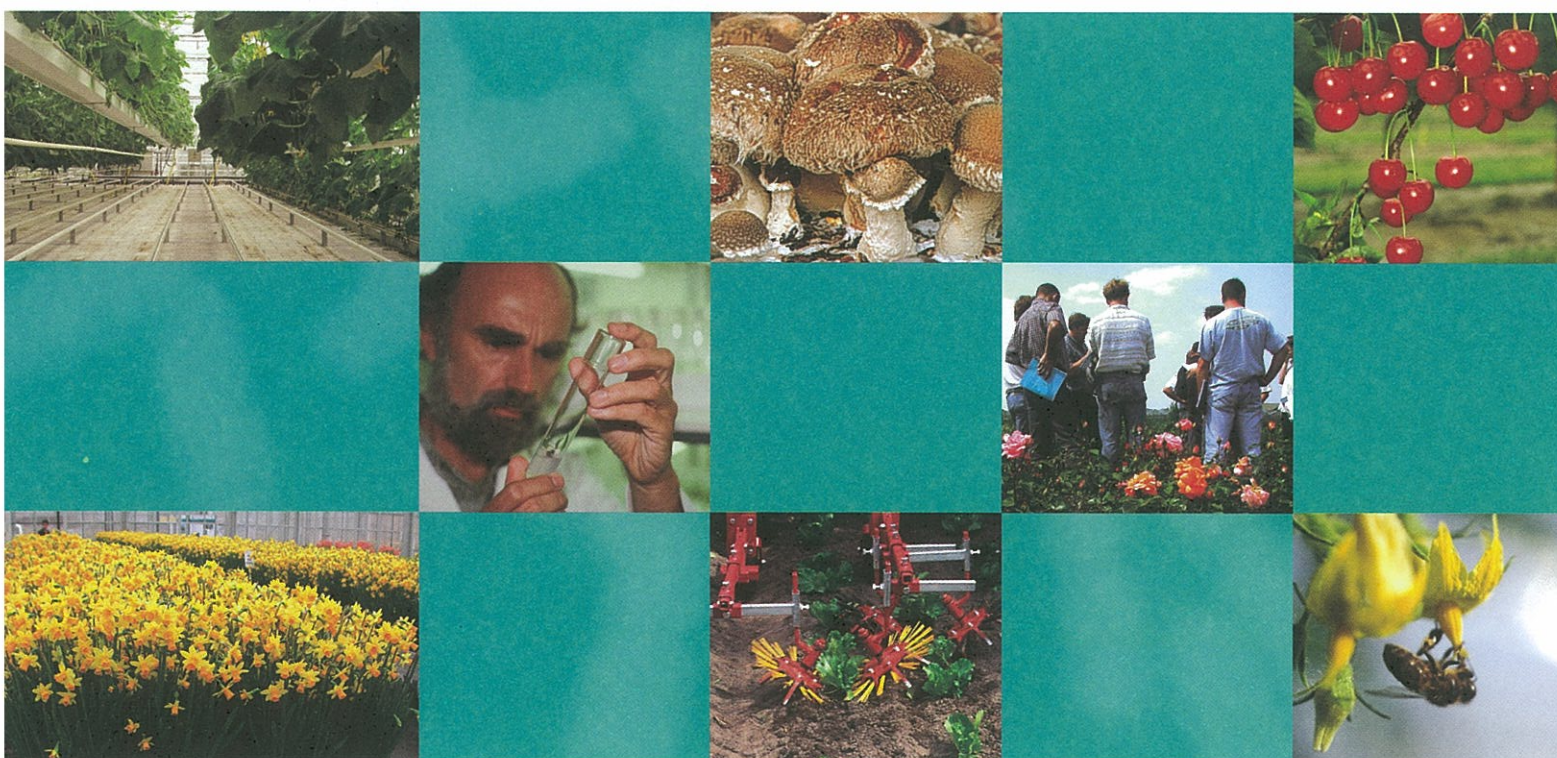




## Leren hoe kennis wordt benut

Monitoren en evalueren van kennisbenutting in onderzoekscluster  
verduurzaming, productie en transitie

Jorieke Potters, Geert van der Peet, Jetta Heeres, Daniël de Jong, Hein Korevaar en  
Pieter de Wolf



© 2009 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

PPO Publicatienr. 381

Dit is de eindpublicatie van het project 'Monitoren en evalueren van kennisbenutting'. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het kader van het LNV-programma Beleidsondersteunend Onderzoek Cluster Verduurzaming Productie en Transitie.

Projectnummer: BO-07-001-009

**Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.**

Akkerbouw, Groene Ruimte & vollegrondsgroenten

Adres : Edelhertweg 1, Lelystad

: Postbus 430 8200 AK

Tel. : 0320 - 291111

Fax : 320 - 230479

E-mail : [info.ppo@wur.nl](mailto:info.ppo@wur.nl)

Internet : [www.ppo.wur.nl](http://www.ppo.wur.nl)

# Inhoudsopgave

pagina

1	INLEIDING .....	5
1.1	Achtergrond en aanleiding .....	5
1.2	Opzet van het onderzoek.....	6
1.2.1	Selectie van vier casussen.....	7
1.2.2	Methoden van monitoring en evaluatie .....	7
1.2.3	Overwegingen bij het kiezen van M&E methoden .....	8
1.2.4	Afronding onderzoek.....	8
2	DE VIER CASUSSEN.....	9
2.1	M&E van project Welzijnsmonitor vleeskalveren met de Learning History methode .....	9
2.1.1	Inleiding tot het project.....	9
2.1.2	Methoden en aanpak van M&E .....	10
2.1.3	Geleerde lessen van M&E Welzijnsmonitor .....	11
2.2	M&E van project Waardewerken met de Most Significant Change methode.....	13
2.2.1	Inleiding tot het project.....	13
2.2.2	Methoden en aanpak van M&E .....	14
2.2.3	Geleerde lessen van M&E Waardewerken.....	16
2.3	M&E van het ontstaan van een innovatieorganisatie met de Tijdlijnmethode .....	18
2.3.1	Inleiding tot het project.....	18
2.3.2	Methoden en aanpak van M&E .....	18
2.3.3	Geleerde lessen van M&E innovatieorganisatie .....	20
2.4	M&E van FAB-project met Resultaatgerichte M&E methode .....	22
2.4.1	Inleiding tot het project.....	22
2.4.2	Methoden en aanpak van M&E .....	22
2.4.3	Geleerde lessen van M&E FAB-project .....	24
3	GELEERDE LESSEN .....	27
3.1	Introductie.....	27
3.2	Leren over projectaansturing .....	27
3.3	Leren over de inzet van M&E methoden.....	28
3.4	Leren over kennisbenutting.....	30
4	REFERENTIES.....	33



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond en aanleiding

De aanleiding voor dit project komt voort uit de volgende ontwikkelingen. In 2004 kreeg “kennis voor beleid” en “beleid voor kennis” als thema een prominente plaats op de agenda van LNV. Om de benutting van het onderzoek door beleid op relatief eenvoudige wijze en in korte tijd te kunnen meten heeft de Directie Kennis van LNV een methodiek ontwikkeld. Deze kennisbenuttingsmetingen worden ieder jaar uitgevoerd, aanvankelijk door LNV zelf, in 2007 en 2008 door PROSU. De PROSU enquête geeft op hoofdlijnen inzicht in de kennisbenutting, maar dat het nog geen verklaring geeft voor het bereikte resultaat. Het tevens verkrijgen van inzicht in het resultaat wil Directie Kennis gebruiken voor de rol van LNV in de onderzoekaansturing en helpt Wageningen UR bij verdere verbetering van de uitvoering van het onderzoek.

LNV heeft de behoefte aan een verdiepingsslag om de effectiviteit van haar beleid voor kennis te kunnen beoordelen en zo nodig te kunnen aanpassen. Directie Kennis (DK) van LNV heeft daarom naar aanleiding van de beoordeling van de werkplannen 2006 het cluster Verduurzaming Productie en Transitie (VPT) gevraagd om in 2007 een pilot evaluatie kennisbenutting uit te voeren (zie kader).

### Kader: verzoek tot uitvoeren evaluatie kennisbenutting VPT

“Het uiteindelijke doel van het onderzoek is dat de resultaten daarvan worden gebruikt en toegepast. Om die reden wordt bij de beoordeling van de themawerkplannen veel aandacht besteed aan de verspreiding en doorwerking daarvan middels een goed communicatieplan. Relevant is echter dat deze communicatieactiviteiten regelmatig worden beoordeeld op hun effectiviteit, efficiëntie en doelmatigheid. Met andere woorden dat nagegaan wordt of met de communicatieactiviteiten inderdaad wordt bereikt dat de onderzoeksresultaten worden gebruikt of op z'n minst bij de gebruikers bekend zijn. Het lijkt, ook budgettair gezien, geen haalbare zaak om een dergelijke evaluatie uit te voeren voor alle projecten of op het gehele themaniveau. Voor een beperkt aantal projecten zou dat wel kunnen. Projecten die bijvoorbeeld binnen het thema zeer relevant zijn, die in overdracht van de kennis complex zijn of die bijvoorbeeld specifieke gebruikers kennen (zie als voorbeeld van deze aanpak evaluatie Waardewerken uit het thema Multifunctionele bedrijfssystemen). DK vraagt om per thema een of twee van deze evaluatieprojecten uit te voeren. Dit zou op koepelniveau geïnitieerd en aangestuurd kunnen worden”.

Het cluster VPT heeft binnen de koepel systeeminnovatieprogramma's geïnvesteerd in monitoring- en evaluatiemethoden om processen en resultaten in kaart te brengen en zo lessen te leren voor volgende stappen en toekomstige projecten. Juist omdat binnen de (systeem)innovatieprojecten volledig ontwikkelde en geslaagde M&E-experimenten nog schaars zijn, heeft ze de methoden die bruikbaar zijn gebleken ontsloten voor bredere benutting. Dit is weergegeven in een werkdocument voor onderzoekers “Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten” (Arkesteijn *et al.*, 2007).

LNV geeft aan in dit traject te willen meeleren; ook vanuit Wageningen UR/ cluster VPT bestaat deze wens van gezamenlijk leren en kennis over monitoring en evaluatie binnen Wageningen UR uit te wisselen. Het meten van de kennisbenutting via monitoren en evalueren biedt de beleidsmaker en onderzoeker de mogelijkheid gezamenlijk te leren en te kunnen bijsturen op proces en resultaat, zowel tijdens het project als achteraf bij nieuwe projecten. Afhankelijk van het project kan het een basis bieden voor Go/No-go beslissingen. Voorts biedt het de mogelijkheid voor verantwoording op resultaat en proces. Tot slot wil LNV de ervaring gebruiken om eventuele vervolgstappen te zetten gericht op een geschikte methodiek voor de jaarlijkse evaluatie van kennisbenutting.

## 1.2 Opzet van het onderzoek

Het project heeft een viertal projecten uit het cluster VPT geëvalueerd met een tweeledig doel. Enerzijds een beoordeling van de uitvoer en resultaten van deze projecten gericht op effectiviteit en efficiëntie en anderzijds een beoordeling van de bruikbaarheid van de gebruikte evaluatiemethodieken. De focus van dit rapport ligt op het methodische tweede doel van de evaluatie.

Voor het kiezen van een bruikbare M&E methode en het opzetten van een goede M&E aanpak, wordt in dit onderzoek gewerkt met het concept interventielogica. Dit is de logica volgens welke het project uiteindelijk bijdraagt aan het globale doel. De vraag die we stellen is Hoe draagt je interventie – stap voor stap – bij aan het uiteindelijke doel van de cluster VPT: een transitie naar duurzame landbouw? In feite gebruikt iedereen die iets nastreeft een soort interventielogica, maar deze wordt lang niet altijd geëxpliciteerd. Voor het kiezen van een M&E methodiek en het stellen van geschikte M&E vragen is het zinnig deze interventielogica expliciet te maken. Een interventielogica bestaat uit vier lagen:

- Interventie => welke activiteiten gaat het project uitvoeren?
- Output => welke directe resultaten leveren die interventies op?
- Outcome => welke doel wordt gerealiseerd door benutting van de output?
- Impact => aan welk globaal doel of beleidsopgave draagt de outcome bij?

In deze opeenvolging is er sprake van een toenemende invloed van externe factoren en dus een afnemende invloed van het project en dus een afnemende toe- en afrekenbaarheid. Het project kan direct beoordeeld worden op de gepleegde interventies en gerealiseerde output, Deze dienen zo gekozen en uitgevoerd te worden dat deze leiden tot de gewenste outcome. Het projectdoel zit op het outcome niveau, het project kan worden aangesproken op het realiseren van het projectdoel. Bij output heb je nog voor het grootste deel het stuur in handen en het is relatief eenvoudig om processen te beschrijven en resultaten aan te tonen van je eigen project. Bij outcome wordt dit al moeilijker omdat er veel verschillende actoren en factoren zijn die resultaten en processen beïnvloeden. Bij impact is de beïnvloeding door anderen nog groter. Het is lastig de processen en resultaten toe te schrijven aan een project maar je kunt wel aannemelijk maken dat het project een bijdrage heeft geleverd. Omdat naast het project vele andere factoren en trends van invloed zijn op het realiserende van impact is de afrekenbaarheid van het project hier minder direct. Toch is het belangrijk de beoogde impact expliciet te maken en mee te nemen bij het opzetten van de M&E aanpak. Dit geeft namelijk zicht op de vraag of het project op de goede weg zit en of de interventielogica goed in elkaar zit of bijgesteld zou moeten worden (Arkesteijn et al, 2007)

Het is belangrijk bewust te zijn dat het monitoren en evaluatie van innovatieprojecten en het meten van kennisbenutting verschillende uitdagingen zijn. Kennisbenutting is een belangrijk onderdeel van een innovatieproces echter er komen daarnaast ook andere krachten en processen bij kijken. In deze studie wordt in een aantal praktijk casussen het meten van kennisbenutting en het monitoren van innovatieprojecten met elkaar verbonden. De inzichten en discussiepunten die dit oplevert worden in het reflectiehoofdstuk besproken.

Wanneer we de interventielogica toepassen op het begrip kennisbenutting, zou je kunnen zeggen dat de kennisontwikkeling meestal plaats op het niveau van interventies en output en afhankelijke van de aard van het project de benutting plaats vindt op het niveau van outcome of impact. In het volgende hoofdstuk wordt voor iedere van de geselecteerde projecten de interventielogica en de aard van de kennisbenutting expliciet gemaakt.

### 1.2.1 Selectie van vier casussen

Bij de keuze van de cases geeft Directie Kennis als richtlijn aan zowel meer eenvoudige als complexere projecten te kiezen. Om te komen tot de projecten zijn de themaleiders binnen VPT gevraagd geschikte te evalueren projecten aan te dragen. Vervolgens is in een overleg georganiseerd van themaleiders met Directie Kennis. In dit overleg heeft Directie Kennis haar doelstelling van de evaluatie kennisbenutting toegelicht en is bediscussieerd hoe vanuit VPT zo goed mogelijk invulling aan deze doelstelling gegeven kan worden. Op basis van deze discussie heeft Directie Kennis vervolgens in overleg met de themaleiders een keuze gemaakt uit de te evalueren projecten. Dit heeft geleid tot de selectie van de volgende vier projecten:

- Project *waardewerken* uit het thema systeeminnovatie multifunctionele bedrijfssystemen  
Dit is een omvangrijk en complex project dat voor 2007 al gepland stond om te worden geëvalueerd. Het project richt zich op de pioniers binnen de multifunctionele landbouw die helpen om een versnelling van de groei en professionalisering te bewerkstelligen van de multifunctionele landbouw.
- Project *innovatieorganisatie* akkerbouw uit het thema systeeminnovatie open plantaardige sectoren.  
Dit waren feitelijk twee relatief kleine projecten namelijk innovatieagenda akkerbouw en innovatieorganisatie die na elkaar door dezelfde projectleider zijn uitgevoerd in respectievelijk 2004/2005 en 2006 en zich richtten op een inventarisatie onder stakeholders naar de behoefte aan een innovatieorganisatie in de akkerbouw.
- Project Functionele AgroBiodiversiteit (*FAB*) uit het thema agrobiodiversiteit.  
FAB is een omvangrijk project waarin verschillende overheden, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties nauw samenwerken, met medefinanciering en een projectleider uit het bedrijfsleven en daarmee een eigen complexiteit.
- Project ontwikkelen *welzijnsmonitor* vleeskalveren uit het thema dierenwelzijn  
Het project ontwikkelen welzijnsmonitor vleeskalveren kenmerkt zich door het vanuit onderzoek eerst organiseren van eigenaarschap bij de doelgroep, de kalversector, om vervolgens een grotere waarborg te hebben van de benutting van de onderzoekresultaten. Dit is een complex en tijdrovend traject gebleken.

Het is goed op te merken dat alle vier deze projecten in meer of mindere mate te karakteriseren zijn als innovatieprojecten. Naast het ontwikkelen van kennis, hebben al deze projecten tot doel bij te dragen aan veranderingen in de omgeving. Deze projecten zijn goed geschikt om inzicht te krijgen in de relatie tussen het meten van kennisbenutting en het evalueren van innovatieprojecten.

### 1.2.2 Methoden van monitoring en evaluatie

Op basis van de publicatie *Methoden voor M&E van innovatieprojecten* (Arkesteijn *et al.*, 2007) worden methoden uit de volgende stromingen van M&E meegenomen:

- *Resultaatgerichte M&E* Dit is een stroming die de nadruk legt op doelgerichtheid en op het monitoren en evalueren van het behalen van doelstellingen. Vaak wordt er met vooraf bepaalde indicatoren gewerkt om voortgang en resultaten te meten in het licht van doelen van het project. De centrale vraag bij deze stroming van monitoring en evaluatie is: In hoeverre worden gestelde doelen gerealiseerd?
- *Constructivistische M&E*. Deze stroming werkt vanuit een constructivistisch perspectief. Dit perspectief gaat er vanuit dat realiteiten ontstaan doordat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenis uitwisselen in interactie en onderhandeling en zo hun eigen realiteit creëren. Constructivistische M&E richt zich sterk op het gezamenlijk leren en delen van verhalen. Door interactie en onderhandelen reconstrueren betrokkenen gezamenlijk een projectrealiteit met het doel het proces te begrijpen. De centrale vraag bij deze stroming van monitoring en evaluatie is: Hoe ervaren betrokkenen de interventie? Onder deze stroming vallen onder andere de Learning History, de Most Significant Change en de Tijdlijnmethode.

In de genoemde publicatie (Arkesteijn et al, 2007) wordt ook reflexieve proces monitoring behandeld. Deze stroming van M&E is vanwege beperkte beschikbaarheid van tijd, middelen en capaciteit niet toegepast in de geselecteerde cases. Voor de volledigheid wordt deze stroming wel kort toegelicht.

- *Reflexieve proces monitoring.* Deze stroming van monitoring en evaluatie is nog in ontwikkeling en wordt speciaal ontwikkeld voor het monitoren van innovatieprocessen. Reflexieve proces monitoring grijpt terug op complexe veranderingsprocessen zelf en stelt daarbij expliciete kwaliteitsvragen aan de orde. Doordat betrokkenen elkaars beweegredenen en ontwikkelingen in de omgeving onderzoeken wordt een reflexief leerproces en fundamenteel leren gestimuleerd. Monitoring en interventie zijn nauw verweven met elkaar. De centrale vraag bij deze stroming van monitoring en evaluatie is: Hoe veranderen houding en gedrag van betrokkenen?

Het gecombineerde doel van enerzijds het monitoren en evalueren van de kennisbenutting in de vier pilot projecten als anderzijds het leren over methoden van M&E, maakt het wenselijk om verschillende stromingen en methoden van M&E toe te passen. Hierbij is het van belang dat de M&E methode zo wordt gekozen dat deze goed aansluit bij het karakter van het te evalueren project. De verschillen tussen de pilotprojecten bieden hier voldoende mogelijkheden voor.

### 1.2.3 Overwegingen bij het kiezen van M&E methoden

Het kiezen van een passende methode voor het monitoren en evalueren van de kennisbenutting vereist een zorgvuldige afweging van een aantal eigenschappen van het project en de doelstellingen van de monitoring en evaluatie. De volgende aspecten en vragen kunnen in deze afweging enig houvast bieden:

- *Type project en interventielogica:* Om wat voor een soort project gaat het, wat voor een soort resultaten worden beoogd, via welke logica worden deze resultaten nagestreefd?
- *Voortgang en status van het project.* Is het project lopend of reeds afgerond en in hoeverre kunnen beoogde resultaten ook daadwerkelijk verwacht worden.
- *Focus van M&E:* proces- of resultaat
- *Doel van het monitoren:* wat wil je met M&E bereiken?
- *Centrale vraag van monitoring en evaluatie:* welke inzichten wil je verkrijgen?

In de praktijk is met name de status van het project een belangrijke factor in het bepalen van de geschiktheid van een bepaalde methode. In het volgende hoofdstuk wordt voor ieder van de projecten de keuze voor een bepaalde stroming en methode van M&E en de uitwerking van de specifieke aanpak nader toegelicht. Bij de verdere invulling van de monitoring en evaluatie spelen praktische overwegingen als beschikbare tijd en budget, vaardigheden, en commitment van betrokkenen een rol. Deze afwegingen en de gevolgen voor de aanpak van monitoring en evaluatie worden in het volgende hoofdstuk per project besproken.

### 1.2.4 Afronding onderzoek

Na afronding van de vier evaluaties zijn de resultaten in een gemeenschappelijk overleg tussen de themaleiders van het BO-cluster VPT en Directie Kennis gepresenteerd en bediscussieerd. Dit heeft geresulteerd in een eerste aanzet van geleerde lessen. Als vervolg wordt een workshop georganiseerd in bredere kring de M&E van kennisbenutting wordt besproken.



## 2 De vier casussen

In dit hoofdstuk worden de vier casussen besproken vanuit methodisch oogpunt. Van ieder van de casussen is ook een werkdocument opgeleverd waarin dieper op de inhoudelijk evaluatie en de geleerde lessen wordt ingegaan. Voor de projecten Welzijnsmonitor en Innovatieorganisatie zijn dit interne documenten die uitsluitend binnen het project worden gebruikt. De evaluatierapporten voor Waardewerken en FAB zijn ook extern beschikbaar (resp. de Jong et al, 2008 en Korevaar, 2008). In dit rapport wordt volstaan met die inhoudelijke informatie die nodig is voor het leren over de M&E methoden.

In een korte inleiding tot het project wordt ieder project getypeerd en de interventielogica in grote lijnen uitgelegd en geïllustreerd. Vervolgens wordt gekeken naar het soort kennisbenutting dat wordt beoogd door het project. Deze informatie samen met het doel van de monitoring geeft een basis voor een onderbouwde keuze voor een M&E methode. Vervolgens wordt per project de aanpak van de M&E toegelicht. Hierbij worden de methoden kort toegelicht voor zover dat nodig is om de specifieke aanpak voor de casus te begrijpen. Voor aanvullende informatie over de gebruikte methoden wordt verwezen naar de publicatie *Methoden voor M&E van innovatieprojecten* (Arkesteijn *et al.*, 2007). Het proces van M&E en de resultaten worden hier besproken voor zover dit nodig is voor het valideren van en het leren over de bruikbaarheid van de M&E methode. Per casus worden de geleerde lessen tweezijdig belicht. Enerzijds worden de inhoudelijke geleerde lessen die vanuit de M&E naar voren komen gedeeld. Dit dient in dit rapport vooral ter illustratie van het soort inzichten dat met de gekozen M&E methode en aanpak wordt verkregen. Anderzijds wordt vanuit de inhoudelijke inzichten de stap gemaakt naar de geleerde lessen over de M&E methode

### 2.1 M&E van project Welzijnsmonitor vleeskalveren met de Learning History methode

#### 2.1.1 Inleiding tot het project

Het langlopende project 'Ontwikkelen Welzijnsmonitor Vleeskalveren' (in het vervolg kortweg aangeduid als 'Welijnsmonitor') kan gekarakteriseerd worden als een participatief ontwerpproject. Doel van het project is het ontwikkelen van een gedragen instrument voor het monitoren van het welzijn van vleeskalveren. Door de inhoud van het project, de politieke en maatschappelijke gevoeligheid en de uiteenlopende partijen met hun eigen belangen is dit project zeer complex. Hoewel het ontwikkelen van het instrument het doel van het project is, kan dit ook gezien worden als een middel om te komen tot toenadering tussen verschillende partijen in de sector en gezamenlijk nemen van de verantwoordelijkheid. Figuur 2.1 laat op schematische wijze de interventielogica zien ter illustratie van de aard van de interventies en beoogde resultaten.

Figuur 2.1 Een indruk van de interventielogica van het project Welzijnsmonitor



Rondom het project is een stuurgroep geformeerd en een projectgroep. In de stuurgroep zijn de financiers, de Dierenbescherming, LTO, KNMvD en ASG vertegenwoordigd. De projectgroep bevat vertegenwoordigers van de kalverintegraties, dierenartsen, onderzoekers en vleeskalverhouders. Het project Welzijnsmonitor is opgestart eind 2005 en zal medio 2010 worden afgerond. Dit betekent dat het project zich ten tijden van de evaluatie halverwege de uitvoerperiode bevond. De eerste output werd zichtbaar, van outcome en impact was nog geen sprake.

## 2.1.2 Methoden en aanpak van M&E

Voor het evalueren van de kennisbenutting is het goed te kijken naar het soort kennisbenutting dat wordt beoogd in het project, zie onderstaand figuur. Wanneer we onderstaand figuur in gedachten naast de interventielogica plaatsen, laat dat zien dat de kennisontwikkeling op output niveau ligt en dat de benutting hiervan het middel is om de beoogde outcome te bereiken. Het gebruik van de monitor ligt tussen het outcome en impactniveau in.

Figuur 2.2 Soorten kennisbenutting in het project Welzijnsmonitor



Dit inzicht helpt in het kiezen van een geschikte methode van M&E. Omdat in de eerste fases juist het creëren van gezamenlijk draagvlak en het komen tot gezamenlijke actie centraal stond en intern leren over het proces het hoofddoel van de M&E is, lijkt een constructivistische methode van M&E het meest passend. Het doel van de M&E is vooral te leren door betrokken partijen van de ervaringen in de eerste twee fasen van het project en waarnodig op basis daarvan het project bij te sturen. Daarnaast moet de M&E ook bijdragen aan het afsluiten van een intensief jaar van samenwerken. Omdat het project Welzijnsmonitor nog niet aan outcome of impact toe is, ligt het voor de hand de M&E te focussen op de output en het proces waarmee dat gerealiseerd. De centrale vraag is:

*Hoe hebben verschillende betrokkenen tot nu toe het proces ervaren, wat kunnen we hiervan leren voor het vervolg en andere vergelijkbare projecten?*

Vanwege de focus op proces en output, de beperkte tijd en het doel gezamenlijk te leren over het project Welzijnsmonitor wordt gekozen voor de Learning History methode (Kleiner en Roth, 1997; Arkesteijn et al., 2007, Wielenga et al, 2007). De Learning History methode is een methode om leerervaringen vast te leggen en succesfactoren te ontdekken, zodat men hier in vervolgstappen profijt van kan trekken. In de Learning History methode wordt door middel van verhalen van verschillende betrokken personen over bepaalde thema's inzicht verworven in het verloop van het proces en geleerd hoe processen werken. Kenmerkend voor de Learning History methode is dat de verhalen van verschillende personen niet alleen verteld en gedeeld worden, maar dat er ook een feitelijke verhaallijn en een gezamenlijke analyse ontwikkeld wordt. (Arkesteijn *et al.*, 2007).

De basis Learning History methode zoals die is beschreven in de literatuur, is enigszins aangepast om beter te voldoen aan het doel en randvoorwaarden van de M&E van de Welzijnsmonitor. Hieronder worden de belangrijkste aanpassingen aan de methode toegelicht.

- *Gehele Tijdlijnmethode en gesprek op één moment.* Omdat de beschikbare tijd beperkt was, is gekozen om het verzamelen van de verhalen en het plaatsen op de tijdlijn op één moment te doen, in plaats van het houden van afzonderlijke gesprekken.
- *Analyse door experts.* Om niet teveel beslag te leggen op de tijd van stuurgroepleden is de analyse door de procesfacilitator en onderzoeker gedaan en daarna teruggekoppeld met de betrokken actoren.

Met de bovengenoemde aanpassingen van de methode is vervolgens aan de slag gegaan. Allereerst is in overleg met de projectleiding besloten welke actoren bij de M&E betrokken zouden worden. Aanvankelijk is geprobeerd de leden van de stuurgroep en projectgroep bij elkaar te brengen. Echter het prikken van een datum waarop een ieder beschikbaar is, was op korte termijn niet mogelijk. Daarom is ervoor gekozen om tijdens een al geplande projectgroepvergadering tijd te maken voor de evaluatie. Een externe procesbegeleider is aangetrokken om het proces voor te bereiden en te begeleiden, zodat de projectleider deel kon nemen aan het proces. De volgende drie stappen zijn genomen:

- *Tijdlijnmethode:* Tijdens een workshop werden belangrijke (leer)momenten door betrokken actoren vastgelegd op een chronologische tijdlijn. Leermomenten zijn relevante gebeurtenissen die in het geheugen zijn blijven hangen. Leidende vragen hierbij waren: Wat waren markante momenten, welke gebeurtenissen hebben het proces bevorderd (positieve invloed) en welke juist belemmerd (negatieve invloed)? Dit resulteerde in persoonlijke waarnemingen naast elkaar op een tijdlijn. Tot slot beschreef een ieder de 'kwartjesmomenten'. Dit zijn de momenten waarop een bepaald inzicht is ontstaan.
- *Gesprek:* Toen de tijdlijn was ingevuld volgde een gesprek. Hierin kreeg elke deelnemer de gelegenheid om te vertellen wat hij of zij belangrijk vond in de ontwikkelingen en waarom. Belangrijk is te beseffen dat elk verhaal waar is. Aan het eind van het gesprek was de film met de huidige stand van zaken compleet.
- *Analyse:* Vervolgens heeft de procesbegeleider een analyse gemaakt om er een verhaal en de geleerde lessen uit te halen. Het onderscheiden van scènes helpt om meer grip te krijgen wat er binnen de projectgroep gebeurt en geven ook zicht op ieders handelen. Vervolgens wordt iedere scène door verschillende brillen bekeken om geleerde lessen te duiden (Wielenga *et al*, 2007).
- *Reflectie:* Tenslotte zijn de resultaten van de analyse besproken met de projectleider en met aanpassingen vastgelegd in een intern werkdocument (Heeres, 2008). Tijdens de eerstvolgende projectgroepbijeenkomst is gezamenlijk teruggeblikt op het proces en de uitkomsten.

### 2.1.3 Geleerde lessen van M&E Welzijnsmonitor

#### **Geleerde lessen over het project**

De M&E van Welzijnsmonitor met Learning History heeft globaal de volgende inzichten opgeleverd. Een evaluatie van het onderzoeksthema dierenwelzijn in 2003 leerde dat vanuit het bedrijfsleven waardering bestond voor het welzijnsonderzoek maar dat geen van de resultaten van het onderzoek gebruikt werd. Om resultaten van het welzijnsonderzoek meer in de praktijk toegepast te krijgen, is de ambitie geformuleerd om in nieuwe projecten zoveel mogelijk co-financiering voor welzijnsonderzoek vanuit het bedrijfsleven te organiseren. Dit met de achterliggende gedachte dat het bedrijfsleven zich daarmee ook eigenaar voelt van het onderzoek.

De startpositie van het project was (hiermee) verre van gunstig. Er bestond geen overeenstemming over de doelstelling en de noodzaak van het onderzoek. Laat staan over de invulling. Met geduld, wijsheid en gerichte interventies is het vanuit die ongunstige startpositie, toch gelukt om gezamenlijk stappen voorwaarts te maken. Het project Welzijnsmonitor heeft enerzijds sterk bijgedragen aan de kennis over het meten van dierenwelzijn. Nieuwe inzichten zijn ontwikkeld en bestaande inzichten vanuit verschillende disciplines zijn gecombineerd en toepasbaar gemaakt. De benutting van deze kennis hangt af van het draagvlak en de benutting van de uiteindelijke welzijnsmonitor. Anderzijds heeft het project sterk bijgedragen aan de toenadering tussen partijen die normaal niet geneigd zijn samen te werken. De partijen in het projectteam zijn onderling naar elkaar toegegroeid en hebben hoogtepunten en dieptepunten samen beleefd. De strategische denkruimte is vergroot en men heeft een krachtig instrument in handen in de politieke discussie over dierenwelzijn. Dit is een moeizaam proces geweest, maar heeft belangrijke draagvlak gecreëerd en energie gebundeld om werkelijk een verschil te maken. Dat dit langer duurt dan aanvankelijk verwacht is achteraf gezien niet vreemd. Vanuit de evaluatie kunnen een aantal factoren genoemd worden.

Een aantal lessen voor het vervolg komen naar voren uit de Learning History:

- *Omgevingsfactoren* en initiatieven kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de sense of urgency om tot actie over te gaan. Als onderzoekers kunnen we hier meer gevoel voor ontwikkelen en gebruik van maken.
- Een *krachtige projectleider* die het vertrouwen geniet van alle partijen is cruciaal bij een gevoelig onderwerp als dierenwelzijn. Dit heeft betrekking op expertise, betrokkenheid bij de sector.
- LNV heeft als belangrijke *financier* twee keer een *cruciale rol* gespeeld in het proces. In eerste instantie droeg de beslissing om het proces te financieren bij aan het ontstaan van voldoende interesse en momentum om aan de slag te gaan. Halverwege het project nam LNV haar verantwoordelijkheid door het financieringstekort dat was ontstaan aan te vullen. LNV is een belangrijke aanjager geweest voor dit project.
- In de Stuurgroep heeft LNV een onduidelijkere rol gespeeld. Verschillende personen vanuit LNV hebben het ministerie vertegenwoordigd in de stuurgroep. Dit komt de inhoudelijke betrokkenheid en inbreng niet ten goede. Het gezegde 'de betaler bepaalt' mag LNV best meer in praktijk brengen.
- Bij gevoelige processen zoals de welzijnsmonitor is het belangrijk *blanco het proces in te gaan* en de gezamenlijke vragen op te zoeken en vanaf onderaan te beginnen zodat iedereen mee kan denken en zich eigenaar kan gaan voelen. Daardoor krijg je draagvlak vanaf het begin.
- De aanvankelijke kloof en onbegrip tussen sector en dierenartsen werd overbrugd door in de praktijk *gezamenlijk onduidelijkheden te benoemen*. Brainstormsessies, gezamenlijke praktijkdagen met de sector zijn van heel veel belang om een gedragen monitor te kunnen ontwikkelen. Neem hier de tijd voor (proces!).
- Aan de slag met de *inhoud biedt een veilige toenaderingsruimte* bij een zo beladen onderwerp.
- Gezamenlijk verkregen inzichten vastleggen in een heldere notitie biedt basis voor stappen voorwaarts. Groeiend enthousiasme van de groep.
- Praktijkdagen voor *het testen van tussentijdse resultaten* vergroot het eigenaarschap van het gezamenlijk product en de wil om de monitor te ontwikkelen.
- Gebrekkige *communicatie* kan achterdocht creëren waardoor het proces gefrustreerd raakt.
- Maak omvangrijke, complexe projecten tot concrete (praktische) *deelprojecten*. Neem de tijd voor het vaststellen van de doelstellingen (fasen met ieder hun eigen doel). Het is onmogelijk om een langjarig complex project zoals de Welzijnsmonitor, waarin bij aanvang onvoldoende duidelijk was hoe de verschillende fasen ingevuld zouden gaan worden, in één keer te begroten.

## Geleerde lessen over de M&E methode

De aangepaste Learning History methode zoals die in Welzijnsmonitor is toegepast geeft zicht op de volgende aspecten:

- Het verloop van het proces van projectimplementatie.
- Interne en externe factoren die van invloed zijn op het proces van implementatie.
- Overeenkomsten en geschillen in perspectief tussen partijen.
- Belangrijke (leer)momenten.
- Veranderingen in projectimplementatie en het effect daarvan.
- Verdieping van het begrip van de interventielogica van het project en hoe dit uitpakt in de praktijk.
- Kritische succes- en faalfactoren voor projectuitvoer.

Daarnaast blijkt de Learning History methode een goede manier te zijn om gezamenlijk terug te kijken op het verloop van de projectuitvoering. Het inhuren van een externe procesbegeleider is zeker aanbevelenswaardig. Deze kan kritische vragen stellen, het proces bewaken en zorgen dat de projectleiding deel kan nemen aan de workshop. Zoals bij de meeste constructivistische methodieken, valt of staat de toepassing van Learning History met de kwaliteit van de procesbegeleiding en van de analyse. De invulling van de workshop en de discussie bepaalt in grote mate het soort en de diepte van de inzichten die wordt bereikt. Dit moet dus zeker niet alleen aan de methode worden toegeschreven.

Doordat de methode zich richt op de projectuitvoering en het proces dat zich voltrokken heeft, is er minder zicht op zaken die zijn blijven liggen. De methode richt zich op wat er wel gebeurd is, zowel positief en negatief en gaat na waar dat doorkomt. De vraag wat er niet gebeurd is, wordt niet gesteld. De methode heeft geen directe link naar de interventielogica, waardoor de kritische reflectie of het project heeft gedaan wat was beoogd niet centraal staat. Doordat betrokkenen zichzelf evalueren en in het geval van de Welzijnsmonitor gezamenlijk het verhaal reconstrueerden, is er kans dat kritiek onbenoemd blijft en dat het verhaal een bepaalde wending neemt en andere perspectieven onderbelicht blijven.

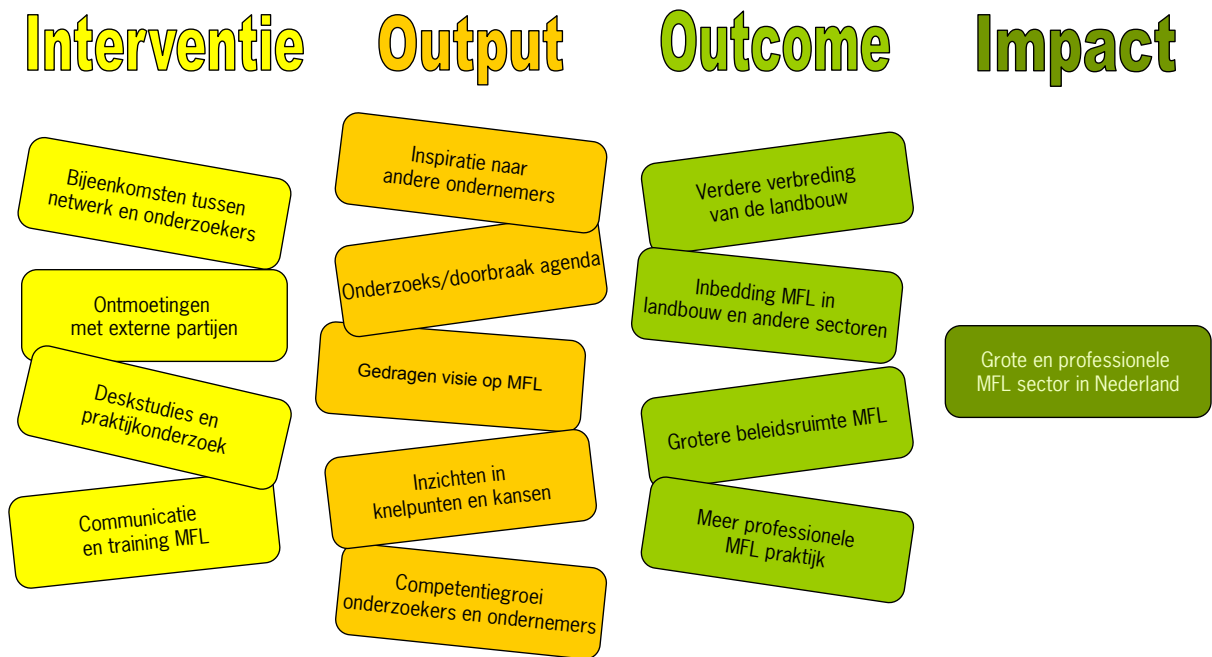
De Learning History methode is een goede manier om binnen lopende complexe projecten gezamenlijk te reflecteren op de projectuitvoering, en om geleerde lessen te delen en te benutten in het vervolg van het project.

## 2.2 M&E van project Waardewerken met de Most Significant Change methode

### 2.2.1 Inleiding tot het project

Waardewerken is een netwerk van pionierende ondernemers in de multifunctionele landbouw (MFL). Het doel van Waardewerken is bij te dragen aan het ontstaan van een professionele en grote multifunctionele landbouwsector in Nederland. Waardewerken is opgezet vanuit de idee dat de pionierende ondernemers in de MFL zelf de agenda van het innovatienetwerk bepalen. Daarom is de interventielogica bij de projectformulering niet in detail expliciet gemaakt. De basislogica van het project is dat het bijeenbrengen van pioniers in een netwerk leidt tot gezamenlijke actie die bijdraagt aan het realiseren van een grote professionele multifunctionele landbouwsector in Nederland. Vanuit dat uitgangspunt is het project aan het werk gegaan. Hieronder wordt meer gedetailleerd aangegeven hoe het innovatienetwerk de afgelopen jaren te werk is gegaan. Deze interventielogica is vanuit de gesprekken met de verschillende betrokkenen tijdens de M&E in 2007 expliciet gemaakt.

Figuur 2.3 Een indruk van de interventielogica van Waardewerken



Samengevat brengt Waardewerken pioniers op het gebied van multifunctionele landbouw en verschillende andere partijen bijeen voor gezamenlijke planvorming, onderzoek en acties om imago, draagvlak, competenties en de ruimte voor MFL te vergroten. Uiteindelijk draagt dit bij aan een grote en professionele MFL sector. Het project Waardewerken wordt uitgevoerd door Wageningen UR. Het netwerk is opgestart in 2004 als eerste innovatienetwerk vanuit de onderzoeksprogramma's van Wageningen UR. Ten tijden van de M&E was het project dus in het vierde uitvoeringsjaar en stond continuering in de planning. De M&E moet input geven aan de vorm waarin het vervolg wordt ingezet.

### 2.2.2 Methoden en aanpak van M&E

Voor het kiezen van een methode voor M&E van de kennisbenutting is het goed eerst te kijken naar het soort kennisbenutting dat wordt beoogd in het project, zie figuur 2.4. De kennis die in Waardewerken wordt ontwikkeld laat zich karakteriseren als 'relationele kennis, proces kennis' welke benut wordt voor het vergroten van de strategische ruimte en het veranderen van gedrag.

Figuur 2.4 Overzicht van soorten kennisbenutting in Waardewerken



Door het participatieve karakter van het project en het soort kennisbenutting wat het project beoogt is een constructivistische methode van M&E het meest passend. Het doel van de M&E is vooral te leren van de ervaringen van Waardewerken. Het gaat dan enerzijds om intern leren door betrokken partijen om bij te sturen en anderzijds om het expliciet maken van geleerde lessen voor benutting elders. Daarnaast moet de M&E ook bijdragen aan het verantwoorden van de ingezette middelen naar opdrachtgever en andere betrokkenen. Omdat Waardewerken ten tijden van de M&E al een aantal jaren onderweg was en een vervolg in de planning zit, ligt het voor de hand de M&E te focussen op gerealiseerde impact. De centrale vraag is:

*Hoe effectief is het innovatienetwerk Waardewerken geweest in het realiseren van een grote professionele MFL sector?*

Vanwege de focus op impact en het doel gezamenlijk te leren over Waardewerken wordt gekozen voor de Most Significant Change methode van M&E (MSC) (Davies en Dart, 2005, Arkesteijn *et al.*, 2007). De Most Significant Change methode is een methode om *achteraf* veranderingen te identificeren, vaak op middellange termijn van outcome- en impactniveau. In de MSC methode worden vanuit interviews met actoren (betrokken partijen en doelgroepen) de meest significante veranderingen als resultaat van of naar aanleiding van het project benoemd. Deze meest significante veranderingen worden vervolgens geanalyseerd en in een workshop gezamenlijk geduid met het doel inzicht te verkrijgen in veranderingen en resultaten. Door middel van de selectie van verschillende verhalen wordt tegelijkertijd getracht om een meer eenduidige strategie van het project of programma te benoemen (Arkesteijn *et al.*, 2007).

De basis MSC methode zoals die is beschreven in de literatuur, wordt enigszins aangepast om beter te voldoen aan het doel van de M&E van Waardewerken. Hieronder worden de belangrijkste aanpassingen aan de methode toegelicht.

- *Weglaten van het hiërarchisch proces in het benoemen van de meest significante veranderingen.* Omdat een hiërarchische indeling van actoren botst met de participatieve benadering van Waardewerken, wordt ervoor gekozen de analyse van de meest significante veranderingen met alle betrokken gezamenlijk te doen.
- *Niet focussen op aanwijzen van één meest significante verandering.* Omdat het meer inzicht geeft voor andere projecten is besloten meer aandacht te besteden aan het analyseren van het proces waarmee de benoemde veranderingen tot stand zijn gekomen. Dit in plaats van het proces te concentreren op het bereiken van consensus over de ene meest significante verandering, zoals de methode voorschrijft.
- *Plaatsen van veranderingen in interventielogica.* De gesprekken over veranderingen in het veld van MFL hebben soms de neiging om breed uit te waaieren en het project Waardewerken een beetje uit het oog te verliezen. Om in de discussie over de meest significante veranderingen de focus op Waardewerken te houden is een oefening toegevoegd om de veranderingen te plaatsten op de interventielogica van Waardewerken.
- *Toevoegen van vragen naar verbeterpunten en ideeën voor de toekomst.* Omdat het vertellen over de meest significante veranderingen vaak resulteert in positieve verhalen en juist ook mindere kanten van projectuitvoer leerzaam zijn, is tijdens de interviews ook gevraagd of is voldoen aan verwachtingen en eventuele ontwikkelrichtingen.
- *Werken met twee domeinen.* In MSC worden meestal verhalen in één specifiek domein verzameld zodat de verhalen enigszins aan elkaar te relateren zijn. Om tegemoet te komen aan belangen van zowel beleid als de praktijk, is in Waardewerken gekozen om de M&E te focussen op twee domeinen, te weten: beleidsontwikkeling en leren van een innovatienetwerk.

Met de bovengenoemde aanpassingen aan de methode is vervolgens aan de slag gegaan. Allereerst zijn in overleg met de projectleiding de belangrijkste actoren benoemd die bij de M&E betrokken zouden worden. Vervolgens zijn sturende vragen voor de semi-gestructureerde interviews opgesteld vanuit de handleiding van MSC en de genoemde aanpassingen. Een onafhankelijke interviewer van buiten het netwerk heeft de interviews afgenomen, zodat er zo objectief mogelijk invulling aan de verhalen gegeven kon worden.

De interviews zijn geanalyseerd door de interviewer en de trekker van de M&E. De meest significante veranderingen zijn gedestilleerd en anoniem teruggekoppeld naar alle betrokkenen. Doordat de veranderingen geanonimiseerd zijn, is een gezamenlijk analyse mogelijk. De analyse heeft plaatsgevonden tijdens een workshop met alle beschikbare stakeholders. De terugkoppeling en gezamenlijke analyse zijn belangrijk omdat de stakeholders zo eigenaar worden van de uitkomsten van de analyse en zelf kunnen leren. De workshop bestond uit drie onderdelen: het valideren van de verhalen, het analyseren van de meest significante veranderingen en een reflectie op de uitkomsten van de analyse en destilleren van geleerde lessen. Vervolgens zijn de resultaten vastgelegd en beschikbaar gemaakt aan betrokkenen via een publicatie (de Jong et al, 2008). Het gehele proces van M&E is ondersteund door een externe coach die een rol had in het aanpassen van de methode, de analyse van de verhalen, het opzetten van de workshop en de uiteindelijke rapportage.

### 2.2.3 Geleerde lessen van M&E Waardewerken

#### **Geleerde lessen over Waardewerken**

De M&E van Waardewerken met de Most Significant Change methode heeft de volgende inzichten opgeleverd:

In het beleidsdomein zijn de aandacht voor MFL in de Nota 'Kiezen voor landbouw' (LNV, 2005) en de oprichting van een Taskforce Multifunctionele Landbouw de meest significante veranderingen. De bijdrage van Waardewerken hieraan is vooral gecreëerd door het contact wat is ontstaan tussen het netwerk en beleidsmedewerkers van LNV. Meer algemeen wordt het nauwere contact tussen MFL praktijk en beleid genoemd als belangrijke verdienste van Waardewerken. Door Waardewerken heeft MFL een gezicht gekregen en is aangetoond dat MFL een levensvatbare functie is waar men voor kan kiezen. Dit heeft invloed gehad op aanverwante organisaties en belangenorganisaties.

In het domein van leren van een innovatienetwerk komt als belangrijkste verandering naar voren dat de Waardewerkers als inspiratiebron hebben gediend voor onderzoekers, beleidsmedewerkers, organisaties en andere ondernemers. Dit is vooral te danken aan de capaciteit van deze ondernemers om hun visie over te brengen en te illustreren met aansprekende praktijkvoorbeelden. Ook het samenbrengen van verschillende partijen wordt als zeer waardevol ervaren en leidt tot nieuwe inzichten in MFL.

Waardewerken heeft bijgedragen aan de groei en professionalisering in de multifunctionele landbouw. In hoeverre dat op een effectieve manier is gebeurd is niet te zeggen op basis van de MSC methode. De kennis zoals die ontwikkeld wordt door Waardewerken in de vorm van inzichten, competenties, visie wordt dus benut en draagt bij aan het realiseren van de beoogde maatschappelijke doelen.

#### **Geleerde lessen over de Most Significant Change methode**

Voor het project Waardewerken blijkt de Most Significant Change methode een goede keuze geweest. De aangepaste MSC methode zoals die in Waardewerken is toegepast geeft de volgende inzichten:

- Inzicht in impact van het project volgens verschillende betrokken partijen.
- Inzicht in overeenkomsten en verschillen in perspectief tussen partijen.
- Overeenstemming over belangrijke veranderingen.
- Verdieping van het begrip van de interventielogica van het project en wat daar in de praktijk van komt.
- Zicht op onbedoelde effecten en spin-off van het project.
- Benoemen van externe factoren die van invloed zijn op realiseren van projectdoel.
- Expliciet zicht op functie en kracht van het project.
- Kritische succesfactoren voor projectuitvoer.



Zoals bij de meeste methodieken staat of valt de toepassing van Most Significant Change methode bij de kwaliteit van de analyse van de interviews en het destilleren van Meest significante veranderingen. Terugkoppelen en gezamenlijke analyse zijn manieren om feedback in te bouwen. De invulling van de workshop en de discussie bepaalt in grote mate het soort en de diepte van de inzichten die wordt bereikt. Dit moet dus zeker niet alleen aan de methode worden toegeschreven.

Doordat deze methode zich richt op impact en dus niet op projectuitvoer, laat de Most Significant Change methode de volgende aspecten van projectuitvoer en resultaten onderbelicht:

- Link tussen veranderingen in het speelveld en projectinterventies.
- De vraag of het project:
  - de juiste dingen doet,
  - voldoende doet,
  - op de juiste schaal en locaties opereert,
  - de juiste actoren betrokken worden.
- Inzicht in de kwaliteit van output en behaalde resultaten.
- Zicht op aspecten die het project niet doet.
- Kwaliteit van de communicatie.

Het aanvullend op de MSC-methode vragen naar verbeterpunten en wenselijke ontwikkelrichtingen zoals in M&E van Waardewerken is gedaan, kan belangrijk aanvullend inzicht opleveren. In de oorspronkelijke vorm geeft MSC niet veel aanwijzingen voor verbetering in de toekomst. Echter met bovengenoemde aanvullende vraag kan de MSC wel een goede methode zijn om verbeterpunten aan te dragen. De benoemde sterke punten van het project kunnen nog beter benut worden en kansen die zijn blijven liggen bieden verdiepingsmogelijkheden.

MSC is vooral goed te gebruiken voor meer complexe projecten waarbij een groot aantal actoren betrokken is en een grote maatschappelijke impact verwacht mag worden. Daarnaast is het belangrijk dat actoren bereid zijn te vertellen over het project. Door deze randvoorwaarden is de methode meer geschikt voor omvangrijke projecten met aanzienlijke looptijd, die nog lopend zijn tijdens de evaluatie. Doordat in deze methode expliciet gevraagd wordt naar de veranderingen ten gevolge van een bepaald project treedt er een lichte bias op. Tenzij een project volgens respondent helemaal geen invloed heeft gehad, is men geneigd meer effecten die men belangrijk vindt toe te dichten aan het genoemde project. Het is belangrijk hier kritisch mee om te gaan en tijdens een workshop door te vragen in hoeverre een genoemde verandering volgens respondenten werkelijk het gevolg is van het project en welke andere factoren hierop van invloed zijn geweest.

De combinatie van een constructivistische methode zoals de Most Significant Change methode met een Resultaatgerichte methode (interventiologica) zorgt ervoor dat de deelnemers minder uitwaaiëren en verhalen te koppelen aan het te evalueren project.

Voor het toepassen van aspecten van M&E methodieken in de opzet en uitvoering van projecten is basiskennis en uitvoeringservaring van deze methodieken gewenst. Het gebruik van een M&E coach van buiten de organisatie of in ieder geval buiten het project kan daarin behulpzaam zijn.

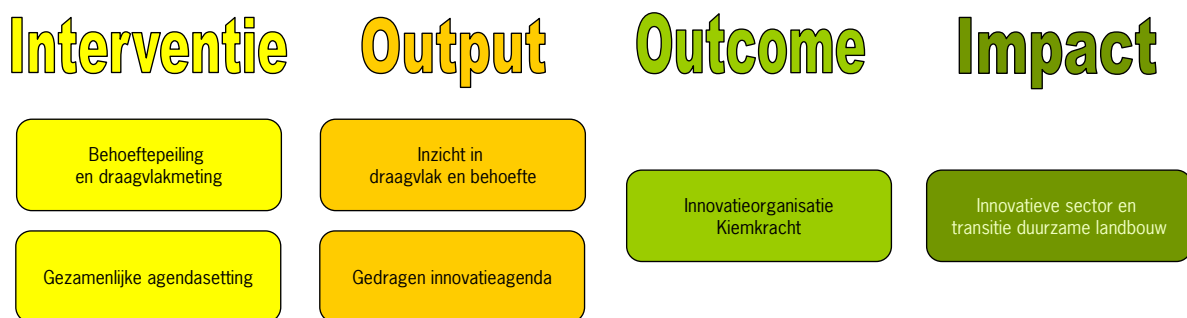
## 2.3 M&E van het ontstaan van een innovatieorganisatie met de Tijdlijnmethode

### 2.3.1 Inleiding tot het project

Deze casus betreft twee kleine gerelateerde projecten of interventies gericht op het oprichten van een innovatieorganisatie in de akkerbouw. In diverse sectoren zijn innovatieorganisaties ontstaan (SIGN in Glastuinbouw, Courage in melkveehouderij) die de transitie naar een duurzame landbouw op sectorniveau versnellen via innovatieve projecten en communicatie. Vanuit o.a. LNV kwam de wens om te komen tot iets vergelijkbaars in de akkerbouw op te richten.

De eerste interventie in deze casus betreft het formuleren van een innovatieagenda voor de akkerbouw (onderzoeksproject systeeminnovatieprogramma's, 2004). De toekomstbeelden die in de systeeminnovatieprogramma's zijn ontwikkeld diende als basis. Tijdens de dag van de toekomst in 2004 is met een groep ondernemers en andere betrokkenen bij de akkerbouw een innovatieagenda opgesteld. Als tweede interventie is de behoefte aan, en het draagvlak voor, een innovatieorganisatie in kaart gebracht (onderzoeksproject systeeminnovatieprogramma's, 2005/2006). Via gesprekken met diverse stakeholders is de behoefte-inventarisatie door onderzoekers uitgevoerd. Het beeld wat hieruit kwam is in september 2006 op een workshop gepresenteerd en besproken met enkele geïnterviewden en belanghebbende partijen. Beide interventies waren bedoeld om bij te dragen aan de oprichting van een innovatieorganisatie en daarmee de innovatie richting duurzame landbouw. Echter, in de projecten zit een duidelijke veronderstelling, namelijk dat transitie in de akkerbouw gestimuleerd en versneld kan worden door een innovatieorganisatie. De interventielogica van de beide interventies is weergegeven in onderstaand figuur.

Figuur 2.5 Interventielogica van het ontstaan van de innovatieorganisatie

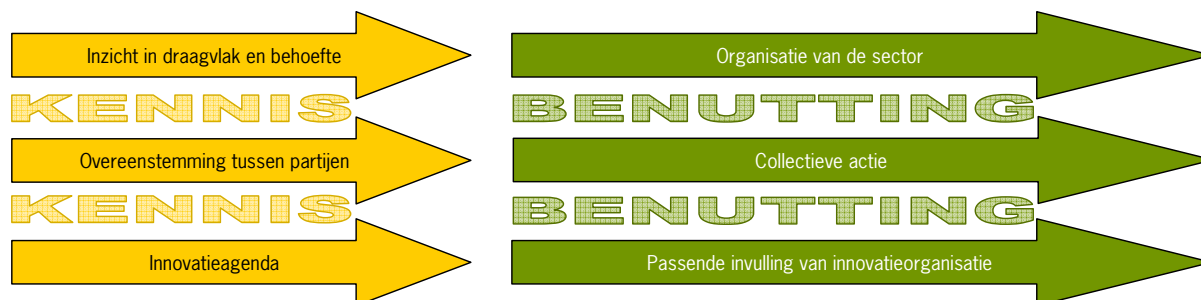


Beide projecten zijn uitgevoerd door Praktijkonderzoek Plant en Omgeving in de jaren 2004 en 2005. Ten tijden van de M&E oefening waren beide interventies dus al meer dan een jaar afgerond. De M&E is dus niet gericht op input voor projectuitvoer maar meer in het algemeen op inzicht voor het gericht inzetten van interventies ter stimulering van innovatie.

### 2.3.2 Methoden en aanpak van M&E

Ook dit project heeft een participatief karakter, sterker nog het gaat om de organisatie van de participatie in een sectoraal initiatief. In deze gaat het bij kennis om sociale constructies zoals agendasetting, inzicht in draagvlak en toenadering tussen partijen. Figuur 2.6 geeft een overzicht van het soort kennisbenutting dat centraal staat bij deze initiatieven. Een constructivistische benadering van M&E past hierbij.

Figuur 2.6 Overzicht van soorten kennisbenutting in innovatieorganisatie



Zoals hiervoor opgemerkt richt de M&E van deze afgeronde interventies zich op het leren over de inzet van dergelijke interventies voor het stimuleren van innovatie. Het doel is te leren op outcome niveau, maar ook enig zicht te verkrijgen op het behalen van impact. M&E moet dus antwoord geven op de vraag:

*Hoe hebben de genoemde LNV-onderzoeksprojecten invloed gehad op de oprichting van een innovatieorganisatie en in hoeverre draagt dit bij aan innovatie in de akkerbouw?*

Voor het beantwoorden van deze vraag is het nodig het proces dat heeft geleid tot de oprichting van de innovatieorganisatie Kiemkracht te reconstrueren en de waarde en functie van de interventies hierin te bepalen. De Learning History methode leent zich goed voor een dergelijke reconstructie van een meer complex proces.

De basis Learning History methode zoals die is beschreven in de literatuur (Kleiner en Roth, 1997, Arkesteijn *et al.*, 2007) wordt vrij drastisch aangepast om beter te voldoen aan het doel en randvoorwaarden van de M&E van de innovatieorganisatie. De resulterende methode laat zich het best duiden als de Tijdlijnmethode. Hieronder worden de belangrijkste aanpassingen aan de methode toegelicht.

- *Alleen reconstructie van de tijdlijn.* Omdat het project reeds enige tijd was afgesloten ten tijden van de evaluatie en leren door betrokkenen dus minder belangrijk was, werd het niet nodig geacht een diepe analyse van achterliggende factoren of het duiden van het proces te ondernemen.
- *Expliciet vragen naar interventies.* Bij de Learning History methode worden de thema's overgelaten aan de respondenten, in dit geval is besloten niet sec de oprichting van Kiemkracht te evalueren, maar wanneer de te evalueren interventies niet in de verhalen voorkwamen, daar expliciet naar te vragen.
- *Geen interactie tussen betrokken personen.* Omdat leren door betrokkenen geen doel van de evaluatie was, is besloten de evaluatie met minimale tijdsinvestering uit te voeren.
- *Analyse door experts in plaats van gezamenlijke analyse.* Om niet teveel beslag te leggen op de tijd van betrokkenen is de analyse gedaan door de onderzoekers met ondersteuning door een externe coach. De resultaten zijn besproken met de projectleider.
- *Doorvragen over impact.* Voor het beantwoorden van de M&E vraag moet je verder gaan dan outcome waar de Learning History vaak stopt. Daarom is een expliciete vraag naar de impact toegevoegd.

Met deze vrij drastische aanpassingen is vervolgens aan de slag gegaan. De reconstructie vindt plaats door individuele gesprekken met betrokkenen. Hierin wordt teruggeblikt op de totstandkoming van Kiemkracht! De oprichting van deze innovatieorganisatie vormt het eindpunt van de tijdlijn. In principe is er geen beginpunt vastgelegd. Tijdens het eerste deel van de gesprekken benoemen de betrokkenen de gebeurtenissen die volgens hen belangrijk waren in het traject naar de oprichting van Kiemkracht! Op deze aspecten wordt doorgevraagd naar achterliggende factoren en actoren en naar de positieve of negatieve uitwerking ervan. Het relatieve belang van de LNV-projecten blijkt als deze al dan niet genoemd worden tijdens het gesprek. Als dit niet het geval is, wordt specifiek gevraagd naar de betekenis van de LNV-projecten. Hieruit blijkt het absolute belang van deze projecten voor de oprichting van Kiemkracht! De verschillende verhalen van de betrokkenen worden door de onderzoekers 'over elkaar gelegd', zodat een samenhangend verhaal ontstaat waaruit de relatieve en absolute betekenis van de LNV-projecten voor de oprichting van Kiemkracht! duidelijk wordt. In een laatste vraag worden betrokkenen gevraagd om te beoordelen of Kiemkracht! bij zal (kunnen) dragen aan de duurzame ontwikkeling van de akkerbouwsector.

### 2.3.3 Geleerde lessen van M&E innovatieorganisatie

#### **Geleerde lessen over het ontstaan van de innovatieorganisatie**

De tijdlijn van dit traject blijkt niet erg ingewikkeld te zijn. Opvallend is wel dat geen van de geïnterviewden een compleet overzicht heeft, maar dat de verhalen wel als puzzelstukjes in elkaar passen, inhoudelijk en chronologisch.

Het opstellen van de innovatieagenda voor de akkerbouw heeft bij LNV geleid tot de opdracht voor het vervolgproject, namelijk de behoefte-inventarisatie voor een innovatieorganisatie. Het resultaat was namelijk dat er wel potentie is voor innovaties in de akkerbouw, maar dat de sector er niet in slaagt om ze zelf te organiseren. Deze boodschap werd versterkt door sectorstudie in het kader van de LNV-nota Kiezen voor Landbouw. Inhoudelijk is er met de innovatieagenda niets gebeurd in het traject naar Kiemkracht! en volgens de voorzitter van het bestuur zal dat waarschijnlijk ook niet gebeuren.

De behoefte-inventarisatie is volgens alle betrokkenen de directe aanleiding geweest om het traject naar de oprichting van Kiemkracht! in te zetten. De gesprekken in voortraject zijn cruciaal geweest maar worden door de betrokkenen uit de sector niet als zodanig herkend. De bijeenkomst van 19 september 2006 wordt gezien als een belangrijk moment. Uit de gesprekken blijkt dat het project met name het idee van een innovatieorganisatie à la SIGN of Courage heeft ingebracht. De rol van het project en de uitvoerders als objectieve buitenstaanders die partijen met elkaar in gesprek heeft gebracht, bleek te worden ontkend. Het idee van een innovatieorganisatie was belangrijker dan het in gesprek brengen van mensen, hoewel dat een randvoorwaarde was.

Er was sprake van een gunstig moment: De sfeer in de akkerbouw sloeg om door betere economische resultaten, waardoor weer bereidheid was om te investeren. Daarnaast ging het bij de innovatieorganisatie om een relatief beperkte investering naast de andere zaken, zoals regulier onderzoek. In de sector leefde het besef dat het inmiddels ook belangrijk is dat er een club bestaat die verder kijkt dan de korte termijn en aandacht besteedt aan risicovolle innovatieve trajecten.

Het blijkt dat de LNV-projecten beide hun rol hebben gespeeld in de totstandkoming van Kiemkracht! zonder het opstellen van de innovatieagenda was wellicht niet of niet scherp geconstateerd dat de sector een innovatieorganisatie nodig zou kunnen hebben. Deze constatering was de directe aanleiding voor LNV en PPO om de behoefte aan een dergelijke organisatie in kaart te brengen via het tweede project. Dit project is de directe aanleiding geweest tot de oprichting van Kiemkracht!

Een aantal lessen voor met name LNV:

- Via dergelijke relatief kleine projecten kan LNV belangrijke *ontwikkelingen in gang zetten*, die passen in de paradigmashift 'van zorgen voor naar zorgen dat'. Het Innovatienetwerk speelt hierbij een belangrijke rol, gelet op initiatieven als SIGN, Courage en Kiemkracht.
- Het is mogelijk met een kleine impuls een proces op gang te brengen. Het is hierbij belangrijk om *waar mogelijk te stimuleren dat een lange tijdshorizon gekozen wordt bij innovaties*. In het geval van Kiemkracht! hadden de betrokkenen vanuit de sector de voorkeur voor een relatief korte tijdshorizon, maar zijn ze na diverse discussies toch tot de conclusie gekomen om deze toch verder weg te kiezen.
- Het is wellicht aan te bevelen dat Innovatienetwerk *na drie jaar Kiemkracht! nog eens een Learning History te maken* om de belangrijkste resultaten van Kiemkracht! te evalueren. Om de leerervaringen te kunnen benutten binnen Kiemkracht! zou dit ook bijvoorbeeld na één of anderhalf jaar al kunnen gebeuren met de hoofdbetrokkenen (bestuur en directeur).

### **Geleerde lessen over de Tijdlijnmethode**

De Tijdlijnmethode heeft goed gewerkt om de evaluatievraag te kunnen beantwoorden op outputniveau. De toevoeging van de vraag naar de verwachte bijdrage van Kiemkracht! aan innovatie in de akkerbouw was zinvol om een indruk te krijgen van de verwachte impact. Voor deze eenvoudige case bleek het mogelijk om op basis van een beperkt aantal gesprekken en een analyse van de onderzoekers tot een redelijk logisch en samenhangend verhaal te komen. In meer complexe cases zijn wellicht meer gesprekken nodig en is het eveneens nodig om bij de analyse terug te gaan naar de betrokkenen bij de case.

De methode werkt in evaluerende zin wellicht het beste als er sprake is van een redelijk tastbaar resultaat (outcome of impact), omdat een duidelijk eindpunt van de tijdlijn nodig is. Dan kan het gesprek gestart worden met de vraag: "wat is er gebeurd op weg naar [een concrete gebeurtenis] ? Daarnaast kan de methode in lopende trajecten zeker bijdragen aan een intern leerproces, waarvoor de methode ook is ontwikkeld en in de eerste casus Welzijnsmonitor is ingezet.

Doordat de methode zich richt op het proces dat zich voltrokken heeft, is er minder zicht op zaken die zijn blijven liggen. Doordat in deze case niet de projectuitvoering maar een groter proces als onderwerp is genomen, wordt ook geen inzicht verkregen in de kwaliteit van de projectuitvoering. De methode richt zich op wat er gebeurd is en vraagt niet naar wat er niet gebeurd is. De vraag waar kansen zijn blijven liggen en of het nog beter had gekund wordt niet beantwoord.

De Tijdlijnmethode is een goede methode om relatief snel zicht te krijgen op de bijdrage van een bepaalde interventie in het verleden op een groter doel. Waar het om een meer complex proces gaat waarbij intern leren ook een doel is, is het aanbevelenswaardig een meer interactief proces op te starten met betrokken partijen. Zie hiervoor de eerste casus Welzijnsmonitor.

## 2.4 M&E van FAB-project met Resultaatgerichte M&E methode

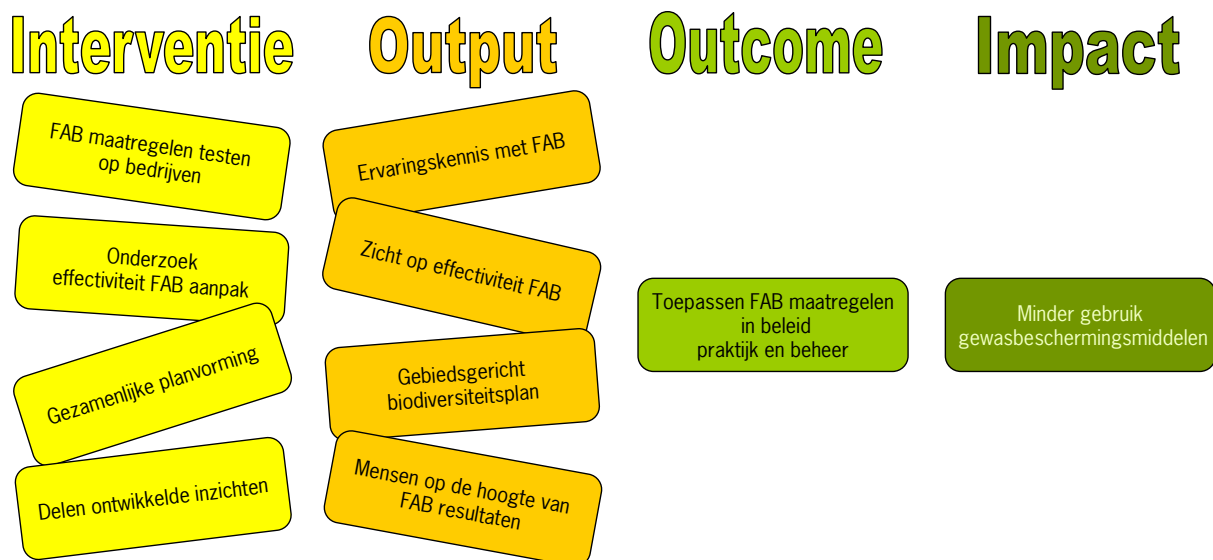
### 2.4.1 Inleiding tot het project

FAB staat voor functionele agrobiodiversiteit, dat is 'de natuurlijke onderdrukking van ziekten en plagen door het functioneel gebruik van biodiversiteit'. Het FAB-project laat zich karakteriseren als een combinatie van praktijkonderzoek en voorlichting. Het doel van het project is de vermindering van gebruik en afhankelijkheid van chemische middelen door een versterking van de biodiversiteit in de landbouw. Meer concreet zijn de volgende projectdoelen geformuleerd:

- Het toepassen van FAB strategieën voor de natuurlijke onderdrukking van bladluizen in graan en aardappelen en luizen en rupsen in spruitkool.
- Het aantonen dat natuurlijke plaagbestrijding met behulp van FAB strategieën effectief kan zijn.
- Het verminderen van het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen.
- Het ontwikkelen van een gebiedsgericht biodiversiteitsplan ter ondersteuning van FAB functies.
- Het toepassen van de resultaten, daarbij rekening houdend met een economische duurzame bedrijfsvoering en het voorkomen van opbrengstderving.

Het project is opgezet vanuit een multidisciplinaire aanpak. Nieuwe teelttechnieken worden op een participatieve wijze ontwikkeld en ingevoerd. Het projectbeleid en de projectuitvoering worden mede bepaald door de beschikbare kennis en ervaring bij de uitvoerende onderzoeksinstituten zoals NIOO, PPO, PRI en LEI. De beschikbaarheid en bruikbaarheid van deskundigheid op diverse terreinen (zoals entomologie, biologie, fytopathologie, bedrijfskunde) spelen een belangrijke rol bij de voortgang van het project. Het project richt zich enerzijds op onderzoek en anderzijds op communicatie over de resultaten van het onderzoek. In onderstaand figuur staat de interventielogica van het project.

Figuur 2.7 Interventielogica van het FAB-project



### 2.4.2 Methoden en aanpak van M&E

Doordat in het FAB-project de resultaten van tevoren helder bepaald zijn, past een resultaatgerichte monitoring goed bij het project. Figuur 2.8 geeft aan wat voor een soort kennisbenutting beoogd wordt door het FAB-project. Het gaat enerzijds om technische inzichten in het functioneren van FAB en anderzijds om meer competentie gerelateerde kennis zoals houding en ervaringen.

Figuur 2.8 Inzicht in soorten kennisbenutting in het FAB-project



Het doel van de evaluatie is om te leren in welke mate de beoogde resultaten ook werkelijk zijn bereikt. Deze inzichten kunnen worden gebruikt voor verantwoorden van investeringen en het leren over de projectuitvoering. Omdat het project al enige jaren loopt is het mogelijk bij de M&E te focussen op output, op outcome en zelfs impact niveau. De centrale vraag voor de M&E is:

*In hoeverre wordt de kennis over functionele agrobiodiversiteit die uit het FAB-project is gekomen benut door doelgroepen agrarische ondernemers, beleidsmedewerkers en overige beheerders van het landelijk gebied?*

Vanwege de focus op resultaten en het gewenste inzicht in het behalen van doelstellingen wordt gekozen voor Resultaatgerichte M&E. Resultaatgerichte M&E geeft projectleiders zicht op het behalen van zijn/haar geplande resultaten. Vaak wordt er met vooraf bepaalde indicatoren gewerkt om voortgang en resultaten te meten in het licht van de doelen van het project of programma (Arkesteijn *et al.*, 2007) .

Resultaatgerichte M&E wordt idealiter bij aanvang in het project ingebouwd. Omdat dit bij het FAB-project niet is gebeurd, wordt bij aanvang van de M&E eerst de interventielogica expliciet gemaakt om vervolgens indicatoren op te stellen voor de kennisbenutting. Het denken over indicatoren is niet heel ver doorgevoerd tot meetbare indicatoren, maar het is wel leidend geweest bij het opstellen van de vragenlijst. Er is gekozen om speciale aandacht te besteden aan het onderscheid tussen kennis uit het FAB-project op zich en kennis over functionele agrobiodiversiteit die in dezelfde periode beschikbaar kwam, maar die niet direct terug te voeren is op het FAB-project.

Omdat de tijd beperkt was en vanuit de projectdocumentatie al vrij veel informatie beschikbaar was, werd een eerste beeld verkregen door het bestuderen van de beschikbare documentatie en het voeren van gesprekken met de projectleider. Dit concentreerde zich op doel en aanpak van het project, output en verrichte communicatie activiteiten gericht op outcome en impact. Vervolgens zijn indicatoren en een vragenlijst opgesteld om zicht te krijgen op de benutting van de kennisproducten en de effectiviteit van het communicatieplan. Aan de hand van de vragenlijst zijn elf semi-gestructureerde interviews gehouden met mensen die direct of indirect bij het FAB-project betrokken zijn (of waren). De interviews zijn afgenomen door een persoon die vanuit een aansturende rol vanaf het begin betrokken is bij het project, maar niet bij de directe projectuitvoering. De interviewer heeft ook de analyse van de resultaten gedaan.

Tot slot zijn de resultaten vastgelegd en beschikbaar gesteld aan de geïnterviewde personen en andere betrokkenen bij het FAB-project (Korevaar, 2008). Bij het opstellen van de interventielogica en de vragenlijst heeft een externe M&E coach een ondersteunende rol gespeeld.

### 2.4.3 Geleerde lessen van M&E FAB-project

#### Geleerde lessen over het FAB-project

De Resultaatgerichte M&E van het FAB-project heeft de volgende inzichten opgeleverd: De geïnterviewde personen waren zonder uitzondering erg enthousiast over het project en de bereikte resultaten. Het project heeft aangetoond dat FAB maatregelen over het algemeen een positief effect hebben op de aantallen natuurlijke vijanden. De deelnemende telers hebben de maatregelen toegepast en dit heeft tot toepassingskennis geleid. In hoeverre dit ook echt tot minder middelengebruik leidt, is op deze termijn nog lastig vast te stellen. De resultaten van het FAB-project worden ook in andere gebieden gebruikt. Toch blijft benutting van de inzichten door andere telers lager dan gehoopt. FAB is een bekend begrip bij boeren, maar ze gaan er nog niet toe over, want akkerranden vragen veel ruimte die niet vergoed wordt; kosten van de insecticiden zijn laag, terwijl scouting (opsporen van plagen) tijdrovend is, spuiten is gemakkelijk en verminderd risico's voor de bedrijfsvoering. De evaluatiegesprekken hebben zicht gegeven op redenen voor telers om FAB maatregelen (nog) niet te gebruiken. De informatie uit de FAB-jaarrapportages geeft een aardig beginbeeld van de verspreiding en de benutting van de kennis rond FAB.

Er is in het FAB-project veel aan communicatie gedaan, maar toch moet de communicatie naar zowel de doelgroep beleid als de telers nog beter. Nu is de communicatie nog te sterk op wetenschappers en inhoudelijke resultaten gericht. Er is een vertaling nodig van wat de uitkomsten betekenen voor het beleid en de praktijk. Ieder realiseert zich ook dat de financiële haalbaarheid voor de boeren nu nog een rem vormen voor een grootschalige toepassing.

Andere punten die opvielen:

- Door vrijwel alle geïnterviewden werd erop gewezen dat het initiatief voor het FAB-project te danken is aan VROM, provincie Zuid Holland en LTO. In het begin was het moeilijk om LNV te enthousiasmeren. Nu is ook binnen LNV het draagvlak voor FAB sterk toegenomen. VROM heeft in de Hoeksche Waard veel projecten op het vlak van biodiversiteit in gang gezet. Het FAB-project is daarvan slechts een onderdeel.
- Het succes van het FAB-project wordt door de meeste geïnterviewden op het conto geschreven van de initiatiefnemer in het gebied en nu voorzitter van de stuurgroep FAB en de efficiënte ondersteunende rol van de projectleider en zijn onderzoekteam.
- FAB maatregelen zijn in de akkerbouw veel eerder en gemakkelijker acceptabel dan in de vollegrondsgroenteteelt, waar in het algemeen een nultolerantie geldt voor aantasting door ziekten en plagen.
- Een constatering in deze evaluatie was dat transitieprocessen tijd vergen. Vooral het beleid is ongeduldig, ze wil dat de output sneller tot impact leidt en dat boeren FAB in hun bedrijfsvoering een vaste plek geven. Boeren kijken er anders tegenaan. Zij zien wel de relevantie van FAB, maar zijn nog afwachtend zolang een aantal essentiële aspecten (o.a. de rentabiliteit) nog niet zijn opgelost, gaan zij niet op grote schaal FAB-maatregelen toepassen.

Hoewel het project door de meeste betrokkenen als succesvol wordt beschouwd, kan de centrale M&E vraag niet positief worden beantwoord. De kennis uit het FAB project wordt nog niet breed door telers en gebiedspartijen benut. Het FAB-project is van oorsprong als kennisproject opgezet. De interventielogica van het project zet sterk in op het ontwikkelen en verspreiden van kennis over FAB. Het idee is dat als de telers zien dat FAB maatregelen werken zij over zullen gaan tot het toepassen van die maatregelen op hun bedrijven. De evaluatie leert dat deze interventielogica te eenzijdig op technische kennis van FAB insteekt en daarmee minder aandacht besteed aan economische en andere beweegredenen om al dan niet bepaalde maatregelen over te nemen. Een vervolgpriject zou de sterke technische poot moeten combineren met een meer sociologische insteek gericht op het wegnemen van belemmeringen voor telers en andere partijen om de maatregelen toe te passen.



### **Geleerde lessen over Resultaatgerichte monitoring**

De Resultaatgerichte monitoring heeft geholpen om de M&E vraag te beantwoorden en heeft belangrijke inzichten opgeleverd over de projectimplementatie en geleerde lessen voor het vervolg. De aangepaste Resultaatgerichte M&E (RM&E) zoals die in het FAB-project is toegepast, geeft de volgende inzichten:

- Verdieping van het begrip van de interventielogica van het project en hoe dit uitpakt in de praktijk.
- Evaluatie van de interventielogica van het project.
- Inzicht in de gerealiseerde output en outcome volgens verschillende betrokken partijen.
- De kwaliteit van de projectuitvoering.
- Externe factoren die van invloed zijn op realiseren van projectdoel.
- Expliciet zicht op functie en kracht van het project.

De toepassing van Resultaatgerichte monitoring valt of staat bij de kwaliteit van de indicatoren, de interviews en de analyse. Deze bepalen in grote mate het soort en de diepte van de inzichten die wordt bereikt. Dit moet dus zeker niet alleen aan de methode worden toegeschreven.

Doordat Resultaatgerichte M&E zich richt op output en outcome geeft het goed zicht op de projectopzet en -uitvoer. De volgende aspecten blijven onderbelicht:

- Outcome bij niet-deelnemers aan het project.
- Of de juiste actoren betrokken zijn bij het project.
- Spin-off en onverwachte effecten.

Met de combinatie van studie van documentatie en interviews is vrij snel een aardig beeld gevormd van de uitvoer van het project. Met deze aanvullingen is de RM&E een goede methode om zicht te krijgen op de behaalde resultaten en om vanuit de kansen die zijn blijven liggen verdiepingsmogelijkheden aan te dragen.

Resultaatgerichte M&E geeft heel concreet inzicht in de mate waarin projectdoelen worden gerealiseerd. Deze methode is vooral geschikt voor projecten waar al concrete output en outcome verwacht mag worden. De beslissing wie de M&E gaat uitvoeren en wie erbij betrokken worden is cruciaal voor de resultaten. Als leren het doel is, zal Resultaatgerichte M&E meer participatief worden uitgevoerd.



## 3 Geleerde lessen

### 3.1 Introductie

Het monitoren van deze vier projecten diende een tweeledig doel, het verkrijgen van inzicht in de kennisbenutting in de geselecteerde projecten en het leren over de M&E methoden. In dit rapport ligt de nadruk op dit laatste doel. Naast bovengenoemde beoogde resultaten is door deze vergelijkende studie meer inzicht verkregen in de veranderende aard van kennisbenutting en de relatie tussen kennisbenutting en innovatie. In de afsluitende drie paragrafen worden de belangrijkste geleerde lessen besproken.

### 3.2 Leren over projectaansturing

De algemene les die uit drie van de vier de trajecten naar voren komt, is dat het *leerzaam is om de interventielogica vooraf en met de opdrachtgever expliciet te maken*. Bij onderzoeksprojecten is het van oudsher gebruikelijk om een onderzoeksvraag te stellen en daarbij een passende onderzoeksmethodiek te selecteren. Echter onderzoek intervenueert steeds vaker actief in de praktijk en heeft tot doel bepaalde ontwikkelingen of gedragsveranderingen teweeg te brengen. Daarom komt het meer voor de hand te liggen om te denken in interventielogica. De logica volgens welke een project bij draagt aan de beoogde verandering in de praktijk. Het opstellen van een interventielogica vooraf wil niet zeggen dat de af te leggen weg van te voren altijd al duidelijk is. Bij innovatieprocessen is het eindpunt vaak niet zichtbaar vanaf de start. Innovatieprocessen zijn moeilijk projectmatig aan te pakken, omdat doelen, betrokkenen, benodigde middelen en planning steeds wijzigen. Betrokken personen moeten zich hiervan van te voren bewust zijn. Het opstellen van een interventielogica in een dergelijk situatie dwingt de projectuitvoerder na te denken over wat wel en wat nog niet duidelijk is en welke stappen ondernomen moeten worden om de weg te bepalen. Het betrekken van de opdrachtgever hierbij versterkt het wederzijds leren en afstemmen van wederzijdse verwachtingen.

Het expliciteren van de interventielogica dient drie doelen. Ten eerste draagt het bij aan het bereiken van *overeenstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer* over de beste en hoogst haalbare actie in de richting van het beoogde maatschappelijke doel (impact). Deze overeenstemming is belangrijk om realistische verwachtingen te ontwikkelen. Daarnaast speelt LNV als opdrachtgever en financier in alle projecten een rol. In het project Welzijnsmonitor wordt LNV daardoor ook heel *duidelijk stakeholder in het proces*. Het al dan niet financieren van een bepaalde stap beïnvloedt de voortgang van het proces en de bereidheid van partijen om bij te dragen. Deze rol als stakeholder geeft verantwoordelijkheid in het meedenken over de projectrichting. Het waarborgen van continuïteit in personele bezetting en nauwe betrokkenheid bij het proces is hierbij van groot belang.

Ten tweede is bij het opstellen van de interventielogica goed om een *studie te maken van het momentum* voor het bereiken van het projectdoel. Uit zowel de evaluatie van Welzijnsmonitor als Innovatieorganisatie en Waardewerken komt naar voren dat externe factoren een sterke invloed hebben gehad op projectuitvoer. Door deze externe factoren expliciet te benoemen kan slim worden ingespeeld op trends en ontwikkelingen en kunnen de verwachtingen ten aanzien van het project realistisch worden geformuleerd. Eventueel kunnen dan flankerende interventies in gang worden gezet.

Ten derde biedt het opstellen van een interventielogica ook een goede basis om afspraken te maken over behoeften om te leren en verantwoorden. Wanneer hier duidelijkheid over is, is het ook makkelijker om een *passende M&E strategie in te bouwen* in de projectuitvoering. Ieder project zou vooraf moeten nadenken hoe met monitoring en evaluatie wordt omgegaan. Dat wil niet zeggen dat bij ieder traject heel zwaar moet worden ingezet op M&E. Voor veel trajecten is de huidige kennisbenuttingsmeting afdoende om een beeld

te krijgen wat er gebeurt met projectresultaten. Maar voor een aantal meer complexe projecten gericht op innovatie, kan aanvullende M&E van toegevoegde waarde zijn.

In de veranderende projectrealiteit waarbij veel onderzoeksprojecten naast kennisontwikkeling ook tot doel hebben om een verandering in de praktijk te weeg te brengen, lijkt het denken in een communicatieplan niet meer echt te passen. Een communicatieplan suggereert dat er eerst kennis ontwikkeld wordt die daarna gecommuniceerd en vervolgens benut wordt. Een communicatieplan suggereert dat gebrek aan kennis de reden is om bepaald gedrag niet te vertonen. Vaak is de situatie ingewikkelder dan dat, bijvoorbeeld bij het FAB-project komt dit sterk naar voren. De ondernemers kennen de maatregelen, maar passen deze toch niet breed toe. In de huidige innovatietrajecten wordt kennis ontwikkeld en benut in interactie met de doelgroepen en zijn *communicatieplan en projectplan grotendeels verweven*. De kennisontwikkeling is er sprake van inventie, pas wanneer deze benut wordt is er sprake van innovatie. Kennisbenutting is dus een integraal onderdeel van veel innovatieprojecten.

Het is logisch dat budgettaire krapte halverwege het proces zeer remmend kan werken op de voortgang en zoveel mogelijk voorkomen moet worden. Innovatieprocessen zijn vaak langdurig en niet van te voren is vast te stellen welke middelen nodig zijn. Het is daarom raadzaam om de meer complexe innovatieprojecten als groeiproces op te zetten met duidelijke beslis- en bijstuurmomenten tussentijds. Het kan het wenselijk zijn om *het project op te delen in deelprojecten* met expliciete deeldoelen. Een optie kan zijn om een raming voor het volledige project te maken zodat de partijen op basis hiervan geldmiddelen kunnen reserveren en vervolgens per deelproject (fase) steeds een werkplan plus begroting te overleggen, waarna een go/No-go beslissing genomen kan worden. Gaandeweg wordt dan samen met het projectteam en de stuurgroep het project gevormd.

### 3.3 Leren over de inzet van M&E methoden

De kennisbenuttingsmeting zoals die nu door PROSU wordt uitgevoerd is een snelle manier om kwantitatief inzicht te krijgen in de benutting van projectresultaten door een bepaalde doelgroep. Dit is een prima basistool om alle projecten mee te evalueren. Echter het geeft weinig zicht op het proces waarmee de resultaten behaald zijn of benut worden, noch op de outcome of impact hiervan. De kennisbenuttingsmeting geeft dus weinig input voor leren of bijsturen. Daarnaast is deze methode minder geschikt om de benutting van minder harde kennis inzichtelijk te maken. Ook meer onbewuste effecten en kennisbenutting blijft onzichtbaar. Er is dus duidelijk behoefte aan een aanvullende M&E methode om kennisbenutting inzichtelijk te maken. De verschillende methoden van M&E die in dit project zijn gebruikt, hebben ieder hun waarde om aanvullende ingezet te worden.

De constructivistische Most Significant Change methode is met name geschikt voor gevorderde projecten waarbij veel stakeholders betrokken zijn en waar een vervolg voorzien is waardoor de geleerde lessen benut kunnen worden. De Most Significant Change methode kijkt op het niveau van beleidsdoelstellingen en heeft een breder blikveld dan alleen het project. Deze methode kun je dus beter niet gebruiken wanneer het doel is te leren over eigen projectimplementatie, noch wanneer er weinig tijd en geld beschikbaar is.

De Learning History methode is geschikt wanneer het project nog loopt en er meerdere personen betrokken zijn bij projectuitvoer. Deze methode is met name geschikt wanneer de beoogde resultaten nog niet helder uitgekristalliseerd zijn. Ook deze methode ligt minder voor de hand wanneer concreet leren over specifieke resultaten of de kwaliteit van projectimplementatie het doel is. De Tijdlijnmethode is een onderdeel van de Learning History die, zo blijkt in casus drie, ook afzonderlijk toegepast kan worden. Dit is vooral handig wanneer je met beperkte middelen een reconstructie wil maken van een bepaald proces.

Resultaatgerichte M&E kun je het best toepassen in een wat meer gevorderd project. In tegenstelling tot de bovenstaande methoden, leent de Resultaatgerichte M&E zich voor het leren over projectimplementatie en het behalen van specifieke resultaten. Deze methode is minder geschikt voor heel experimentele trajecten waarbij resultaten van te voren niet benoemd zijn. Wanneer leren het doel is, is het raadzaam een combinatie te maken van Resultaatgerichte M&E en één van de meer verhalende methoden.

Alle drie de getoetste methoden zijn meer omvangrijke manieren van M&E dan de kennisbenuttingsmeting, ze moeten dus ook kritisch worden ingezet. Met name in de volgende omstandigheden lijkt het wenselijk om aanvullende M&E in te zetten:

- Als er een specifieke leervraag is vanuit LNV of projectteam.
- Bij langlopend omvangrijke projecten.
- Bij experimentele trajecten waar resultaten van te voren lastig zijn te bepalen.
- Bij projecten die zich richten op gedragsverandering, gemeenschappelijke actie en leren.

Bij het bepalen van een geschikte methode voor M&E in een specifiek geval blijken naast het soort inzicht vooral de volgende overwegingen van belang:

- De status van het project: initieel, lopend, afgerond.
- Het resultaatniveau waarop inzicht gewenst is: output, outcome, impact.
- Het doel van M&E: leren, verantwoorden of bijsturen.
- De centrale M&E vraag.

Onderstaande tabel geeft voor de hier gebruikte methoden aan wanneer deze het meest tot hun recht komen. Deze tabel geeft in grote lijnen inzicht in de randvoorwaarden voor de verschillende methoden.

Tabel 3.1 Inzet van verschillende M&E methoden.

<b>Methode</b>	<b>Projectstatus</b>	<b>Niveau</b>	<b>Doel van M&amp;E</b>	<b>M&amp;E vraag</b>
Learning History	Lopend	Proces (output/outcome)	Leren	Wat kunnen we leren van...
Most Significant Change	Gevorderd	Impact	Leren	Wat zijn belangrijkste veranderingen...?
RM&E	Gevorderd/slot	Outcome	Verantwoorden	Wat is het resultaat?

De vier cases naast elkaar geven een aardig beeld van de mogelijkheden van deze M&E methoden voor verschillende projecten. De verschillende methoden belichten duidelijk uiteenlopende aspecten van projecten. Tabel 3.2 op de volgende pagina geeft een overzicht van de inzichten die met de verschillende methoden worden verkregen, geordend naar resultaatniveau: interventie, output, outcome, impact.

Tabel 3.2 Vergelijking van aspecten waarin inzicht wordt verkregen met verschillende M&E methoden.

Aspect ↓	Methode →	LH	MSC	RME
<b>INTERVENTIE</b>				
<b>Interne factoren</b> met invloed op projectuitvoer		+	-	+/-
Veranderingen in <b>projectimplementatie</b> en het effect daarvan		+	-	-
De vraag of het project <b>voldoende</b> doet		-	-	++
Hebben we gedaan wat we <b>beloofd</b> hadden		--	--	++
Zicht op zaken die zijn <b>blijven liggen</b>		--	--	+
Juistheid van de <b>interventiologica</b> in de praktijk		+/-	+	++
Overeenkomsten en <b>geschillen in perspectief</b> tussen partijen		+	+	--
De vraag of het project de <b>juiste actoren</b> betrokken worden		-	-	+/-
Het verloop van het <b>proces</b> van projectimplementatie		++	--	+/-
<b>Gezamenlijk terugkijken</b> op projectuitvoer		++	+/-	+
Belangrijke ( <b>leer</b> )momenten		++	-	--
<b>OUTPUT</b>				
Overzicht van <b>directe resultaten</b>		-	-	++
<b>Efficiëntie</b> van projectuitvoer		+	--	+
De kwaliteit van de <b>projectuitvoer</b>		+/-	-	++
Kritische <b>faalfactoren</b> voor projectuitvoer		+	--	-
Kritische <b>succesfactoren</b> voor projectuitvoer		+	+	-
<b>OUTCOME</b>				
Kwaliteit van de <b>communicatie</b>		-	-	+
De vraag of het project de <b>juiste dingen</b> doet		+/-	+/-	++
Benoemen van <b>externe factoren</b> met invloed op projectdoel		+	++	+
<b>Effectiviteit</b> van projectuitvoer		+	-	+
Inzicht in de kwaliteit van <b>behaalde resultaten</b>		-	-	++
<b>IMPACT</b>				
Overeenstemming over belangrijke <b>veranderingen in speelveld</b>		-	++	-
<b>Relatie</b> tussen maatschappelijke verandering en projectinterventie		+	--	+
Zicht op onbedoelde effecten en <b>spin-off</b> van het project		-	++	--
Expliciet zicht op functie en <b>kracht</b> van het project.		+	++	+
Inzicht in <b>impact</b> van het project volgens betrokken partijen		-	++	+

### 3.4 Leren over kennisbenutting

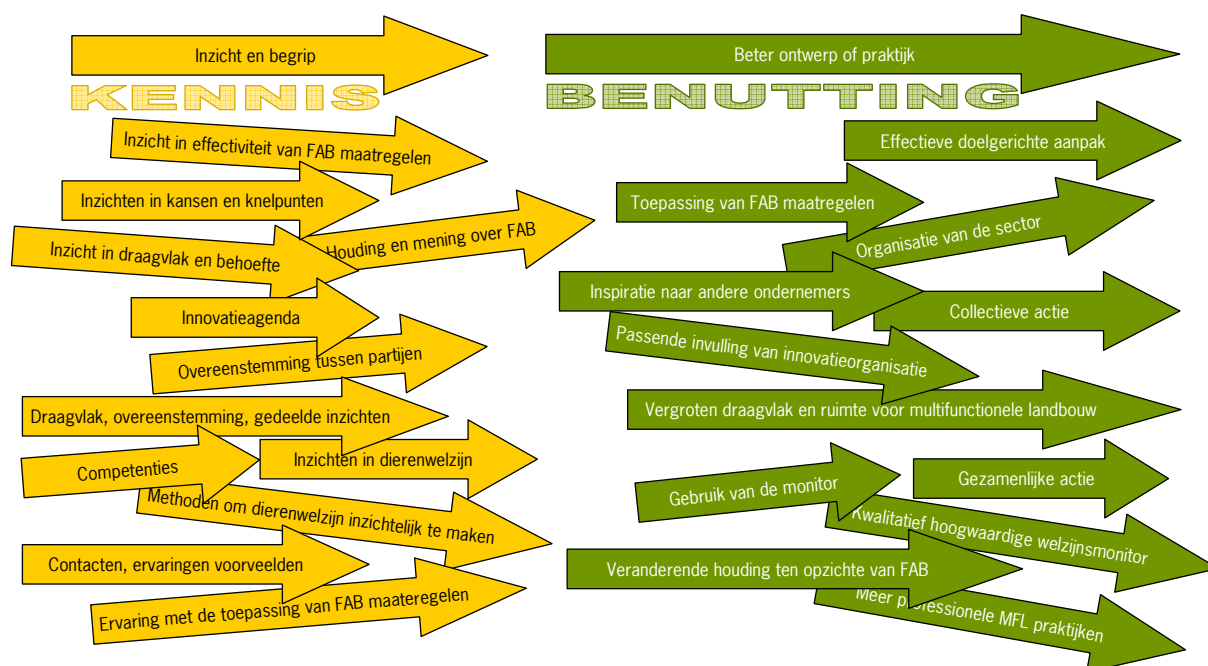
Naast bovenstaande geleerde lessen die het doel waren van deze studie, heeft de exercitie ook voeding gegeven aan een meer fundamentele discussie over kennisbenutting in relatie tot innovatie. De aard van de projecten, die Wageningen UR in opdracht van het ministerie van LNV uitvoert, is de afgelopen jaren sterk veranderd. Deze verandering kan worden gekarakteriseerd van sec kennisontwikkeling als input voor beleid naar een interactieve aanpak met doelgroepen in innovatieprocessen die bijdragen aan het realiseren van beleidsdoelen. Het begrip kennisbenuttingsmeting is gebaseerd op de aanname dat kennis door onderzoek wordt ontwikkeld, via een communicatieplan wordt gedeeld en vervolgens wordt benut door de doelgroep. De kennisbenuttingsmeting richt zich erop om te bepalen in hoeverre dit inderdaad gebeurd is. Doordat de aard van de projecten verbreed is, verandert ook het soort resultaten en producten dat wordt beoogd. Traditioneel richten onderzoeksprojecten zich op kennisontwikkeling en is het resultaat meer inzicht en begrip. Beoogd werd dat deze, vaak na afloop van het onderzoeksproject, worden benut in een verbeterd ontwerp of praktijk (zie figuur 3.1 op de volgende pagina).

Figuur 3.1 Overzicht van kennisbenutting in traditioneel onderzoeksproject



Om recht te doen aan de diversiteit van de projecten die Wageningen Ur uitvoert in opdracht van LNV is een oprekking van het begrip kennis en kennisbenutting wenselijk. Kennisbenutting loopt uiteen van de benutting van de welzijnsmonitor of het toepassen van FAB maatregelen tot de veranderende houding van jonge ondernemers tegenover multifunctionele landbouw. Voor ieder van de vier cases is het soort kennisbenutting dat wordt beoogd in deze studie expliciet gemaakt. Wanneer we deze vormen van kennis en benutting bij elkaar zetten, geeft dit het beeld zoals dat ontstaat in figuur 3.2 op de volgende bladzijde.

Figuur 3.2 Overzicht van soorten kennis en soorten benutting in de vier geëvalueerde projecten



Dit figuur pretendeert niet compleet te zijn in het uitbeelden van soorten kennis en soorten benutting, het is een samenvatting van de vier geselecteerde projecten. De figuur beoogt de breedte van het speelveld van kennisbenutting te illustreren. Het is in deze discussie zinnig om soorten kennis en soorten benutting eenduidig en omvattend te typeren. Dat gaat op dit moment te ver maar ter illustratie, kennis loopt uiteen van inhoud via skills en inzicht tot randvoorwaarden voor innovatie. Bij benutting gaat het dan om uiteenlopende zaken als veranderend gedrag, praktijken, organisatie, nieuwe actie, tools of beleidsruimte. Overbodig om te zeggen dat het wenselijk is om voor het 'meten' van deze uiteenlopende processen verschillende methoden voorhanden te hebben. Het is zeker een discussie waard of deze factoren allemaal als kennis opgevat kunnen en moeten worden. Maar als kennisbenutting als centraal concept gehandhaafd wordt bij het evalueren van onderzoeksprojecten dan zou kennis en benutting opgerekt moeten worden zodat al deze vormen van kennis en haar benutting meegenomen worden.

Aansluitend bij de diversiteit aan kennis en benutting in de projectportfolio van LNV-WUR lijkt het zinnig om de gebruikte M&E methoden te proberen te ontsluiten op basis van het soort kennisbenutting dat wordt geoogd. Het evalueren van de benutting van inzichten in knelpunten voor multifunctionele landbouw in nieuw beleid vergt andere methoden dan de benutting van kennis over functionele agrobiodiversiteit in de dagelijkse praktijk van een ondernemer. Tabel 3.3 is een eerste poging om de M&E methode te ontsluiten op basis van het soort kennisbenutting dat in een bepaald project wordt geoogd.

Tabel 3.3 Bepalen van M&E methode aan de hand van de beoogde soort kennisbenutting.

Soort benutting	M&E vraag	Passende M&E methode
Strategische ruimte	Hoe draagt project bij aan vergroten van de strategische ruimte?	Most Significant Change
Organisatie	In hoeverre is organisatie passend? Hoe georganiseerd?	Resultaatgerichte M&E Learning History
Maatregelen	In hoeverre worden maatregelen toegepast?	RM&E PROSU meting
Actie	Wat is er gebeurd? Hoe is het verlopen?	Learning History
Gedrag	Is strategie effectief geweest in beïnvloeden gedrag? Hoe is gedrag en houding veranderd?	Resultaatgerichte M&E  Learning History
Praktijkontwikkelingen	In hoeverre is project succesvol in realiseren van wenselijke praktijken?	Resultaatgerichte M&E Of MSC wanneer wenselijke veranderingen veel groter zijn dan het project
Gebruik tools en instrumenten	Worden tools gebruikt en voldoen ze aan doel?	Resultaatgerichte M&E PROSU meting

Vaak worden in projecten op verschillende momenten verschillende soorten kennisbenutting nagestreefd. Om meer inzicht en grip te krijgen op kennisbenutting is het allereerst belangrijk expliciet te maken wat voor een soort kennis ontwikkeld wordt en hoe deze benut zou moeten worden om gewenste doelen te realiseren. Parallel aan de interventielogica zou je een soort logica van de kennisbenutting kunnen ontwerpen. Bovenstaande tabel helpen om na te denken over een passende combinatie van M&E methoden.

Gaandeweg deze studie is duidelijk geworden dat er bruggen gebouwd moesten worden tussen het meten van kennisbenutting en het monitoren en evalueren van innovatieprocessen. De pijlers van de bruggen zijn neergelegd en de eerste wankel oversteek is gemaakt. Er is inzichtelijk gemaakt dat met de methoden vanuit het M&E van innovatieprocessen iets zinnigs gezegd kan worden over de kennisbenutting in meer complexe innovatieprojecten. Ook zijn de andere rol van kennis en dus kennisbenutting duidelijker geworden (zie figuren op de vorige pagina). In traditionele onderzoeksprojecten is kennisontwikkeling het doel, in innovatieprojecten is kennis steeds meer een middel om een innovatiedoel te bereiken en bij te dragen aan maatschappelijke doelen. We spreken van innovatie wanneer inventie (kennisproduct) wordt benut.

Kennisbenutting is een proces dat op verschillende manieren bijdraagt aan het realiseren van innovatie. Dit verklaart ook waarom in figuur 3.2 output en outcome aan beide zijden door elkaar staan. Soms is kennis een output van een interventie, bv een studie naar knelpunten voor multifunctionele landbouw in waardewerken, soms is het het resultaat van de benutting van een andere output bv een veranderende houding ten opzichte van FAB naar aanleiding van een demo. En soms richt de interventie zich direct op de benutting van kennis en is benutting dus de output, bv in het geval van ervaringsuitwisseling rond multifunctionele landbouw, de resulterende competenties zijn dan output. Deze diversiteit aan mogelijkheden ontstaat omdat kennisbenutting in innovatieprocessen een heel diverse rol speelt.

Met bovenstaande vragen en overwegingen moet ook de vraag gesteld worden in hoeverre kennisbenutting een geschikt kernconcept is voor het evalueren van innovatieprocessen. Uiteindelijk is zowel de kennisbenuttingsmeting als de evaluatie van innovatieprocessen erop gericht inzicht te krijgen in de mate waarin kennisbeleid bijdraagt aan maatschappelijke doelen. Iedere evaluatie zou in dat licht bruikbare inzichten moeten geven. De vraag of hiervoor kennisbenutting, innovatie of een ander concept hiervoor het meest geschikt is zal per project beantwoord moeten worden.



## 4 Referenties

Arkesteijn, M., B.C. van Mierlo en J.I. Potters, 2007. Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten. Koepel systeeminnovatieprogramma's, Wageningen UR.

Beemer, Frank, Kees Rippen, Erik Blokland, Marieke Kobbe, Marinka van Vliet, Lieke van der Meeren. 2006. Groene kennis (de)centraal? Evaluatie van de wijzigingen in het landbouwkundig onderzoek. Rapport Berenschot.

Jong, D. de; Bos, S.; Arkesteijn, M.; Potters, J.I., 2008 M&E Waardewerken. Monitoring en Evaluatie van het innovatienetwerk. Waardewerken met de 'Most Significant Change' methode Animal Sciences Group, (Rapport / Animal Sciences Group ) - p. 40. Wageningen.

Kleiner, A. en G. Ruth, 1997. Learning histories, A new tool for turning organizational experiences into action'.

Korevaar, H. 2008. Evaluatie van de kennisbenutting van het FAB-project. Nota 512. Plant Research International, Wageningen.

LNV, 2005, Kiezen voor landbouw, een visie op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector. Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Den Haag, Nederland.

Wielinga, H.E., B.W. Zaalmink, R.H.M. Bergevoet, F.A. Geerling-Eiff, H. Holster, L. Hoogerwerf, M. Vrolijk, 2007 Netwerken met vrije actoren: Stimuleren van duurzame innovaties met Netwerken in de Veehouderij. Wageningen Universiteit en researchcenters.