wij onderscheid gemaakt in de markering van:

- *positieve* bevindingen;
- *neutrale* bevindingen (waar (nog) geen oordeel aan verbonden kan worden); en
- *aandachtspunten* voor het vervolg van het programma.

Onze bevindingen zijn niet in een prioritaire volgorde opgesteld en hebben soms betrekking op meerdere aspecten.

2. Inhoudelijke aspecten van het LmW-Programma

Bij de aanvang van het Programma Leven met Water is gekozen voor een matrix organisatie die schematisch is weergegeven in onderstaande figuur, overgenomen uit het interne evaluatie rapport.



Gezien de topografie van Nederland en de onderscheiden karakteristieken van het watersysteem is onderscheid gemaakt in 5 gebiedstypen. De respectievelijke kennisthema's die in beschouwing worden genomen zijn eveneens in 5 aspecten gevat. Veel projecten omvatten meerdere kennisthema's binnen één gebied, of gaan meer in de diepte binnen één kennisthema. Op de verschillende kruispunten van de matrix organisatie spelen zich bij uitstek de innovaties af, hetzij in wetenschappelijke zin, hetzij in een meer maatschappelijke context. Gezien de aard van het programma heeft het toegepast-wetenschappelijke en het maatschappelijk-georiënteerde onderzoek de overhand, boven het fundamenteel wetenschappelijk onderzoek.

De LmW-organisatie onderkent de volgende type projecten:

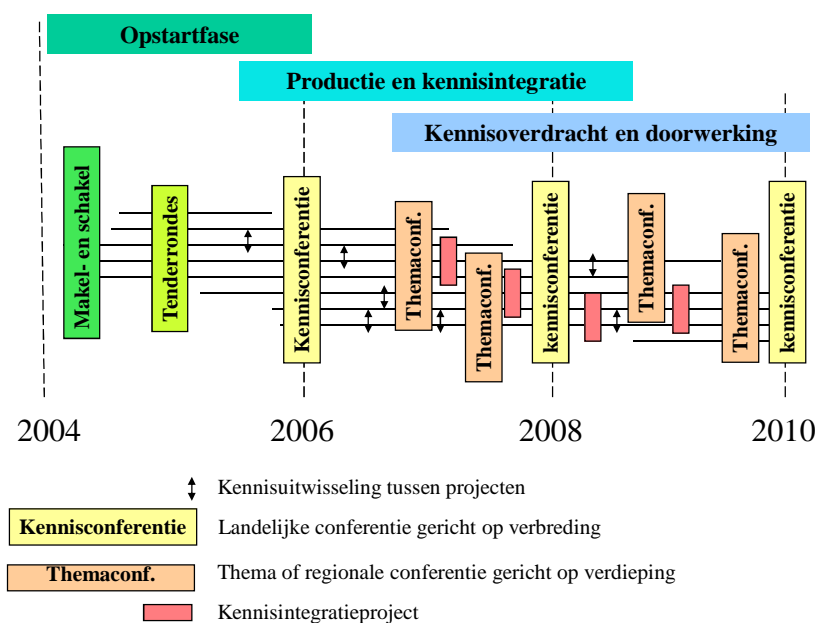
- ❖ Innovatieve praktijkprojecten;
- ❖ Fundamenteel en vooral toegepast-wetenschappelijke projecten;
- ❖ Definitiestudies of haalbaarheidsstudies;
- ❖ Internationale projecten;
- ❖ Brugprojecten, bij voorbeeld met andere Bsik programma's gekoppeld aan het ICES/KIS-II⁹ thema Hoogwaardig Ruimtegebruik; en
- ❖ Projecten dan wel activiteiten die betrekking hebben op kennismanagement (zoals kennisintegratie, kennisoverdracht, opschaling van kennis en vaardigheden voor hergebruik elders, doorwerking).

⁹ Interdepartementale Commissie Economische Structuurversterking / KennisInfraStructuur (ICES/KIS)

Het verloop van het Programma Leven met Water kan verdeeld worden in de volgende drie (elkaar overlappende) fasen:

1. **Opstartfase**, waarin doelstelling, de onderzoeksagenda en de organisatie zijn uitgewerkt; de eerste ronde projecten zijn geformuleerd (in zogenaamde makel- en schakelbijeenkomsten; later gevolgd door tenderrondes) en zijn beoordeeld en geselecteerd (door de Kennismotor, de WAR en het Bestuur);
2. **Productie- en (kennis)integratiefase**, waarin het onderzoek wordt uitgevoerd en nieuwe kennis wordt ontwikkeld; en
3. **Kennisoverdracht en doorwerkingsfase**, waarin de ontwikkelde kennis wordt geborgd en overgedragen aan de praktijk om deze op grotere schaal toe te passen.

Dit is schematisch weergegeven in onderstaande figuur, overgenomen uit het interne evaluatie rapport:



Bij de aanvang van het Programma Leven met Water is in samenwerking met SenterNovem/NWO een serie mijlpalen gedefinieerd waarop het programma qua prestatie wordt beoordeeld. Na de eerste zogenaamde Nulmeting is de bruikbaarheid van de methode getoetst en worden de bereikte resultaten regelmatig aangegeven in de reguliere voortgangsrapportages. Deze informatie is opgenomen in het interne evaluatie rapport (hoofdstukken 2.4 en 3.4).

Bevindingen van de commissie met betrekking tot de mijlpalen

Het Bestuur heeft de commissie gevraagd of de informatie die middels de mijlpalen regelmatig wordt verstrekt niet te kwantitatief is? Verschaft het niet een te beperkt inzicht over de grote kwalitatieve impact van het programma? Worden de beleidsnetwerken, uitvoeringsnetwerken en kennisnetwerken voldoende versterkt en anders met elkaar verbonden door het Programma Leven

met Water ? Verandert de dagelijkse praktijk van het waterbeleid en –beheer ? Moeten deze resultaten dan niet zichtbaar worden in de eindevaluatie ?

De commissie deelt de mening van het Bestuur dat er voor het meten van de kwalitatieve impact andere informatie eveneens noodzakelijk is. De commissie is geïnformeerd door de programmadirectie dat er thans in nauwe samenwerking met het Kennisprogramma KSI/DRIFT wordt gewerkt aan een nieuwe set criteria voor beoordeling die meer recht doen aan de aard van een programma zoals LmW.

➤ *Mijlpalen*

De commissie vindt de uitwerking van een nieuwe set beoordelingscriteria een positieve ontwikkeling en beveelt aan om, nadat daarover overeenstemming is bereikt, ze onmiddellijk te gaan gebruiken voor het meten van de voortgang van het programma en om zodoende de mate waarin de doelstellingen worden bereikt beter te kunnen vaststellen. Samen met de eerder met SenterNovem/NWO ontwikkelde mijlpalen (die gebruikt moeten blijven worden voor de continuïteit), wordt zo een breder zicht geboden op de impact van het programma in de 2^e fase. De programmadirectie wordt aanbevolen zich te beijveren dat ook andere programma's dezelfde of een vergelijkbare set van beoordelingscriteria gaan hanteren, zodat de bruikbaarheid ervan op een brede multidisciplinaire schaal kan worden getoetst.

Algemene bevindingen en aanbevelingen van de commissie met betrekking tot de maatschappelijke output van het LmW-Programma

○ *Multidisciplinaire samenwerking*

De grote meerwaarde van de LmW-projecten ontstaat door de stimulering van multidisciplinaire (tussen wetenschapsgebieden) en transdisciplinaire (verbindingen tussen wetenschap en praktijk) samenwerkingsverbanden. Door deze samenwerking tussen alfa, bèta en gamma disciplines wordt een unieke en innovatieve kenniservaring opgedaan. Ook de ervaring opgedaan in verschillende groepsprocessen is een groot goed dat verdient geborgd te worden. Als belangrijke output van het gehele programma verwacht de commissie dat in de 2^e fase 'generieke lessen' kunnen worden afgeleid uit de ervaring opgedaan in de individuele projecten. De commissie leidt dit mede af uit de vele malen dat zij in de interviews hoorden: 'Het geheel is meer dan de som der delen'.

● *Impact (1)*

Allereerst wordt opgemerkt dat de missie en doelstellingen van het Programma Leven met Water wel ten grondslag lijken te liggen aan de onlangs gepresenteerde Watervisie¹⁰ van het kabinet Balkenende IV (september 2007). Maar aanwijzingen voor de impact van het programma heeft de commissie ook gezien in diverse projecten; bij voorbeeld in het project 'Waarheen met het veen ?', waarbij klassieke belangentegenstellingen tussen waterbeheer, agrarische sector en natuur- en landschapsbeheer lijken te zijn doorbroken; en in een project als de 'KRW verkenner' waar de effecten van maatregelen inzichtelijk worden gemaakt¹¹.

¹⁰ Nederland veroveren op de toekomst, kabinetsvisie op het waterbeleid (Watervisie)

¹¹ KRW staat voor de Europese Kader Richtlijn Water (EU)

- *Impact (2)*

De commissie heeft ook de stellige indruk dat de impact van het programma verder, of zo men wil, dieper reikt dan blijkt uit het totaal van de toegezegde eindproducten en de afgesproken beoordelingscriteria. Op sommige plekken is er reeds een substantiële impact te zien, in die zin dat het programma zichtbaar bijdraagt aan oplossingen van maatschappelijke vraagstukken. Bij de waterschappen is sprake van een sterke en onomkeerbare toename van het bewustzijn van de maatschappelijke context waarin de wateropgaven gezien moeten worden. Deze verandering wordt, in elk geval voor een aanzienlijk deel, toegeschreven aan de participatie in het LmW-programma (zowel in de projecten als in het netwerk). In de woorden van een vertegenwoordiger van de waterschappen (STOWA)¹²: 'De beer is los'. Vertegenwoordigers van kennisinstituten maken eveneens gewag van een transitie binnen hun instituten in het denken over maatschappelijke vraagstukken omtrent waterbeheer.

- *Vergroten marktwaarde*

Door te participeren in het LmW-Programma worden de adviesbureaus en de kennisinstituten in de gelegenheid gesteld om waarde toe te voegen aan hun producten. Ook de toepasbaarheid van kennisproducten verbetert doordat de aansluiting van de kennisontwikkeling op de maatschappelijke vraagstelling beter tot stand komt. Voorbeelden hiervan zijn naast eerdergenoemde projecten ook: 'Urban Flood Management' en verschillende studies gelieerd aan het nationale veiligheidsprogramma 'Ruimte voor de Rivier'.

Het ontwikkelen van meer volwaardige kennisproducten versterkt de nationale en internationale marktpositie van de participerende bureaus. De marktwaarde van de deelnemende adviseurs neemt toe door de ontwikkeling van nieuwe competenties.

Met betrekking tot de wetenschappelijke output van het programma trekt de commissie de volgende conclusies

- *Wetenschappelijke kwaliteit*

De wetenschappelijke kwaliteit van de output – het gaat hierbij dan vooral om dissertaties, publicaties in technisch-wetenschappelijke literatuur e.d. – kan in dit stadium nog niet beoordeeld worden omdat het veelal langjarige onderzoeken betreft die op zijn best pas halverwege zijn. De commissie heeft wel vertrouwen in de totstandkoming van de beoogde wetenschappelijke kwaliteit gezien de gehanteerde beoordelingsprocedures en de innige betrokkenheid van de WAR¹³ en de Kennismotor bij de formulering en de selectie van de projecten.

- *Wetenschappelijke output*

De commissie heeft kennis genomen van het feit dat de kwantiteit van de wetenschappelijke output van het programma achterblijft (mijlpalen). Zij verwacht dat die kwantitatieve achterstand niet geheel zal worden ingelopen aan het einde van het programma.

¹² Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer (STOWA)

¹³ Wetenschappelijke AdviesRaad (WAR – Programma Leven met Water)

Dit is voor de commissie acceptabel vanwege de directe praktische toepasbaarheid van de kennis die in nauwe samenwerking met de eindgebruikers wordt ontwikkeld. Deze compensatie loont des te meer als de ervaring met praktische toepassing ook expliciet wordt teruggekoppeld naar het wetenschappelijk domein.

➤ *Wetenschappelijke inbedding*

Structurele inbedding van de manier van werken geïnitieerd door LmW is gaande bij (kennis)instellingen zoals de STOWA, de UvW¹⁴, Rijkswaterstaat en Deltares¹⁵. Hoewel het zich buiten de invloedssfeer van het programma uitstrekt, vraagt de commissie eveneens aandacht voor de inbedding van deze wijze van werken in de universitaire wetenschapswereld. Vaak zijn daar de prestaties van afzonderlijke (bèta vak)groepen bepalend voor de kwaliteit. Dit kan belemmerend werken op de door LmW gestimuleerde samenwerking tussen alfa, bèta en gamma disciplines en voor de transdisciplinaire samenwerking tussen techniek en praktijk.

➤ *Focus op aspecten van kennismangement*

In hoofdstuk 5 van het interne evaluatie rapport is een ruime opsomming gegeven van de activiteiten die in de 2^e fase ontplooid moeten worden om het programma weer te voorzien van de oorspronkelijk beoogde focus. Tegelijkertijd wordt daarmee ook invulling gegeven aan de verschillende kennismangement activiteiten (borging, integratie, opschaling en doorwerking). Ook de commissie is van mening dat zo'n accent onontbeerlijk is voor de volgende fase. Tijdens de interviews (bij voorbeeld: stadsgewest/ Waterkader Haaglanden, gemeente Gouda en gemeente Dordrecht) bleek dat bestuurders en beleidsmakers eveneens doordrongen raken van de noodzaak van deze stap, wil het gedachtegoed van LmW ook voor de toekomst behouden blijven. Dit sterkt de commissie in haar overtuiging dat het LmW-Programma deze slag in de komende jaren zal kunnen maken.

Met betrekking tot de LmW projecten doet de commissie de volgende algemene aanbevelingen

➤ *Focus op 'parels'*

De commissie stelt vast dat er thans een aanzienlijk aantal projecten in uitvoering is, waarin waardevolle kennis tot wasdom komt en uitstekende nieuwe samenwerkingsvormen zijn ontstaan tussen de beoogde doelgroepen. De commissie beveelt dan ook aan om deze 'parels' duidelijk te benoemen en waar nodig in de 2^e fase te blijven stimuleren, om daarmee de gevormde samenwerkingsverbanden te bestendigen. Dit verdient onze voorkeur boven het alsnog aanpakken van mogelijke 'witte vlekken' in de kennisagenda.

➤ *Doorontwikkelen eindproducten*

Vanzelfsprekend stelt de commissie vast dat het werk niet af is en dat het LmW-Programma gericht moet blijven op de verdere ontwikkeling van de gerealiseerde eindproducten en de doorwerking van de kennis. Daartoe zal de noodzaak aanwezig blijven van aanmoediging en ondersteuning vanuit het programmamanagement.

¹⁴ Unie van Waterschappen (UvW)

¹⁵ Kennisinstituut dat per 1 januari 2008 de rechtsoptvolger wordt van de bestaande kennisinstituten GeoDelft en WL|Delft Hydraulics, samengevoegd met onderdelen van TNO en Rijkswaterstaat (RIKZ en RIZA)

Goede voorbeelden hiervan worden gepresenteerd in het interne evaluatie rapport alsmede in de resultaten van het perceptieonderzoek. Een ander voorbeeld vond de commissie in het project 'KRW verkenner'. Het 'eindproduct' van dit project (een beleidsondersteunend kennissysteem, gekoppeld aan hydro-ecologische modelsystemen) is inmiddels ondergebracht in de ontwikkelomgeving van Deltares, met een aparte financieringsstructuur van de waterschappen. Hiermee worden toekomstige ontwikkelingen mogelijk gemaakt, bij voorbeeld voor toepassingen in het stedelijk gebied. Tijdens de audit van de implementatie van de WB21/KRW maatregelen werd begin 2007 vastgesteld dat vooral in het stedelijk gebied nog veel voortgang moet worden gemaakt om de Nederlandse waterhuishouding in 2015 (enigszins) op orde te hebben¹⁶.

➤ *Internationale dimensie*

In diverse activiteiten van het programma is een internationale component herkenbaar aanwezig. Dat geldt zowel voor het proces van 'kennis halen' als van 'kennis brengen'. Naar de mening van de commissie lijkt het potentieel nog hoger dan tot nu toe wordt gerealiseerd. Toekomstige inspanning kan aan impact winnen als de internationale aspecten vanaf de formulering worden meegenomen en ingezet wordt op het creëren van duurzame internationale netwerken (bij voorbeeld op het terrein van de stroomgebiedbenadering langs onze grenzen). Ook de 'zichtbaarheid' van de projecten in het veld verhoogt het internationale imago.

➤ *Focus op realisatie*

Van oudsher is het waterbouw imago van Nederland in het buitenland groot. Dit begint eveneens vorm te krijgen met het gedachtegoed 'Ruimte voor de rivier' en 'Leven met water'. Men is goed in het ontwikkelen van nieuwe concepten maar anderzijds moet worden opgemerkt dat daadwerkelijke realisatie hiervan achterblijft ten opzichte van die in sommige andere landen. Focus op het realiseren van daadwerkelijke implementatie van de ingezette spannende concepten en het kunnen tonen van successen heeft grote invloed op de aantrekkelijkheid en marktwaarde van de Nederlandse expertise.

Over de communicatie vanuit het programma doet de commissie de volgende aanbeveling

➤ *Communicatie*

De commissie constateert dat er veel voorbeelden van successen zitten verscholen in de activiteiten. Indien de successen duidelijk kunnen worden getoond aan de maatschappij dan kan de impact van het programma nationaal en internationaal zeer groot zijn. De maatschappelijke impact en de doorwerking kan sterk worden vergroot door expliciet aandacht te geven aan de communicatie van de successen en de geleerde lessen. Het verdient aanbeveling op korte termijn hiervoor een communicatieplan op te stellen en uit te voeren.

¹⁶ WB21 staat voor de commissie Waterbeheer 21^e eeuw; de aanbevelingen van deze commissie zijn overgenomen en uitgewerkt in het Nationale Bestuursakkoord Water (NBW)

3. Het netwerk (consortia, Bsik-programma's, infrastructuur)

Van de aanvang af heeft het Programma Leven met Water veel tijd en energie gestoken in het bijeenbrengen van partijen. Bij het formuleren van de kennisagenda en middels de zogenaamde makel- en schakelbijeenkomsten zijn vanaf een vroeg stadium kennisvragers en kennisaanbieders, adviesbureaus en kennisinstellingen, universiteiten, marktpartijen en potentiële financiers met elkaar aan de slag gegaan voor het formuleren van de projecten. Dat dit zijn vruchten heeft afgeworpen is zichtbaar in het grote aantal multidisciplinaire samenwerkingsverbanden. Voor een algemeen overzicht van de betrokken kenniswerkers wordt verwezen naar de onderstaande tabel. In Bijlage 3 wordt informatie gegeven over de organisaties en instellingen die nauw betrokken zijn bij de verschillende activiteiten van het Programma Leven met Water.

Indicatie van betrokken personen en capaciteit

Categorieën	Aantal personen	Capaciteit (fte/jr)
Programmamanagement	12	6
Programmaorganisatie (Bestuur, WAR, Kennismotor)	31	1
Betrokken in consortia:		
Ondersteunend	65	6
Junior wetenschapper	300	28
Senior wetenschapper	250	23
Projectleider	165	15
Management	45	4
Totaal	825	76
Nieuwsflits ontvangers	1.100	
Deelnemers activiteiten/evenementen:		
Midzomern8 festival	1.200	
Water Conferentie 2006	550	
Masterclass 'Water en Cultuur'	60	
Creatieve sessie 'Communiceren met Water'	45	
Bezoekers website (per maand)	11.000	

Mede naar aanleiding hiervan komt de commissie tot de volgende besluiten met betrekking tot het (kennis)netwerk

- *Enthousiast netwerk*

Het activeren van dit grote netwerk heeft veel toewijding, inspanning en geld gekost. Als resultaat daarvan is een actief weefsel ontstaan van organisaties en mensen die allen met groot enthousiasme meewerken om relevante en collectieve resultaten te bereiken.

- *Bijdrage van het netwerk aan de versterking van de kennisinfrastructuur*

Het Programma Leven met Water levert in de ogen van de commissie een uitstekende bijdrage aan de versterking van de kennisinfrastructuur op het gebied van waterkennis.

Het netwerk van partijen betrokken bij het programma is zeer groot (zie Bijlage 3). Een aandachtspunt is wel hoe het enthousiasme vastgehouden kan worden nadat de Bsik-impuls is afgelopen. Er bestaat een spanning tussen de wil om innovatieve concepten te implementeren en de neiging bij bestuurders om voor bewezen (technische) oplossingen te kiezen en om traditionele paden (processen en regelgeving) te bewandelen. Innovatie, ook in de watersector, zou sterk aan momentum winnen als innovatief gedrag ook in de uitvoering wordt beloond. Dit betekent dat instrumenten voor het managen van risico's hiervoor ontwikkeld en meegenomen moeten worden in de planvorming en uitvoering.

➤ *Behoud van het netwerk*

De commissie is van oordeel dat dit weefsel in actieve staat behouden dient te blijven. In de 2^e fase van het programma zal dit natuurlijk nog volop aandacht krijgen in het kader van de uitvoering van de projecten en de borging van de gegenereerde kennis. Maar ook in de periode daarna moet het opgebouwde netwerk actief blijven en onderhouden worden. Relatief kleine investeringen zijn daarvoor nodig. Het is wenselijk daar nu reeds aandacht voor te vragen want impulsprogramma's kunnen gemakkelijk grote discontinuïteiten veroorzaken in de organisatie van de werkprocessen bij betrokken partijen en kennisinstellingen.

➤ *Verankering en doorwerking van opgebouwde kennis*

In antwoord op één van de vragen van het Bestuur geeft de commissie aan dat het moeilijk is om alleen vanuit het onderhavige programma nieuwe bestendige infrastructuur op te bouwen, of de bestaande structuur te wijzigen. De commissie beveelt daarom aan om zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij bestaande structuren en initiatieven. Een aantal institutionele ontwikkelingen zoals de vorming van Deltares, de Waterdienst van Rijkswaterstaat, de ONRI met het kennisportaal TRAVERSE, het netwerk Delta- Technologie, en het onderwijs Platform Bèta Techniek bieden goede kansen voor de verankering van de resultaten van LmW. Dit is echter niet vanzelfsprekend en het programmamanagement wordt aangeraden hier in de resterende periode speciale aandacht aan te geven.

Ten aanzien van de samenwerking met andere Bsik-programma's stelt de commissie vast dat

• *Brugprojecten: tot nu toe*

Het Programma LmW heeft zich intensief ingezet om een behoorlijk aantal zogenaamde brugprojecten te initiëren samen met andere Bsik-programma's (zoals binnen het domein van 'Hoogwaardig Ruimtegebruik', 8 voor Ruimte) en deze tot uitvoer te brengen. Het gaat om een twintigtal projecten die een omzet van zo'n 20% van de totale projectwaarde vertegenwoordigt (zie paragraaf 3.3 en tabel 3.2.1. van het interne evaluatie rapport). De commissie is zeer positief over de formulering en uitvoering van deze gezamenlijke projecten, omdat dit een extra dimensie betekent voor de beoogde intensivering van de alfa, bèta en gamma interactie. De commissie heeft vastgesteld dat het initiëren van zulke brugprojecten echter veel (extra) inspanning heeft vereist.

Eenzijds omdat de initiatieven vanuit het Programma LmW in sommige gevallen onvoldoende beantwoord werden en derhalve niet tot de nagestreefde samenwerking mochten leiden en anderzijds omdat er natuurlijk ook verschillende (externe) factoren zijn die deze beoogde samenwerking bemoeilijken (bij voorbeeld: andere tenderprocedures, prioriteitstelling, competitie tussen de programma's in het verwerven van de benodigde co-financiering).

➤ *Brugprojecten: hoe verder*

Voor de 2^e fase van het Programma LmW is de commissie van mening dat geen energie gestoken moet worden in het opzetten van nieuwe brugprojecten. Die aandacht en het vereiste budget kan beter besteed worden aan het samenbrengen van mensen en integreren van kennis in het lopende programma, alsmede aan de vereiste activiteiten voor de borging, opschaling en doorwerking van kennis.

Met betrekking tot de deelname in het netwerk van ontwerpnde en uitvoerende organisaties is de commissie van mening dat:

○ *Participatie van adviesbureaus*

Bij de uitvoering van het programma viel – ondanks het toegepaste karakter van het LmW-Programma – de deelname van de (grotere) adviesbureaus enigszins tegen. Temeer daar deze partijen een belangrijke functie in de kennisinfrastructuur hebben en vaak het pad effenen naar marktpartijen en financiers. Sommige adviesbureaus geven aan moeite te hebben om te werken in samenwerkingsverbanden met veel partners. Dit betekent immers dat er veel tijd gaat zitten in afstemming, communicatie en het op een gelijk (kennis)niveau brengen van de partners. Een concrete opdracht waarvoor een product moet worden opgeleverd lijkt dan eenvoudiger.

Volgens de commissie moet deze verminderde belangstelling echter ook worden toegeschreven aan de lange administratieve voorbereidingstijd van het Bsik-impulsprogramma. Ook de grote onduidelijkheid over de voorwaarden voor participatie en de te hanteren tariefstructuur zijn hier debet aan. Deze onduidelijkheid heeft nog lang na de formele start van het programma geduurd. Tenslotte kunnen ook concurrentie overwegingen een rol hebben gespeeld, m.a.w. hoeveel kennis wil ik delen met anderen? Gelukkig hebben een redelijk aantal adviesbureaus wel aangehaakt en hebben die de nieuwe manier van werken tijdig naar waarde weten te schatten voor de strategische ontwikkeling van hun bureaus. Eén van de deelnemende adviesbureaus stelde: 'Deelname is voor ons bouwen aan onze eigen toekomst als bedrijf'.

➤ *Participatie van het uitvoerende bedrijfsleven*

De geringe betrokkenheid van het uitvoerende bedrijfsleven is een aandachtspunt. Het toegepaste karakter van het programma en de relatief korte ontwikkelingstijd van de kennistrjecten betekent dat het bedrijfsleven reeds in de 2^e fase van het programma 'aan de lat' kan komen te staan voor uitvoering. De vroegtijdige betrokkenheid van uitvoerende bedrijven verkleinen dikwijls de risico's van vertraging c.q. extra kosten. Maar de commissie is er zich van bewust dat het proces van aanbesteding dat hieraan vooraf gaat, zich grotendeels buiten de invloedssfeer van het LmW-Programma afspeelt.

➤ *Doorwerking in beleid en uitvoering*

De commissie stelt vast dat de betrokkenheid van beleidsmedewerkers bij waterschappen, provincies en gemeenten over het algemeen redelijk is. Daarentegen is het aantal medewerkers van de overheden die betrokken zijn bij uitvoering en realisatie van projecten beperkt. De commissie is van mening dat het karakter van de projecten en het programma hier mede debet aan zijn. Een aandachtspunt is om na te gaan waar de barrières liggen bij het toepassen van de resultaten van het LmW-Programma in de voorbereiding en uitvoering van het beleid. Uit de interviews bleek dat sommigen van mening zijn dat het ligt aan het risicomijdend gedrag van bestuurders, terwijl anderen juist van mening waren dat het probleem meer verscholen zit in het ambtelijk apparaat (en dan met name in het lijnmanagement).

Omdat het meestal om gemeenschapsgeld gaat verwacht de burger wel de meest effectieve en verantwoorde besteding daarvan. Hier ontstaat een dilemma. Ook dit speelt zich buiten de invloedssfeer van LmW af, maar de commissie merkt wel op dat het hier eigenlijk gaat om de doorwerking van LmW-kennis in beleidsimplementatie. Het verdient aandacht om de drempels in de maatschappelijke doorwerking in beeld te krijgen en oplossingen te identificeren.

4. Organisatie

De matrix structuur van de organisatie van het Kennisprogramma Leven met Water werd reeds gepresenteerd in hoofdstuk 2. De bevindingen van de commissie met betrekking tot de organisatie van het programma zijn:

- *Programmamatrix en organisatie*

Hoewel een matrixorganisatie doorgaans gepaard gaat met een extra managementbelasting, is de commissie van mening dat de keuze voor deze structuur logisch is. Het gaat bij een programma als LmW immers over zeer uiteenlopende kennisvragen en een projectarena die zich over verschillende gebiedstypen uitstrekt. De commissie complimenteert het Bestuur en het management voor de inspirerende, daadkrachtige leiding.

- *Makel- en schakelbijeenkomsten en tenderrondes*

In de voorfase van Leven met Water hebben de initiatiefnemers via makel- en schakelworkshops het doel van het programma bepaald (vraagarticulatie binnen de sector). Op basis van het daarop gebaseerde projectplan is het programma goedgekeurd door het kabinet (Balkenende II; november 2003). Na de formele start van het programma heeft het programma vorm gekregen via een aantal tenderrondes. Leidend hiervoor was een onderzoeksagenda die in nauwe samenwerking met het Kennisplatform NBW werd opgesteld en jaarlijks bijgesteld. Ondanks de lange periode tussen de ontwikkeling van het programmavoorstel (vóór 15 februari 2003) en de start van de eerste projecten (in de loop van 2004) heeft het programma, dankzij de keuze voor het tenderen van de projecten, zijn actualiteitswaarde in de dynamische omgeving van het waterbeheer niet verloren. Verder heeft deze aanpak geleid tot de vorming van goede en soms verrassende consortia voor de uitvoering van projecten. Door het open karakter van het programma is de betrokkenheid van een groot aantal actoren in het waterveld bereikt.

- *Capaciteit Programmamanagement*

Voor de 2^e fase van het programma is de beschikbare mankracht van het managementteam een aandachtspunt. Door de extra focus van het management op de goede afhechting van projecten en op alle aspecten met betrekking tot kennismanagement en kennisproducten (integratie, opschaling, borging, hergebruik en doorontwikkeling), is de vraag gewettigd of de huidige bezetting dit aankan. Dit probleem is door het Bestuur en het management erkend en maatregelen zijn voorgesteld om hieraan tegemoet te komen. Het betreft extra administratieve ondersteuning, budgetreservering, alsmede het omvormen van de bestaande WAR en Kennismotor in één, katalyserende, denktank om het programma actief te ondersteunen. De commissie beveelt het Bestuur aan om bijzondere aandacht te geven in de komende tijd aan dit punt.

- *Raad van Toezicht voor het Programma Leven met Water*

Het Bestuur heeft de commissie verzocht om na te denken over een mogelijke rol als Raad van Toezicht, één en ander in lijn met de structuur van andere Bsik en ICES/KIS programma's.

De commissie is van mening dat dit niet nodig is. Het Algemeen Bestuur vertegenwoordigt een brede doorsnijding van het maatschappelijk veld en geeft blijk van een energieke betrokkenheid bij het programma. De WAR en Kennismotor hebben zich actief bewezen. De commissie heeft zich afgevraagd wat de meerwaarde van een extra (toezichthoudende) laag zou kunnen zijn en besluit dat dit nauwelijks iets kan toevoegen aan de slagkracht van de organisatie.

Daarnaast is de commissie van mening dat de controlerende structuur en werkwijze van de Bsik-regeling meer kenmerken vertoont van het vermijden van (juridische) risico's dan dat het gebaseerd is op het geven van vertrouwen met verantwoording achteraf over het goed managen van de risico's die zo inherent zijn aan dit type ontwikkelingsprogramma's. In feite is hierin het dilemma van het Angelsaksisch versus het Rijnland model te herkennen. Binnen LmW zijn de organisatievorm en procedures wel gebaseerd op een sfeer van onderling vertrouwen.

Mocht de LmW-organisatie de behoefte voelen om begin 2009 het effect van de nieuwe focus van het programma in de 2^e fase en de dan bereikte resultaten te willen toetsen aan het oordeel van de commissie, dan is deze commissie daartoe graag bereid.

5. Financiën

De commissie heeft kennis genomen van diverse jaarverslagen alsmede van het financieel verslag en de jaarrekening 2006, de accountantsverklaring en de managementletter van PWC¹⁷. Dit gaf de commissie geen aanleiding om nog eigen onderzoek te verrichten. De financiële positie van het programma en van de Stichting Leven met Water ogen gezond en voor de aangegane verplichtingen en nog af te sluiten contracten zijn reserveringen gemaakt, of is budget beschikbaar. Uit het financiële overzicht opgenomen in het interne evaluatie rapport (tabel 3.2.1) blijkt dat nog ongeveer 8% van de LmW bijdrage vrij beschikbaar is voor de 2^e fase. Daarnaast heeft het programmamanagement de commissie medegedeeld dat circa 10% van de projectwaarde van de nog lopende en te starten projecten geoormerkt is voor kennisintegratie en –opschaling. Hiermee lijkt een redelijk solide financiële basis aanwezig te zijn voor het aanbrengen van de focus in het programma en de activiteiten die betrekking hebben op het borgen en overdragen van de ontwikkelde kennis(producten). Deze activiteiten zijn meer uitgebreid beschreven in hoofdstuk 5 van het interne evaluatie rapport. De commissie is verder van oordeel dat:

- *Toepassing Bsik-regeling*

De programmaleiding is in nauwe samenwerking met het penvoerend ministerie van Verkeer & Waterstaat succesvol geweest in het toepasbaar maken van de tamelijk stroperige Bsik-spelregels. Om die reden loopt de administratie van (onderdelen van) brugprojecten regelmatig via het programmakantoor van LmW. Er is zelfs een voorbeeld van een brugproject waarbij een consortiumlid dit als harde randvoorwaarde stelde.

- *Administratieve lasten*

Verlaging van verkrijgingskosten en administratieve lasten voor de uitvoerders kan de toegankelijkheid van dit soort programma's vergroten voor middelgrote en kleine partijen. Dit kan worden bereikt als zo'n programma ingericht wordt volgens risico-managende in plaats van risico-mijdende spelregels. Uitgaan van vertrouwen als uitgangspunt bij inzet voor innovatieve programma's draagt daartoe bij. Aansluiting op ontwikkelingen elders bij overheidsgefinancierde programma's kan stimulerend werken. Dat zal echter weinig impact meer hebben op het lopende LmW-Programma, maar kan nuttig zijn voor nieuwe programma's die innovaties moeten stimuleren.

- *Inzet resterende financiële middelen*

Herstructureren van kennisinfrastructuur is een zaak van lange adem (10 à 15 jaar). Een korte looptijd van zo'n programma, in combinatie met het relatief grote budget voor de gegeven zes jaar, sluit daar feitelijk niet goed op aan (het is immers hollen of stilstaan) en stelt betrokken partijen voor lastige keuzes. Als hiervoor nog financiële prikkels nodig zijn aan het einde van het programma, zal vroeg moeten worden begonnen met de formulering van de vereisten. In 2008 zal dan al een begin moeten worden gemaakt met de financiële programmering gezien de budgetcyclus van de overheid.

¹⁷ PriceWaterhouseCoopers Accountants

Zo kan een gat in de financiering worden voorkomen en het momentum behouden blijven. Een herhaling van de situatie in 2002 – 2004 bij de overgang van ICES/KIS-II naar Bsik moet worden voorkomen.

6. Werkwijze van de commissie

De commissie kwam in maart 2007 voor de eerste maal bijeen. Deze bijeenkomst was vooral gewijd aan kennismaking, de ontwikkeling van het programma en de wijze waarop de interne evaluatie zich zou voltrekken in de periode januari tot september 2007.

Op 21 juni 2007 werd een gezamenlijke bijeenkomst georganiseerd van de WAR en de Kennismotor om kennis te kunnen nemen van de resultaten van het perceptieonderzoek (interviews en workshops) en om een discussienota te bespreken opgesteld door de commissie voor de interne evaluatie. De voorzitter van de externe evaluatie commissie was voor deze bijeenkomst eveneens uitgenodigd. Aansluitend werd het Midzomern8festival bezocht waar de '8 voor ruimte' programma's in de gelegenheid waren zichzelf te presenteren. De externe evaluatie commissie was hiervoor ook uitgenodigd.

De evaluatie door de commissie vond plaats in de periode 26 – 28 september 2007. Voor het programma en de beschikbare documenten wordt verwezen naar Bijlagen 1 en 2.

Uitdrukkelijk wordt gesteld dat de commissie geen wetenschappelijke audit heeft uitgevoerd over het gehele programma en alle projecten. De tijd ontbrak hiervoor en bovendien was de interne evaluatie reeds gebaseerd op een grondige inspectie van alle aspecten van het programma. Gebleken is dat de bevindingen van dit bottom-up proces (interne evaluatie) een bijzonder waardevolle aanvulling vormen op de meer top-down gestructureerde benadering van de commissie.

Tijdens de externe evaluatie zijn in 5 parallele en 2 plenaire sessies 13 interviews gehouden. In totaal werden hierbij een 37 projecten globaal in beschouwing genomen, dus nagenoeg de helft van het totaal aantal van 80 inhoudelijke projecten (afgerond, lopend of nog op te starten). Er is naar gestreefd om de externe commissie vooral in contact te brengen met het management van de deelnemende partijen boven de projectuitvoering. Daardoor kon gemikt worden boven de ervaring opgedaan in een individueel project. Zodoende werd een breder palet aan ervaringen en belangen aangeboord. Aangevuld met de geselecteerde projectpresentaties werd ons inziens een goed beeld gekregen van het gehele Programma Leven met Water.

Bij de interviews en gesprekken is vanzelfsprekend aandacht besteed aan de door SenterNovem/NWO mede namens de Commissie van Wijzen gestelde voorwaarden, en de aanvullende vragen van het Bestuur van LmW. Daarnaast had de commissie nog een aantal eigen aandachtspunten geformuleerd. Deze zijn reeds benoemd in hoofdstuk 2.

7. Antwoorden op de SenterNovem/NWO voorwaarden voor de midterm evaluatie

De midterm evaluatie dient ook antwoord te geven op de door SenterNovem/NWO gestelde voorwaarden. Deze worden onderstaand kort toegelicht met verwijzing naar de bevindingen van de externe evaluatiecommissie zijn vermeld.

- *(Wetenschappelijke) kwaliteit van de projecten*
Halverwege de uitvoering van het programma is hierover nog geen volledig beeld te geven. De kwantiteit van de wetenschappelijke output zal waarschijnlijk achter blijven, maar daarentegen is de maatschappelijke output nu reeds zeer groot.
De bevindingen van de commissie zijn verwoord in hoofdstuk 2. De lezer wordt in het bijzonder verwezen naar de 'maatschappelijke' en 'wetenschappelijke' output van het Programma Leven met Water.
- *Inhoudelijke coherentie*
De commissie is tevreden over de inhoudelijke coherentie van het programma. Tijdens de uitvoering van het programma is zeker sprake van divergentie door de veelheid van belangen bij de projecten (doelstellingen, kennisvragers en kennisaanbieders, belangen van stakeholders en co-financiers). Maar door de gerichte focus van het programma bij de aanvang (onder meer gebaseerd op het NBW akkoord) en de actieve rol van de Kennismotor, de War en het Bestuur tijdens de projectformulering, is de focus zeker niet verloren gegaan. Het midterm evaluatie traject (interne en externe evaluaties) heeft waardevolle handvatten geformuleerd om in de 2^e fase van het programma ook meer focus te brengen voor een goed eindresultaat.
Dit komt aan de orde in hoofdstuk 8, als onderdeel van het *eindoordeel* van de commissie.
- *Gekozen mijlpalen (actualiteit en voorspellende waarde)*
De mijlpalen waarmee de progressie van het project wordt gevolgd en gerapporteerd in de voortgangsrapportages zijn ook naar de mening van de commissie te kwantitatief van aard. Voor de continuïteit moeten zij evenwel gehanteerd blijven worden. Er zijn inmiddels pogingen ondernomen om meer kwalitatieve normen te beschrijven. De commissie juicht dit toe en beveelt het gebruik daarvan aan, zodra daarover overeenstemming is bereikt.
De bevindingen van de commissie zijn verwoord in hoofdstuk 2 onder *mijlpalen*.
- *De verhouding tussen progressie en missie/einddoelstellingen*
Dit is duidelijk aan de orde gekomen in het rapport van de interne evaluatie commissie en ook de externe commissie heeft hieraan de nodige aandacht besteed. De commissie stelt vast dat het programma goed op stoom ligt en dat de maatschappelijke vraagstukken van het waterbeheer op een voor actoren herkenbare manier worden benoemd en deels reeds worden beantwoord. De commissie heeft er vertrouwen in dat de impact van het LmW-Programma in de 2^e fase nog groter zal worden.

De lezer wordt verder verwezen naar hoofdstuk 1 (tekst bij de *Missie* van Leven met Water), alsmede naar het *eindoordeel* van de commissie (hoofdstuk 8).

▪ *Implementatie van aanbevelingen voor bijsturing na vorige monitorrondes*

De commissie heeft begrepen dat dit aspect in het bijzonder betrekking heeft op het ontbreken van een Raad van Toezicht in de organisatie van het Programma Leven met Water. Na haar beraad is de commissie van mening dat het instellen van een Raad van Toezicht weinig toegevoegde waarde kan geven, naast de zeer geëngageerde aansturing door het Bestuur, de Wetenschappelijke Adviesraad en de Kennismotor.

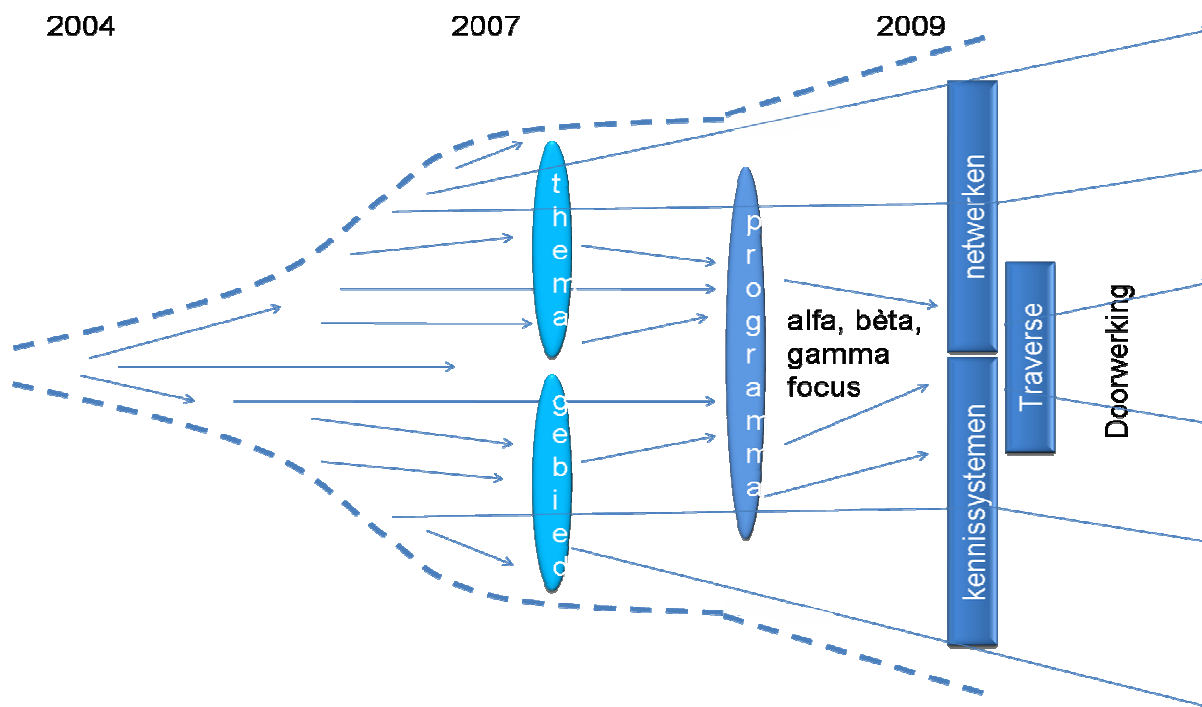
De commissie heeft haar conclusie hieromtrent geformuleerd in hoofdstuk 4 (*Raad van Toezicht*).

▪ *Visie en strategie voor de toekomst (na afloop van de impuls)*

Het evaluatie traject heeft veel aandacht besteed aan de kennisverankering, zowel in de 2^e fase van het programma als na afloop van de Bsik-impuls. De interne evaluatie commissie heeft hierover gerapporteerd in hoofdstuk 5 van haar rapport. De externe commissie ondersteunt de voornemens zoals beschreven in paragraaf 5.3 De commissie heeft haar eigen bevindingen onder meer verwoord in hoofdstuk 2 (onder *wetenschappelijke output, doorontwikkelen van eindproducten*), in hoofdstuk 3 (onder *(kennis)netwerk*), alsmede in haar *eindoordeel* (hoofdstuk 8).

8. Algemeen eindoordeel

- ❖ Vanaf het begin van de evaluatie vond de commissie dat het Programma Leven met Water bijzonder is. Het programma genereert een groot enthousiasme en is er in geslaagd een grote geëngageerdheid in een ruime kring van betrokkenen op te wekken.
- ❖ De commissie is enthousiast over de wijze waarop en de mate waarin het programma haar missie en doelstellingen weet waar te maken.
- ❖ Indien de prestatie halverwege het programma wordt afgezet tegen de oorspronkelijke missie, dan staat het voor de commissie vast dat het Leven met Water Programma goed op weg is. De maatschappelijke vraagstukken van het waterbeheer worden op een voor actoren herkenbare manier benoemd en worden deels reeds beantwoord, terwijl de aansluiting met de technologische (bèta-)kennis geenszins verloren is gegaan.
- ❖ Het programma draagt bij aan een evenwichtige toepassing van 'accommoderen' en 'weren' van water en draagt bij aan de doelstelling van LmW om 'water zijn nieuwe plek te geven'.
- ❖ Het programma integreert alfa, bèta en gamma disciplines door veel multidisciplinaire en transdisciplinaire samenwerkingsverbanden. Waardevolle en succesvolle ervaringen zijn opgedaan met betrekking tot de proceskant van dit soort samenwerking.
- ❖ De commissie stelt vast dat er reeds een substantiële impact van het programma is waar te nemen als bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken in het duurzaam waterbeheer. Dit komt tot uiting bij kennisinstituten en waterschappen, en in onderzoek en beleid.
- ❖ Er zijn reeds (tussen)producten opgeleverd die in een andere ontwikkelomgeving en met financiering door derden beschikbaar zijn voor hergebruik.
- ❖ De commissie heeft nota genomen van de mening van het Bestuur, zoals verwoord bij de aanbevelingen in het interne evaluatie rapport. Tevens heeft de commissie een zeer positieve houding geproefd bij het Bestuur en de programma directie ten aanzien van de bevindingen en aanbevelingen van de commissie, verwoord in het onderhavige rapport. De commissie spreekt derhalve haar vertrouwen uit dat haar aanbevelingen zullen worden geïmplementeerd in de 2^e fase van het programma.
- ❖ De commissie is van mening dat het Programma Leven met Water van aanvang af een grote mate van *inhoudelijke coherentie* in zich droeg met een duidelijke maatschappelijke focus (o.a. gebaseerd op het NBW akkoord). In de 1^e fase van het programma is een natuurlijke divergentie ontstaan in de arena van de individuele projecten, met eigen doelstellingen, stakeholders, co-financiers, kennisvragers en kennisaanbieders. Maar de grote betrokkenheid van de Wetenschappelijke Adviesraad, de Kennismotor en het Bestuur in de aanloopfase van het project en tijdens het traject van de projectgoedkeuring, hebben er zorg voor gedragen dat de focus van het programma niet verloren is gegaan.
- ❖ Naar de mening van de commissie is het Programmamanagement er goed van doordrongen dat in de 2^e fase ook weer focus kan worden gebracht voor een *coherent en consistent eindresultaat*. Het achterliggende evaluatietraject heeft daarvoor veel bouwstenen aangedragen. De commissie heeft geprobeerd dit te verbeelden in onderstaande figuur, over de ontwikkeling die het LmW-Programma heeft doorgemaakt en nog zal doormaken.



De commissie vat de ontwikkeling van het Programma Leven met Water in de 1^e en 2^e fase als volgt kort samen:

Fase 1: tot nu toe

- ❖ Inspiratie, innovatie en invulling van de onderzoeksmatrix, het opbouwen van het dynamisch netwerk, de samenwerkingsverbanden en het leerproces;
- ❖ Exponentiële groei van ideeën, producten en vaardigheden; en
- ❖ Groei van het maatschappelijk besef en de bewustwording; als voorbeeld wordt genoemd de recent (september 2007) uitgebrachte Watervisie.

Fase 2: vanaf heden

Deze tussenopname van het programma versterkt het beeld dat er opvallende kansen zijn voor toepassing van het LmW-gedachtegoed bij actuele en maatschappelijke vraagstukken in het waterbeheer. De financiële middelen die resteren en de nog te starten (nieuwe) initiatieven dienen vooral in dienst te staan van het materialiseren van deze kansen. De relevantie en impact is zeker gediend bij een gebundelde focus in de resterende periode van het programma. Dit betekent naar het oordeel van de commissie niet zozeer nieuwe projecten starten, maar de beschikbare tijd en middelen inzetten voor:

- ❖ het uitstralen van en communiceren over de inspiratie, ideeën, en producten;
- ❖ het sorteren en rangschikken van de meest kansrijke (lopende) projecten;
- ❖ een extra impuls geven aan sommige projecten met veel belofte, om zodoende de focus verder te versterken;
- ❖ het bundelen van kennis door overbrugging van bestaande scheidingen tussen bij voorbeeld techniek en bestuur, beheer en stakeholders, wetenschap en beleid, kennisinstellingen en uitvoerend bedrijfsleven;

- ❖ het toegankelijk en gebruiksvriendelijk maken van de resultaten en de producten uit de lopende projecten, zowel voor onderzoekers als voor eindgebruikers;
- ❖ het borgen van de projectresultaten samen met en bij de meest betrokken instellingen, netwerken en overheden;
- ❖ het versterken van het 'sociaal kapitaal' door het uitbouwen van de relaties met diegenen die reeds ervaring hebben opgedaan met (het belang van) de alfa, bèta en gamma interactie;
- ❖ het destilleren en uitdragen van de ervaring en vaardigheden met groepsprocessen om de dynamiek te vergroten bij andere en nieuwe samenwerkingsverbanden; en
- ❖ het leggen van verbindingen met (water)opleidingen om het gedachtegoed van Leven met Water verder uit te dragen.

Tenslotte meent de commissie dat de impact van het programma nog vele malen groter wordt als er ook na 2009 ruimte blijft om, met beperkte middelen, te investeren in projecten die succesvol zijn gebleken en waarvan de resultaten rijp zijn voor een bredere implementatie en doorwerking. Het programma staat model voor een goede integratie van maatschappelijke en technische aspecten in de water sector en zal zeker slagen in het bereiken van haar doelstellingen.

Werkprogramma Externe Commissie

Woensdag 26 september 2007

Zaal 3, begane grond, tot 14.30 uur

09.00 - 09.30 uur	Ontvangst en kennismakingsronde Leven met Water te Gouda Doorspreken programma- en taakverdeling
09.30 - 12.00 uur	Presentatie Interne evaluatiecommissie Uitwisselen bevindingen n.a.v. ontvangen documenten Vaststellen evaluatiecriteria Formuleren aandachtspunten voor interviews en werkbezoeken Opzet rapportage
12.00 - 13.30 uur	Gesprek tijdens een gezamenlijke lunch met Dagelijks Bestuur en vertegenwoordigers Kennismotor en Wetenschappelijks Adviesraad
Vanaf 13.30 uur	Interviewronden gesplitst in 2 groepen: <ul style="list-style-type: none">• Groep 1: Ferdi Timmermans, Bill Kamphuis, Maarten Scheffers;• Groep 2: Niels de Pauw, Simon Warmerdam, Henk Jan Overbeek.
13.30 - 14.30 uur	Interviewronde 1 (zaal 3, begane grond + Leven met Water zaal 1 ^e verdieping)
15.00 - 16.00 uur	Interviewronde 2 (Leven met Water zaal 1 ^e verdieping + zaal Cate begane grond)
16.30 - 18.30 uur	Reflectie resultaten 1 ^e dag (Leven met Water zaal 1 ^e verdieping)
18.30 - 20.00 uur	Diner (Restaurant De Zalm, Markt 34, Gouda)

Donderdag 27 september 2007

Zaal 1+2, begane grond

09.00 - 10.00 uur	Interviewronde 3
10.30 - 11.30 uur	Interviewronde 4
11.30 - 12.30 uur	Evaluatie interviews
12.30 - 13.30 uur	Lunch met reflectie interviews
13.30 - 14.30 uur	Interviewronde 5
14.30 - 17.00 uur	Projectpresentaties: <ul style="list-style-type: none">• P3075 'Urban Flood Management' - Ellen Kelder/gemeente Dordrecht (14.30 uur)• P1007 'KRW-Verkenner' - Ad Jeuken/Rijkswaterstaat, DWR (15.30 uur)
18.00 - 20.00 uur	Diner (Restaurant Lavendel, Achter de Kerk 5/6, Gouda)
Vanaf 20.30 uur	Reflectie resultaten 2 ^e dag Opstellen 1 ^e conceptrapportage

Vrijdag 28 september 2007

Zaal 1+2, begane grond

09.00 - 11.00 uur	Werkbezoek project P2037 'Hollandse Waterstad' - Marjo van Loon/gemeente Gouda, Markt 1, binnenstad Gouda
11.00 - 12.30 uur	Reflectie resultaten evaluatie
12.30 - 13.30 uur	Lunch
13.30 - 15.30 uur	Formuleren eindconclusies en aanbevelingen
15.30 - 17.00 uur	Eindpresentatie aan Dagelijks Bestuur en programmamanagement
Vanaf 17.00 uur	Afsluiting met borrel (zaal 3 begane grond)

Overzicht geraadpleegde literatuur, gehouden interviews en projectpresentaties

1. Kennis genomen van de volgende documenten:

- Rapport 'Midterm interne evaluatie LmW' opgesteld door de interne evaluatie commissie;
- Oplegnotitie 'Opmerkingen en kanttekeningen Algemeen Bestuur';
- Samenvatting behorend bij 4e conceptrapport;
- Nulmeting SenterNovem/NWO;
- Aanzet criteria externe evaluatie;
- Samenvatting kennisprojectplan Leven met Water;
- Financieel jaarverslag 2006, jaarrekening en managementletter PWC;
- Notitie brugprojecten met andere Bsik-programma's;
- Notitie 'Opzet inhoudsopgave en aanzet criteria externe evaluatie';
- Folder LmW;
- Onderzoeksagenda;
- Jaarverslag 2005;
- Projectenoverzicht; en
- Jaarplan 2007.

2. Interviews zijn gevoerd met:

- Han de Wit; Bestuurslid LmW en voorzitter van de interne evaluatie commissie;
- Bert Satijn; Programma Directeur LmW;
- Geert Teisman; Wetenschappelijk directeur LmW;
- Carel Jan Reigersman; Bestuursvoorzitter LmW;
- Diverse vertegenwoordigers van bestuur, Kennismotor en WAR;
- Jan Stuip; Directeur CURNET en voorzitter '8 voor Ruimte';
- Frans van de Ven; Senior programmaleider RIZA/Deltares
- Pieter Bloemen; Projectleider ARK VROM/DGR
- Berto Meeuwissen; Senior projectleider Tauw
- Huib de Vriend; Toon Segeren; Directeur en Senior projectleider WL | Delft Hydraulics / Deltares
- Gert Dekker; Beleidsmedewerker VNG
- Han Berg; Beleidsmedewerker gemeente Nijmegen
- Cees Kwakernaak; Senior onderzoeker Alterra
- Ger Vos; Directeur InnovatieNetwerk
- Piet Houtenbos; Programmaleider Waterkader Haaglanden
- Jacques Leenen ; Directeur STOWA
- Jeroen Singelenberg; Programmaleider Waterwonen SEV
- Matthijs Kok; Directeur HKV
- Jan Gutteling; Universitair Hoofddocent Universiteit Twente

3. Projectpresentaties aangehoord en werkbezoek gebracht aan:

- Urban Flood Management; Ellen Kelder, gemeente Dordrecht
- KRW-Verkenner; Ad Jeuken, RWS/RIZA
- Hollandse Waterstad; Marjo van Loon, gemeente Gouda

Bijlage III.

Overzicht van consortiumleden in het programma Leven met Water

Naam Consortiumleden	Naam Consortiumleden
Actief Bodembeheer de Kempen	Gemeente Tilburg
Advin	Gemeentewerken Rotterdam
Alkyon, ICIS en H2iD	GeoDelft
Alterra	Grontmij
Amer Adviseurs	H+N+S Landschapsarchitecten
ARCADIS	Habiforum
Attika Architecten	HHS Amstel Gooi en Vecht
AV3D	HHS de Stichtse Rijnlanden
Bedrijfsleven Bonaire	HHS Hollands Noorderkwartier
Bergkwartier	HHS van Delfland
Bewonersgroep Binnenstad Noord Delft	HHS van Schieland & Krimpenerwaard
Bouwfonds MAB Ontwikkeling	Historische vereniging Die Goude
Brouwer Communicatie	HKV Lijn in het Water
Building Research Establishment Scotland	Hogeschool Zeeland
Bureau Buiten	IF Technology
Bureau HX	Innovatie Centrum Groene Ruimte
Bureau Stroming	InnovatieNetwerk
CC - van Deursen	InnovatieNetwerk ism HNS Bureau Stroming
CLM	Internationaal Consortium
Cluster Water en de Stad	Intron BV
Copijn	IPO
Cost members	Katholieke Universiteit Leuven
COT	Kiwa Water Research N.V.
DHV	KNHM (Kon. Ned. Heidemaatschappij)
Dura Vermeer Diensten	KNMI
Ecofys	Landgoed Lankheet
Economisch Instituut voor Bouwnijverheid	LEI
Environmental Agency UK	Loasys
Erasmus Universiteit Rotterdam	Meeuwin Advies
EU 6 ^e kaderprogramma	Middelkoop
EU/Provincie Overijssel	Milieu & Natuur Planbureau - MNP
EU-Interreg IIIb	Ministerie van BZK
EU-project Newater	Ministerie van LNV
Ferendi	Ministerie LNV - Dienst Landelijk Gebied
Gemeente Amersfoort	Ministerie van V&W / DG Water
Gemeente Amsterdam -	Ministerie van VROM
Gemeente Apeldoorn	Ministeries van VROM, V&W en LNV
Gemeente Delft	Ministry of Urban Develpm. Hamburg
Gemeente Den Haag	Mooie Nel Architecten
Gemeente Dordrecht	Nationaal Groenfonds
Gemeente Gouda	Netherlands Water Partnerschip
Gemeente Haaren	NOK-N
Gemeente Haarlemmermeer	NTB
Gemeente Heerhugowaard	OK Architecten
Gemeente Hengelo	Oosterhuis Architecten
Gemeente Middelburg	Overheid Bonaire DROB
Gemeente Nijmegen	Pantopicon
Gemeente Obsterland	Park
Gemeente Regio Achterhoek	Pilot West Brabant/VZM

Naam Consortiumleden	Naam Consortiumleden
Gemeente Rotterdam	Plant Research International B.V.
Provincie Flevoland	Tauw B.V.
Provincie Fryslan	Technical University Hamburg
Provincie Gelderland	Tielrooij BV
Provincie Noord-Brabant	TNO Bouw en Ondergrond
Provincie Noord-Holland	Traverse
Provincie Overijssel	TU - Delft
Provincie Utrecht	TU - Delft, Multimedia Services
Provincie Zeeland	TU - Delft, OTB
Provincie Zuid-Holland	Unie van Waterschappen
REVC	Universiteit Nijmegen
Rijksdienst voor de Monumentenzorg	Universiteit Twente
Rijksuniversiteit Groningen	Universiteit Twente - Communicatie
Rijkswaterstaat - Corporate project KRW	Universiteit Twente - Verkeer
Rijkswaterstaat – Dir. Oost Nederland	Universiteit Utrecht
Rijkswaterstaat - Dir. Zeeland	Universiteit van Gent
Rijkswaterstaat - DWW	Universiteit van Maastricht
Rijkswaterstaat - IJsselmeergebied	Van Hall Instituut
Rijkswaterstaat - Noord Holland	Van Westen
Rijkswaterstaat - Overijssel DLG Deventer	Vegter Advies
Rijkswaterstaat - Specialistische Diensten	Veiligheidsregio Utrecht
Rijkswaterstaat - Winn	Verbond van Verzekeraars
RIKZ	Vereniging Klimaatverbond Nederland
Riviergemeenten	VEWIN
RIZA	VNG
RIZA - LBOW	VU Amsterdam - Acacia Institute
Royal Haskoning (pilot ARZ/NZK)	VU Amsterdam - Athena Instuut VU-FALW
Saxion Hogeschool	Vrije universiteit van Amsterdam -IVM
SBR	Wageningen Universiteit - PRO
SedNet	Waternet
SenterNovem	Waterschap Brabantse Delta
SEVS	Waterschap de Dommel
SINAS	Waterschap Groot Salland
SKB	Waterschap Hollandse Delta
Softworks Financiën	Waterschap Hunze en Aa's
Sphaera Mundi	Waterschap Regge en Dinkel
Sterk Consulting	Waterschap Rijn & IJssel
Stichting Bouwresearch	Waterschap Rivierenland
Stichting IJssellandschap	Waterschap Vallei & Eem
Stichting Nationaal Groenfonds	Waterschap Velt en Vecht
Stichting Nederlands Watermuseum	Waterschap Veluwe
Stichting Wateropleidingen	Waterschap Zuiderzeeland
Stichting Wetlands in het IJsselmeer	Waterschappen - Diversen
Stichting Ymere Woningcorporatie	Wetterskip Fryslan
Stinapa	Witteveen + Bos
STOWA	WL Delft Hydraulics
Syncera B.V.	ZLTO
TACCT	Zuid-Hollands Bureau voor Toerisme