

Struggling for impact

Challenges in utilizing M&E for maximum benefit
in regional projects

Boelie Elzen and Cecile Kusters

January 2009

Preface

This report is based on the project “Wageningen UR in Regionale Kennisallianties” (WURK). The project was carried out by researchers from various WUR science groups and one researcher from the Athena Institute. The people involved were:

- Boelie Elzen (WUR-ASG; project leader of WURK project).
- Cecile Kusters (Wageningen International; assistant project leader of WURK project).
- Volkert Beekman (Athena Institute, Free University of Amsterdam; monitor of project “Echt Overijssel!”).
- Ina Pinxterhuis (WUR-ASG; project leader of project “Echt Overijssel!”).
- Eric Poot (WUR Glashouse Horticulture; monitor of project “Kenniscentrum Glastuinbouw Greenport” and project leader of one of the contributing initiatives to this ‘Kenniscentrum’).
- Tycho Vermeulen (WUR Glashouse Horticulture; monitor of project “Greenportkas Venlo”).
- Pieter de Wolf (PPOagv; monitor of project “Kenniscentrum Akkerbouw noord-oost Nederland” – KANON).

This report was written by Boelie Elzen and Cecile Kusters on the basis of reports on the individual pilot projects written by the monitors and, in one case, (Echt Overijssel!) the project leader, using a format provided by the project leader. A draft of this integrating report was discussed in the project team to provide feedback for the final version. We would like to thank all team members for their efforts and the valuable input they have provided.

Boelie Elzen and Cecile Kusters

Contents

1	INTRODUCTION	4
2	EXPECTED ROLE OF M&E IN PILOT PROJECTS AND ITS EFFECT ON M&E	6
2.1	FINDINGS PER PILOT PROJECT	6
2.2	GENERAL OBSERVATIONS	8
2.3	CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	9
3	ROLE OF THE MONITOR IN PILOT PROJECTS	9
3.1	FINDINGS PER PILOT PROJECT	9
3.2	GENERAL OBSERVATIONS	11
3.3	CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	12
4	M&E APPROACHES AND METHODS USED IN THE PILOT PROJECTS.....	12
4.1	FINDINGS PER PILOT PROJECT	13
4.2	GENERAL OBSERVATIONS	14
4.3	CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	14
5	ACTUAL CONTRIBUTION OF M&E IN PROJECTS	15
5.1	FINDINGS PER PILOT PROJECT	15
5.2	GENERAL OBSERVATIONS	16
5.3	CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	17
6	RELEVANT FACTORS IN THE DESIGN AND IMPLEMENTATION OF M&E	17
6.1	FINDINGS PER PILOT PROJECT	19
6.2	OBSERVATIONS.....	21
6.3	CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	22
7	GENERAL CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS.....	23
8	APPENDIX 1: REPORT ON THE ... PILOT PROJECT	25

1 Introduction

Huge challenges lie ahead of us in terms of creating sustainable changes in the lives of people, in animal welfare and in the natural environment. A variety of stakeholders is involved in projects seeking to find solutions to address these challenges. However, the results of a lot of these projects are still far from leading us to the desired future. One reason is that the world is complex, implying that technological solutions and linear approaches do not suffice. Another reason is that capacity to adequately manage projects in such a complex world is lacking.

Monitoring and evaluation (M&E) has the ambition to improve the management of projects and programmes towards impact in a complex and continuously changing environment. However, setting up M&E systems and putting these into practice appears to be difficult. The WURK¹ project has addressed that challenge by addressing the question: *What can we learn from pilot projects when setting up M&E systems and carrying out M&E activities?*

Increasingly, such projects are set up at the regional level, especially in the domain of agriculture. One reason is that the European Commission has set up various funds for regional development, another is that regional authorities and regional stakeholders seek to address sustainability challenges ‘close to home’. In such regional projects, various stakeholders are trying to co-operate and develop new modes of cooperation and implementation. The effectiveness of such projects, which are characterised by a ‘learning by doing’ approach, can be increased via systematic reflection by stakeholders on their activities which may improve the process conditions and approach in such projects.

Various branches of Wageningen UR are involved in such regional projects using a variety of M&E approaches and tools. First experiences indicate that M&E indeed gives a better ‘feel’ for the dynamic of such networks and the learning processes therein but that various theoretical M&E concepts cannot easily be operationalised to be used in practical situations. Various new issues emerge, e.g. how to fulfill the monitor role in practice, the role of the monitor vis-à-vis the role of the project leader, etc.

This report describes the main findings of the WURK project which had the objective to develop a better insight into the practical role of M&E in regional projects. The WURK project is based on setting up and carrying out M&E in four ‘pilot’ projects during the year 2008. These pilot projects and the M&E varied considerably in terms of:

- Stage of development: some projects were in the stage of securing funding while others were in their implementation phase;
- Heterogeneity of project team: some projects mainly consisted of a WUR project leader while others consisted of variety of different stakeholders;
- Starting point with respect to M&E: in some projects, M&E was offered from the ‘outside’ and had to be given a place in an ongoing project while in other projects M&E was made part of the project from the beginning.

This variety was largely due to the history of setting up the WURK project in which various branches of WUR developed their own contribution independent from each other. The original target in the project plan was to address three main issues in the project, notably:

1. Combining knowledge on M&E in transition processes;
2. Testing and improving qualitative and quantitative M&E approaches;
3. Raising awareness of Wageningen UR staff in applying M&E.

¹ WURK stands for “Wageningen UR in Regionale Kennisallianties” (Wageningen UR in Regional Knowledge alliances).

Due to some aspects of the project that were not known at the start of the project it appeared not possible to take these three issues as a systematic heuristic in the project. The main reason was that it appeared that several pilot projects did not develop far enough to actually implement M&E systematically. For this reason one pilot project was even replaced by another half way down the line. The other reason was that the monitors were quite diverse in their prior knowledge and expertise on M&E creating an imbalance in the type of issues that could be addressed in the various pilots.

For this reason we have taken a more pragmatic and ‘bottom-up’ approach in using the WURK project to learn about the practical implementation of M&E. Rather than taking existing methods of M&E as the guiding heuristic we have addressed rather ‘basic issues’ in implementing M&E. These basic issues, however, are also of relevance for more elaborated M&E methods and approaches since these tend to take a more or less ‘ideal’ project environment as a starting point whilst in practice the situation is extremely messy. Thus, the basis approach in the WURK project has become to learn about the understanding and implementation of M&E in ‘the real project world’.

In this report we have operationalised this by breaking down the core question into five sub-questions. The core question was: *“What can we learn from experiences in setting up and carrying out M&E in regional pilots?”* The five sub-questions we will address are:

1. What is the expected role of M&E in pilot projects and how does this affect M&E?
2. What is the role of the monitor in pilot projects?
3. What are M&E approaches and methods used in pilot projects?
4. What is the actual contribution of M&E in pilot projects?
5. What are factors relevant in the design and implementation of M&E in pilot projects?

The project started early 2008. The project was led by a project leader and an assistant project leader both of whom had a wide experience in M&E. Other members of the project team were the monitors for the four pilot project and one of the pilot project leaders. During the year, the project team has met five times as a whole. During the first of these meetings the emphasis was on creating some coherence in the various monitoring approaches and questions (given the variety in projects) and in educating or raising awareness of the monitors (given that some had very limited experience) on the design of an M&E system (one meeting) and responding to specific questions of the team members (other meetings). The later meetings of the project team were more devoted to the discussion of (preliminary) findings and results. Furthermore, the project leader has met with the monitors of the pilot projects (and, in one case, the project leader) on a bilateral basis depending upon issues at stake to give tailored feedback.

On the basis of a reporting structure developed by the project leader and assistant project leader, the monitors (and, in one case, the project leader) have written a report on the application of M&E in their project. These ‘pilot’-reports were subsequently used by the project leader and assistant project leader as the basis for drafting a final report. This draft was discussed in the project team and the feedback of project members was used in making the final version in front of you.

The next five chapters address the five sub-questions presented above. Each chapter will tease out the issues at stake for each of the four pilot projects and will end with some general observations, conclusions and recommendations on the topic of the chapter. In the final chapter, these general conclusions from each chapter will serve as the basis for a discussion of the general findings of the study and present a number of recommendations on M&E in pilot projects in general.

2 Expected role of M&E in pilot projects and its effect on M&E

This chapter describes the role M&E is expected to have in the pilot projects, i.e. the role the project leader (PL) anticipated for M&E at the start of the project. To discuss this in context we will also give a brief introduction to the projects in terms of their general objectives, the stakeholders involved and the general approach. We will first discuss this for the four pilot projects in four subsections, then present some general observations across the four projects and end with conclusions and recommendations.

2.1 Findings per pilot project

2.1.1 Kenniscentrum Glastuinbouw Greenport

This ‘kenniscentrum’ (Knowledge Centre – KC) is an initiative from WUR-Glasshouse Horticulture (WUR-GH). The KC aims to ‘seduce’ various stakeholders in the glasshouse sector to visit its research facilities in Bleiswijk. Via demonstration of knowledge and facilities WUR-GH seeks to harvest goodwill and assignments from various parties in the glasshouse sector for new projects. In 2008, WUR-GH has sought to realise this by organising various ‘knowledge days’ on topics like ‘light’, ‘conditioned growth’ and ‘new pepper varieties’.

WUR-GH seeks to link up its KC concept to two other regional initiatives notably “Knowledge transfer EFRO project sustainable greenport Westland-Oosland” (DGWO in a Dutch acronym) and Greenport Campus. DGWO is initiated by two local municipalities and the objective is to improve the sustainability of glasshouse horticulture in the region. DGWO will use traditional forms of knowledge transfer like open meeting days, newsletters and websites, excursions and workshops. An application for funding from the EU EFRO scheme has been submitted which, late 2008, was still pending.

The initiative for the Greenport Campus comes from the ‘Kennisalliantie Zuid Holland’ that is supported by the province and municipalities. It starts from the premise that it is difficult to get suppliers for the glasshouse sector together for innovative projects. The ‘Kennisalliantie’ seeks to build a new structure that offers functions like match-making, demand articulation, project development, advice, training, etc. To fund its activities support was sought from an under-used funding program from the ministry of Economic Affairs.

These three initiatives cover a wide, partially overlapping range of stakeholders. The project leader (PL) of the WUR-GH initiative has at the same time played a monitor role while interacting with the other initiatives to stimulate reflection and to get things moving. All three initiatives stood at the beginning of their trajectory. DGWO and Greenport Campus primarily worked on forming consortia, formulating project plans and getting support.

M&E was not originally an integral part of these projects but offered on the basis of the WURK project. One goal of M&E was to clarify project objectives implying M&E should contribute to *strategic management*. A second goal was to get insight into complexity and dynamics of the processes in order to better monitor and adjust, i.e. M&E should contribute to *operational management*. Furthermore, for the PLs of DGWO and Greenport Campus it was important to develop indicators to measure project results at the level of output and outcome with the aim to assess impact, i.e. an M&E contribution to *strategic management* and *accountability*.

2.1.2 *Greenportkas Venlo*

The Greenportkas Venlo is a new type of greenhouse that catches heat in summer and stores this in underground layers called aquifers. During winter, this heat can be pumped up again to warm the greenhouse. The reverse process takes place with cold water that is stored underground during winter and is pumped up and used during summer for cooling purposes. At the same time the greenhouse uses a so-called CHP (combined-heat power) installation that uses natural gas to produce heat as well as electricity. This electricity is partially used to light the glasshouse and the rest is sold to the grid.

The whole system produces excess heat that is sold to a nearby nursery home for heating purposes. This system is the first of its kind in selling heat and is seen as an example of a novel concept called ‘energy webs’.² One of the advantages for the grower is that the system also allows maintaining high CO₂ levels in the greenhouse which enhances plant growth (in this case of tomatoes).

The project is in its demonstration phase. A project is defined and led by a WUR-GH to explore the energy performance of the system, the growth of plants and the possibility of wider applicability (via a communication strategy). The regional interest for the project is clear from various regional sources of funding, the involvement of various regional suppliers and a business network with 6 regional growers interested in the project.

The project was already running when M&E was offered as part of the WURK project. M&E primarily targeted the *operational* level. The monitor was supposed to support WUR-GH in its support to the grower in exploiting the *Greenportkas*. The M&E support might include advice on the process, development of competences, creating awareness on relevant relationships and interests, etc. One of the main points of attention in M&E was to retrieve the interests and views of various relevant stakeholders via interviews.

A second goal in M&E was to learn about the realisation of the *Greenportkas* as a first example of an energy web because Wageningen UR is involved in other energy web initiatives as well. Here, M&E seeks to contribute to *knowledge generation*. The planned interviews with stakeholders in Venlo might also render information that is of wider relevance for the further use of such a concept.

2.1.3 *Kenniscentrum Akkerbouw*

PPO-AGV, a plant research organisation that is part of Wageningen UR, has originated from a merger between a number of regional research and experimental stations. Some of the regional locations have become independent or were closed down for financial reasons. Because of the increasing relevance of the regional level in terms of funding (also from the EU) the importance of regional research locations has grown in recent years. This made the management team of PPO-AGV to suggest to explore whether it would be feasible to develop a knowledge centre (KC) in Valthermond, in the north-east of the Netherlands (KANON, in a Dutch Acronym). A project was set up to carry out a feasibility study and, if the findings would be positive, to develop a business plan.

A first step was to get local support for this feasibility study and also to secure local or regional funds to finance it. Support was sought from two northern provinces and a project agency “Agenda voor de Veenkoloniën” set up by the same two provinces, 9 municipalities and 2 water boards. All these parties are interested in developing the region.

² The monitor uses the term ‘energygrids’ in his report (see appendix). In English this has a broader, national-wide meaning and therefore the term ‘energyweb’ is used in this report.

The project team, consisting of two PPO-AGV staff, did not initially contemplate using M&E but within the context of the WURK project an offer was made to them to set up M&E. These team members did not have a clearly defined vision on the (possible) role of M&E but welcomed someone who could act as a *sparring partner* and who could help them reflect and think together. They saw the advantage that this person would not be directly responsible for the project, at some distance although not too much distance as the monitor was also a staff member from their institute. At a later stage, the monitor was also expected to play a role in meetings with stakeholders to present and discuss the idea of the Kenniscentrum in order to get feedback and to get a first impression of the interest of stakeholders in the Kenniscentrum.

2.1.4 Echt Overijssel!

Echt Overijssel! seeks the co-operation between stakeholders from different backgrounds, notably agriculture and nature conservation along with their partners in the production chain ranging from suppliers to hotel and catering industry and recreation. Thus, a wide array of regional stakeholders is involved. Echt Overijssel! plans to use a multi-stakeholder approach to develop a vision of a regional agriculture that is integrated within its environment and various activities therein. It also seeks to initiate a variety of practice networks that should start concrete initiatives on specific issues.

Funding has proven to be a problematic issue. The province of Overijssel has indicated time and again it was willing to provide funding but an important barrier was to get EU consent to fund such an activity. One effect of this was that certain stakeholders were losing enthusiasm and an important challenge for the project leader was to keep the project together while waiting for the green light to go ahead.

This is a complex and layered project. The project leader is aware of this complexity and the roles M&E could play in keeping oversight and contributing to learning processes. This led to the formulation of a range of specific objectives for M&E, including:

- Improving project effectiveness: M&E should help develop an oversight of actual changes and changes of behaviour in practice networks and help analyse how such changes can be stimulated. This means M&E would contribute to *strategic management*.
- Learning within the project: try to stimulate that stakeholders do not see each other as antagonists but that they are committed to a joint goal to develop a form of agriculture that is integrally embedded in its environment. This implies an *empowerment* role for M&E.
- Sharing knowledge: Findings from this project (in terms of process as well as content) might be relevant for a variety of others and M&E could help to 'harvest' those findings. This implies a *knowledge generation* role for M&E.

2.2 General observations

The sections above make clear that the M&E functions in the various projects were very diverse. These functions were:

- Strategic management (2 projects);
- Operational management (3 projects);
- Knowledge generation (2 projects);
- Empowerment (1 project);
- Policy influence (1 project);
- Accountability (1 project).

Thus, operational management was relevant for most of the projects, strategic management and knowledge generation for half of them while empowerment, policy influence and

accountability were considered the least relevant. The reason for this ‘imbalance’ across the possible functions of M&E might be that most projects were still in an initial state, trying to secure funding for the planned initiatives.

Apart from the variety in functions there was also a considerable variety in to what extent the functions were made explicit. Most project leaders only had a very diffuse view on the role M&E could play and were quite happy with someone who would reflect with them once in a while. One project leader, however, had a very clear view of possible M&E functions and has made these explicit.

Apart from Echt Overijssel! M&E was offered to these projects as something from the ‘outside’ which may not be a typical situation for setting up a monitoring scheme. Only in Echt Overijssel! there was an explicit demand for M&E.

2.3 Conclusions and Recommendations

Traditionally, M&E has been used mostly for accounting purposes. It is striking that accounting was relevant in only one of the WURK pilot projects, more specifically in only one of the three ‘sub-projects’ in the Glasshouse Knowledge centre case. This may reflect a general development in M&E where, over the past years, it has become increasingly recognised that M&E can play an important role in the internal project dynamic, viz. to enhance learning processes, to contribute to stakeholder management and thus increase the quality of projects and contribute to realising project objectives.

Although a wide variety of M&E objectives was defined in the various cases, these objectives were hardly ‘deeply thought through’ and they were primarily related to the issues that were directly at stake in the current phase of the projects. This may partly be due to the fact that M&E in most of these pilots was something that had come to the projects from the outside (given the way the WURK project was set up) while, at the same time, most PLs did not have a clear view of what M&E might contribute to effective project management.

To use the full potential of M&E it is important that PL and monitor discuss the possible functions of M&E and make explicit decisions on which M&E objectives would best serve the project objectives. In doing so, it is wise to consider all phases of the project and the role of M&E therein to ensure that earlier phases optimally lay the foundations for later phases. To make this possible it is important to educate PLs in the possible functions of M&E and how this can be realized.

3 Role of the monitor in pilot projects

This chapter describes the actual role that M&E has played in the pilot projects. We will first discuss this for the four projects in four subsections, then present some general observations across the four projects and end with conclusions and recommendations.

3.1 Findings per pilot project

3.1.1 Kenniscentrum Glastuinbouw Greenport

The monitor has been primarily involved in developing the plans for the KC, i.e. taking the role of PL for the WUR part of the three relevant projects. Next to that, he has tried to play a monitor role for the two other projects. The results of the monitoring were primarily intended to help the management of WUR-GH to make better choices in their objective to play a pivotal role in the knowledge networks related to glasshouse horticulture. In relation to this

dual role the project leaders of the other projects saw the monitor more as a project leader of one of the sub-projects and as a co-ordinator of activities than as a monitor.

The actors involved in the various projects had a high degree of commitment which made it difficult to step back at times and take some distance to create room for a deeper reflection. The implication was that most of the monitor's activities were not M&E. A noticeable exception included the efforts to reflect upon ongoing processes and use the results to improve the design of the three projects.

Learning was not a topic for M&E. All three projects relevant for the KC were in their preparative phase in which there was little interaction between stakeholders where learning could take place.

3.1.2 *Greenportkas Venlo*

The main role of the monitor was to retrieve the views and interests of various stakeholders relevant to the project, feed back this info to the PL and assist the PL in reflection on the relevance of this information for the project. Stakeholders appeared to be open in sharing their views on the condition that this information would only be used for internal project purposes. A critical condition in retrieving the most relevant information was that the monitor, on the one hand, had sufficient distance from the project to be able to take a wider view while, on the other hand, he had sufficient knowledge of the topic (being a member of WUR-GH staff himself) to be able to dig deeper into various relevant issues.

The monitor reported the results of these interviews to the PL and discussed their relevance with him. Occasionally, learning experiences were discussed between monitor and project leader, once to prepare an interim report within the framework of the WURK project and another time to prepare a presentation on energy webs at a public meeting under the title "The day of the future". The results of M&E and especially the stakeholder interviews were also used to inform the wider WUR-GH process work in relation to energy webs.

The M&E set-up did not include any feedback loops with stakeholders. As initially planned, the primary role of the monitor was to support the PL at the operational level. The feedback and reflection was given on a rather *ad hoc* basis. Triggers to give feedback included:

- Discrepancies between the project objectives and interests / views from stakeholders;
- Tensions identified on the basis of the monitor's earlier experience;
- Suggestions that 'resonated' with the monitor's view.

3.1.3 *Kenniscentrum Akkerbouw*

As initially anticipated, the monitor's main role was to assist in reflecting and thinking together. Sometimes this was done in a joint meeting with the two members of the PPO-AGV team, sometimes with one of them. The project team took a very pragmatic approach in implementing the project and, in the view of the monitor, did not take sufficient time to reflect upon their approach and concrete activities.

On some occasions, the monitor played a role that was more that of a member of the project team. The monitor played a role in establishing contacts with local stakeholders, partially because the monitor had personal contacts with some of the people involved. On one occasion the monitor presented the plans of PPO-AGV. Also the monitor wrote a draft of a strategy for the feasibility study for the project team. At a certain point, the monitor felt uneasy about this mixing of roles, discussed this in the project team and it was decided that from then onward he would only play a monitoring role.

It was envisaged that at a later stage the monitor would also assist (prepare, partly carry out) in meetings with stakeholders.

3.1.4 Echt Overijssel!

During 2008, this project could not fully start because the final decision on funding took so long. The envisaged actual role of the monitor did not change and consisted of the following objectives for M&E (see previous chapter):

- Improving project effectiveness;
- Stimulate learning within the project;
- Contribute to knowledge sharing.

In the situation of having to wait for funding it proved difficult to maintain enthusiasm among the partners in the project team. The PL had experience in a variety of projects and did not doubt everything would be OK in the end and saw continuous progress. The other partners, by contrast, were more and more discouraged as new hurdles appeared that had to be taken. The monitor played a role in making the PL realise this difference in expectation and act upon it.

The difference in experience between PL and other partners is also reflected in that the PL had a clear idea of how the project should run which was far less evident for the partners. To clear this up, a meeting was held in which the monitor was also present, partially to introduce M&E and discuss his role. The PL also used this discussion to stress the importance of the monitoring role and to make clear that M&E should not just be a responsibility of the monitor but would also pose requirements for PL, project team and stakeholders to work effectively.

3.2 General observations

In practice, the monitors in the four pilot projects took a variety of roles, notably:

- A person to assist and stimulate the PL in reflection (2 projects);
- An assistant to PL in operational management (2 projects);
- To stimulate and improve learning processes with heterogeneous stakeholders (foreseen in 2 projects);
- *Ad-hoc* feedback or info provider (2 projects);
- Retrieve stakeholder views via interviews (1 project).

These roles were hardly clearly defined at the beginning of the projects. How the roles were filled in developed 'while doing' depending upon the expertise of the monitor (on M&E as well as the content of the project) but also depending upon the dynamic of the project. This is probably partially due to a lack of clarity on the functions that M&E can have in projects among project leaders but also the limited experience of some of the monitors.

A noticeable exception is the *Echt Overijssel!* project where the role of the monitor was clearly defined in the beginning for the initial phase as well as for the later phases of the project.

Strikingly, in two projects the monitor not only carried out M&E tasks but also PL tasks or tasks of a member of a project team. It is evident that this may lead to confusion if these roles are not clearly distinguished.

One final observation is that the monitor sometimes fulfilled a role in terms of content and not specifically M&E. This also leads to confusion in terms of what the role of a monitor could and should be.

3.3 Conclusions and recommendations

It is evident that there are many possible roles for a monitor and the pilot projects illustrate that it is not always clear at the beginning of a project which of these roles will be played by the monitor, by the PL and PT. Roles may then also start to vary depending upon the dynamics of the project. This may lead to confusion about roles and tasks and a loss of effectiveness of using M&E.

It is important to clarify the different roles a monitor can perform at the start of a project and to assess during the project whether these roles are still relevant and adequate.

The relevance of this point is further stressed if the monitor and PL (or team member) role are combined in one person. Such a person has to jump between roles but given that unexpected things happen continuously in projects it takes a strong awareness not to get lost in the confusion of roles.

Combining roles in one person is possible in principle but it takes a high degree of reflexivity of such a person to do this effectively. Otherwise, it is recommended to appoint a separate person with a dedicated M&E role.

4 M&E approaches and methods used in the pilot projects

This chapter describes the approaches that have been used in the different pilot projects for the implementation of M&E. In general, three types of approaches can be distinguished in M&E, notably:³

- Result oriented M&E
- Constructivistic M&E
- Reflexive M&E

Result oriented M&E can be used when a project seeks to achieve well defined goals. Specific indicators are typically used to monitor progress and results related to these goals.

Constructivistic M&E, by contrast, is not directly oriented towards achieving specific goals. Its starting point is that people (also in projects) create new realities in interaction and by giving meaning to these interactions. Participative M&E then focuses on joint learning and sharing stories and viewpoints, although this is sometimes combined with M&E that is less empowering and often quantitative in nature. Finally, reflexive M&E combines a focus on process and on results. Its starting point is that participants have different views on various issues at stake in a project but that they can achieve better results when they share these differences, reflect upon their meaning and thus engage in a fundamental learning process.

These different approaches to M&E have been discussed in the WURK project team and their applicability has been assessed for the various pilot projects. It appeared, however, that it was very problematic to choose a specific approach for each pilot due to three main reasons:

- Most projects were still in their preparative stage (i.e. securing funding) with unclarity about project goals and strategies – for M&E having clarity in the project theory of logic is essential as a basis for M&E system development;
- The monitor only interacted with a very small team (in one case only one person) rather than with a group of various stakeholders which made it difficult to engage with more empowering and learning oriented approaches.
- Lack of M&E capacity of the monitors and the project leaders (3 of the 4 cases): this made it difficult to make a sound judgement on choosing a particular M&E approach;

³ Marlèn Arkesteijn, Barbara van Mierlo and Jorieke Potters (August 2007), *Methoden voor Monitoring en Evaluatie van Innovatieprojecten* (Methods for M&E in Innovation Projects), Wageningen UR (in Dutch).

Therefore, the monitors had to find their way in implementing M&E while they could hardly rely on existing methods. The only way they could rely on such methods was in a sort of ‘forward looking’ way, i.e. reflect with the project leader on what might lie ahead while implementing the project and use such an assessment to help shape the project. In fact, shaping the project was an essential basis needed for M&E system development.

Below, we will first describe for each pilot how the monitors met this challenge and which approaches and methods they actually used. Subsequently, some general conclusions and recommendations are given for learning at a broader level.

4.1 Findings per pilot project

4.1.1 Kenniscentrum Glastuinbouw Greenport

The approach to M&E was mainly one of using discussions with stakeholders and personal observations as input for the process. Furthermore, the project leader used his ‘M&E hat’ to reflect on the project and on his own roles as project leader and as monitor. Feedback to stakeholders was provided formally in terms of content and informally in terms of the process.

4.1.2 Greenportkas Venlo

As the contribution of the monitor was to support the project leader in strengthening the support by Wageningen UR, the M&E was mainly focused on the needs of the project leader. His main request was to highlight the interests of the different stakeholders which was done through interviewing the stakeholders. These interviews also provided insight into energy grids, with the objective of enhancing the body of knowledge on this topic. Focused input was provided to the project leader in terms of discussions on the lessons learned, as input to a report and a presentation on energy grids. Furthermore, the monitor provided *ad hoc* feedback to the project leader on a range of topics.

4.1.3 Kenniscentrum Akkerbouw

The monitor indicated that the approach he used for M&E was mainly one of reflection, assisting the project team in thinking through issues. This reflection involved observing meetings and providing feedback to the project team (PT) and asking deepening questions to the project team on issues like stakeholder interests, reasoning behind and objectives of the actions of the PT. This has helped in developing a classification of stakeholders, which was done by the monitor. For reflection and inspiration purposes the monitor also sometimes shared personal experiences. Apart from these more reflective actions, the monitor was also involved in the implementation of project activities, like developing a strategy for the feasibility study, preparing input for projects meetings, and giving presentations on the project. Occasionally the monitor talked to an individual stakeholder based on the monitor’s expertise.

4.1.4 Echt Overijssel!

The project used a multi-stakeholder approach for visioning and development of a regional business plan. This interactive approach was also reflected in the approach of the project towards M&E. Although the implementation of the project has not yet started, the idea was to use a wide range of different methods for M&E, depending on the needs of the project and of the stakeholders, e.g. in terms of timing and types of project interventions. The envisaged types of methods for M&E might range from participatory and group orientated to surveys or

bilateral discussions / interviews. Critical reflection was to be part of the M&E process. Recently, there was close interaction between the project leader and the external monitor on the formulation of the role and task of the monitor, which was also discussed during a PT meeting.

4.2 General observations

The descriptions above show that the monitors have used a variety of approaches and methods, notably:

- Observation and feedback to PL (all 4 projects; more or less *ad hoc*);
- Critical dialogue with PL (3 projects: Greenportkas Venlo, Kenniscentrum Akkerbouw, Echt Overijssel!);
- Discussions or interviews with stakeholders (all 4 projects);
- Input into project activities (e.g. project meetings, write documents, presentations to stakeholders) (2 projects: Greenportkas Venlo, Kenniscentrum Akkerbouw);
- One project (Echt Overijssel!) considered a wide variety of approaches methods from participatory to more conventional methods (like survey, bilateral discussions, interviews), depending on the needs of the project and the stakeholders but this still had to be implemented.

There are no clear indications of a ‘coherent’ approach to M&E (except 1 project), which seems to have influenced the choice of approaches and methods for M&E. This coherent approach is lacking partly due to the fact that in 3 of the projects it was difficult for the monitors to get acknowledgement from the project leader or project team for a full blown M&E system from the beginning. The monitors had to ‘fight’ themselves into the project, by showing what M&E might contribute to the projects. This involved also showing commitment to the project by contributing non-typical M&E tasks. Setting up and implementing M&E thus was a gradual process of learning and adaptation.

The type of approaches and methods chosen for M&E seem to be depending on the one hand on the initial situation (understanding of M&E and support from project leader for M&E) and on the other hand the M&E knowledge and skills of the monitor. In one project the project leader seemed to be aware that a complex project requires thinking through the M&E system. Here a wide variety of M&E methods was considered, depending on the needs of the project and the stakeholders, the situation, timing and types of intervention.

The discussion with the pilot projects learned that the existing culture is another important aspect that influences the choice of M&E approaches and methods. WUR research is mainly content driven and less process-oriented. This influences the capacity of WUR staff as project leaders or monitors and the room to manoeuvre for M&E. Technical capacity alone, however, is not enough, especially when dealing with more complex projects.

4.3 Conclusions and recommendations

Looking at the project details and general observations in this and previous chapters one can conclude that in 3 of the 4 projects the approaches and methods used for M&E (including methods for data collection, analysis, critical reflection, communication and reporting) were non-coherent. This was due to a variety of factors, such as a lack of understanding of the possibilities of M&E by the project leader and a lack of clear M&E objectives/functions as explained in chapter 2. This led to underutilization of the M&E potential.

It is important to clearly define M&E objectives and approaches, especially between monitor and PL, in order to ensure maximum benefit of M&E towards impact.

Only one project considered a wide range of different types of M&E approaches, ranging from participatory to more conventional approaches. This was mainly due to the project leader who was also very much process-oriented and had a good understanding of M&E.

Project leaders and monitors should be educated in the wide variety of M&E approaches and methods so that they can choose and use more appropriate approaches and methods in relation to M&E functions, specific M&E questions, and specific circumstances.

Culture influences the appreciation of processes in projects and this has an impact on M&E approaches and methods. In 3 projects the monitors had to prove themselves as monitors and what M&E might contribute to a project.

When trying to optimize the utilization of M&E and a more comprehensive choice of M&E approaches and methods, one needs to consider the existing culture: more technical based people will be less inclined to acknowledge and understand the importance of M&E in reaching impact.

5 Actual contribution of M&E in Projects

In this chapter we first discuss the actual contribution that M&E has made to the different pilot projects. Next, we present some observations across the individual pilots and end with some general conclusions and recommendations.

5.1 Findings per pilot project

5.1.1 Kenniscentrum Glastuinbouw Greenport

Here the role of the monitor and project leader were united in one person, as the ‘monitor’ was also project leader in one of the components of the project. Furthermore, the project was still in the design phase. This has led to a strong focus on the role of project leader, with no explicit or formal M&E role.

5.1.2 Greenportkas Venlo

The monitor has indicated that he felt more as an advisor to the project leader than as a monitor. One key task was interviewing a variety of stakeholders which led to a range of lessons for WUR as a ‘process stimulator’. The role of the monitor was mainly to support the project leader in operational management. Some of the insights gained from the interviews with stakeholders led to wider learning on energy grids.

5.1.3 Kenniscentrum Akkerbouw

The monitor of KANON has indicated that his M&E contribution has brought reflexivity into the project team, which has helped in decision making. His involvement also has led to a much more sound approach for the feasibility study of the knowledge centre and a clearer positioning of the role of PPO (the WUR project leading research department) in the knowledge centre. The role of the monitor was appreciated by the project team, who gradually increased the involvement of the monitor in the project. The role of the monitor was sometimes mixed with that of a team member, by contributing to project implementation activities.

5.1.4 Echt Overijssel!

As this project had not yet started due to delay in funding, the actual implementation of the M&E had not yet commenced either. A professional monitor was hired to monitor the process

towards implementation, and provide feedback to the project leader, e.g. on different expectations of team members. Also discussions took place between project leader and monitor concerning the roles of the project leader, the project team and the monitor in the M&E process once the project would be implemented.

5.2 General observations

The contribution of M&E and the monitor to the pilot projects has been various. The main common role was to add reflexivity to the project leader and/or project team (4 pilot projects). On 3 occasions there was a mix of roles for M&E and project implementation and/or advising in terms of content (3 projects: Kenniscentrum Glastuinbouw Greenport; Greenportkas Venlo, Kenniscentrum Akkerbouw).

Generally the M&E role has been experienced as positive by the project leader and/or project team (4 projects). Different reasons have been provided for this appreciation of M&E, which mainly seemed to be in the range of providing useful information and a sparring partner for critical dialogue on the project or process. The expectations and appreciation of M&E seems to be related to the knowledge of the project leader on the usefulness of M&E in project management. A combination of M&E knowledge and learning attitudes of project leader and monitor may have influenced to which extent the potential of M&E was used.

This positive contribution of M&E to the project can sometimes be clearly demonstrated. In KANON the monitor indicated that the role of PPO in the knowledge centre had become more clear; the quality of the action plan of the feasibility study had improved. In Greenportkas Venlo the learning experiences on energy grids were important, such as various aspects of stakeholder management, the importance of clear visions and goals, etc. For the Knowledge centre Greenport, clarity in strategic choices and plans was a result of the monitor role. In Echt Overijssel! the expectations on the role of M&E from the project leader, the project team members and the monitor had been clarified. In one project (KANON) there was a slow pace of project progress, partly due to initial underestimation of complexity of the issue and the interest of stakeholders. M&E assisted in clarifying relevant issues important for the progress of the project.

The pilot projects were very different in nature and in different phases of the project cycle which affected the nature of the M&E interventions. Two projects had moved into the implementation phase and M&E focused on operational management which seems a logic choice. One project was in the design phase and M&E focused on clarifying strategic decisions. Another project had already developed a strategic plan and by the end of the WURK project focused on developing a strategy for M&E whilst awaiting funding decisions to start implementation. In most pilot projects, these M&E roles were not formalised, except in the case of Echt Overijssel!.

One of the monitors indicated that ‘even an untrained monitor with *ad hoc* interventions can make useful contributions’ which shows the usefulness of M&E to projects. However, the full potential of M&E seems to be underutilized in 3 of the 4 pilot projects. Only Echt Overijssel! targeted a full use of the potential of M&E.

M&E could make an important contribution in terms of enhancing ‘quality and impact’ of projects. However, although the pilots teach us something about quality there is nothing to be learned in relation to impact. Projects do not seem to have a clear focus on impact and the M&E has not been utilized to its maximum potential in order to contribute to impact.

Whilst the role of the monitor and function of M&E remained narrow in two pilot projects, this role broadened or was envisaged to broaden in the other two. In one of the projects with a

narrow focus on M&E the function of M&E and the role of the monitor had not been clearly defined.

5.3 Conclusions and recommendations

Even an untrained monitor with *ad hoc* interventions can make useful contributions. A monitor can serve as a sparring partner of the project leader and project team by providing critical feedback and reflexivity and herewith improving the effectiveness of the project.

Build in reflection moments with the help of outsider(s) to improve project effectiveness as a minimal form of M&E.

The actual role of and contribution by the monitor seems to be dependent on a.o. the M&E expertise of the project leader and the monitor, whilst the dynamics and culture in the project as well as time pressure also influence to what extent this role is fully utilized.

When assessing the role that M&E and the monitor can play in managing towards impact, one needs to consider the M&E capacity of the project leader and of the monitor, as well as external factors in terms of culture, dynamics between stakeholders, time pressure and other contextual factors.

The way M&E was implemented was generally *ad hoc* (3 projects, except Echt Overijssel!). In one pilot project M&E seems to be more structured in terms of its function and approach. In this project the project leader and the monitor both were more knowledgeable about M&E than in the other cases. Even though some coaching of monitors had taken place, this did not seem to be enough. Whilst the M&E knowledge of the project leader and the monitor are important, also the learning attitudes of both are crucial in terms of using M&E used to its fullest extent. This needs to be done after analyzing the context in which the monitor and M&E can function.

Substantial effort is needed to develop the M&E capacity of especially monitors and project leaders to come to a more comprehensive approach to M&E, but in combination with analyzing the context in which M&E and the monitor can or cannot function adequately. Openness to learning is crucial in this respect.

Projects do not seem to have a clear focus on impact and the M&E has not been utilized to ensure a focus on impact.

Projects need to think through how they can make a contribution towards impact. M&E can assist with this thinking process. Subsequently M&E needs to make a considerable effort to ensure reflection on progress towards impact.

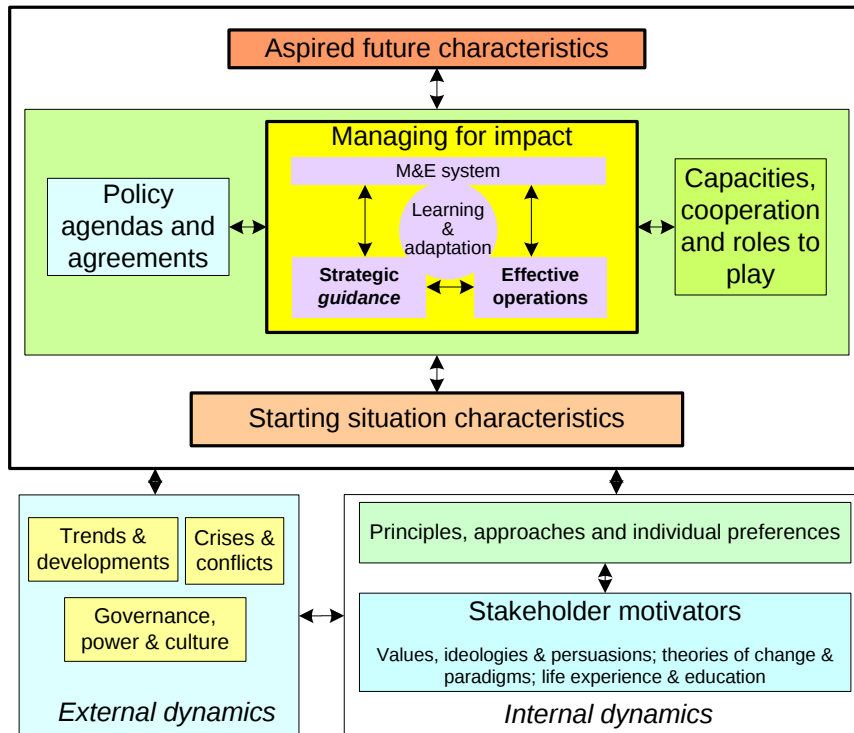
These regional projects operated in a complex environment, which was not always reflected in project design. This resulted in a limited view on the role that M&E could play in dealing with complexity.

M&E can play a significant role in raising awareness about complexity with the project leader, which may lead to more effective project design.

6 Relevant factors in the design and implementation of M&E

This chapter discusses the factors that influence the design and implementation of M&E. Before addressing how this worked out in the various pilot projects we will first present some general background on this topic by using a conceptual framework (draft) that is being developed by Wageningen International. The figure below gives a representation of this framework.

Navigating and managing for impact



This framework expresses that in order to navigate and manage for impact, the actors involved in a project need to consider various factors that directly and indirectly influence the way one can plan, monitor and evaluate, learn and adapt.

Under ‘Managing for impact’ we consider the following:

- **Strategic Guidance:** Ensuring that the strategic design of a project is based on an in-depth understanding of the particular situation and that theories on how change happens are well defined and articulated. Strategic guidance also involves being able to understand the dynamics and changes occurring within and outside of the intervention over time and being able to adapt and react quickly to change the strategy when necessary;
- **Ensuring effective operations:** This is about managing the day-to-day operations, such as financial, physical and human resources;
- **Creating a learning environment:** Establishing a culture of learning and set of relationships that build trust, stimulate critical questioning and innovation and gain commitment and ownership; and
- **Establishing a sound M&E system:** Putting in place systems to regularly gather and process the information needed to guide the strategy, ensure effective operations and encourage learning.

Experience from a variety of projects indicates that more is needed have an impact on the lives of people (or the lives of animals, the natural environment, etc.). Internal conditions that directly influence ‘managing for impact’ include the capacities, roles and cooperation of people involved. Examples are the M&E capacity of project leaders and monitors, the leadership by a manager, the way a project team interacts, etc. All this is influenced by

underlying factors that drive people such as a paradigm that a project leader has about M&E (e.g. as one of control only), or previous experiences (e.g. that ‘reflection’ helps) or even values (e.g. ‘all people are equal’). This influences the approaches, principles and individual preferences of a project team and stakeholders. Furthermore the way we govern society, the power relations and culture also have an impact on managing for impact.

In the pilot projects we have tried to surface what factors had an influence on the extent to which M&E could be utilized. This will be linked to the above mentioned (draft) conceptual framework by developed by Wageningen International.

There are also external factors that directly influence the extent to which one can manage for impact. Policy agenda and agreements influence the content of our work and therefore what impact we can realise, how far we can or should go in reaching impact.

A project team (or leader) not only needs to have adequate technical knowledge and skills to do proper planning, M&E and change management (box in the centre), but also needs to consider what influences the capacity to do this properly. The technical ability of project managers, project team, monitors but also other stakeholders to carry out adequate planning and M&E is important, and this is influenced by people’s background in terms of values, ideologies, paradigms, experiences and education. These stakeholder motivators influence the choice of particular approaches for planning and M&E. Different people have different backgrounds and this has an impact on the way planning, monitoring and evaluation are being carried out. Project leaders may be particularly important in this respect as they have a decision making role to play. The way cooperation in the project team and with stakeholders happens also has an influence on this, e.g. in the extent to which decision making processes are seen as shared processes. Apart from these more internal dynamics, one also has to consider the more external dynamics that influence the way planning and M&E is being carried out.

Below we will first discuss the most important factors that impacted on the design and implementation of M&E in the various pilot projects. Then we will present some general observations across the pilots and end with some general conclusions and recommendations.

6.1 Findings per pilot project

6.1.1 Kenniscentrum Glastuinbouw Greenport

This project was in the design phase whereby the role of M&E mainly focused on contributing to strategic thinking about the knowledge centre. As there was no clear project yet, no clear project leader, changing membership and processes, and with three related and partially overlapping projects, this made it difficult to design a comprehensive M&E system with a clear function. M&E was not structurally embedded in the project and there was no clear role for a monitor. The crucial processes took place at a high administrative level where the ‘monitor’ was not directly present and was informed indirectly about decisions and the process. Another factor that influenced the design and implementation of M&E was that the role of the leader of one of the related projects and that of the monitor were united in one person.

6.1.2 Greenportkas Venlo

This project was in its implementation phase. M&E mainly focused on operational management because the project leader indicated this as necessary. This implied an underutilization of the M&E potential which may have been caused by several factors: the project leader may not have been very aware of what he needed in terms of M&E or was not aware of all the possibilities of M&E; this was partly influenced by the limited ability of the

monitor to influence the project leader in terms of what M&E might do for the project (lack of M&E capacity). The monitor indicated that the project was a success and because of that there was not much reason to implement an advanced form of M&E.⁴ Furthermore, the monitor indicated that there was already a culture of openness, and project team and stakeholders sometimes had intense discussions to solve issues. According to the monitor, the project leader was a process oriented person who had integrated a lot of reflection into the culture of the project. This made it difficult to position M&E.

Another relevant factor was the limited M&E experience of the monitor, including understanding of the possible role of the monitor. The monitor's main task was to carry out interviews with stakeholder, finding out about their interests in a safe setting, and communicate this with the project leader which proved to be useful input for the project. The monitor indicated he felt primarily like an advisor (which is different from a monitor) to the project leader, who appreciated this feedback.

6.1.3 Kenniscentrum Akkerbouw

This project was in the pre-implementation phase, focussing on the design of a feasibility study for the knowledge centre. This pre-phase, however, can be seen as a project in itself. The M&E focused on the strategic thinking related to this feasibility study. Factors that influenced the design and implementation of the M&E system, included the M&E capacity of the monitor as well as of the project team. There was no comprehensive M&E system but the monitor indicated that even without extensive knowledge on M&E it is possible to play the role of a monitor. Self-confidence from the monitor as well as strong commitment by the monitor were important in this respect. Trust from the project team in the monitor and in the function of M&E were also crucial and this trust was built up during the engagement of the monitor.

This positive role that the monitor played in the process, may have contributed to that, even through (or maybe also because of?) the contribution in project implementation activities. Flexibility to work with different people, different situations and different tools proved to be an important quality of the monitor. This flexibility was also tested when, due to time constraints of the project team members, the monitor was able to carry out some of their tasks. Being able to write and the ability to get clarity and structure in the project have also been important qualities. The monitor kept a good balance between keeping distance from the project with a bird's eyes view and involvement in content. This proved to be a delicate balance. The mixing of roles was one of the issues that surfaced for the monitor when reflecting on his role and contribution in terms of M&E.

6.1.4 Echt Overijssel!

The overarching project had already been designed when the monitor became involved. M&E focused on the design of the M&E system and on getting commitment to the project and to M&E. One of the crucial factors that influenced the design and implementation of the M&E was the M&E capacity of the project leader and of the monitor. The project leader indicated to have knowledge about M&E and hired a professional monitor (from the Athena Institute).

The PL's understanding of the complexity of Echt Overijssel! and of the function that M&E could play seem to have supported this more comprehensive look at M&E, its envisaged role and what is needed to use M&E to its fullest potential. The project leader was also committed

⁴ Note: another monitor indicated that sometimes a project might seem to be doing well but when looking more closely one usually also discovers less positive aspects.

to supporting the M&E process, which can be seen from getting a professional monitor as well as from organising a project team meeting on M&E, it's function in the project and the role of the monitor. The project leader had high expectations of M&E in terms of adding quality (and impact?) to the project and its process.

The nature of the project was also important for the design and implementation of the M&E system. It was meant to be a multi-stakeholder project and it was envisaged that the M&E system would be multi-stakeholder in nature as well. Due to a delay in funds some of the stakeholders lost faith in the project. However, due to the experience of the project leader and the involvement of the monitor it was easier to address this problem. The monitor has tried to keep a balance between distance and engagement in the project.

6.2 Observations

A range of factors influenced the design and implementation of the M&E system in the pilot projects. One of the observations from the above is that the function that M&E played partly depended on the phase a project was in. For example, when the project was in the 'operational mode' during implementation, the function of M&E seems to focuss more on operational management. With projects that were still in the inception phase, M&E assisted in the strategic thinking process.

Another important factor is culture. In two projects (Greenportkas Venlo and Echt Overijssel!), the monitor indicated that there was already a culture of openness so it was easier to discuss issues. In one case, the Greenportkas Venlo, this partly led to less need for an 'external' monitor, as this was already integrated in the project by the project leader, whilst in Echt Overijssel! there was a need for an external monitor due to the complexity of the project but it was not necessary for the monitor to 'tread carefully'.

The M&E understanding by and the commitment from the project leader as well as that from the monitor, are other important factors that influence the role that M&E can play in projects and this determines the comprehensiveness of the M&E system.

Whilst in three projects only project team members seem to be involved in M&E, in another pilot project (Echt Overijssel!) M&E is seen as a task for all involved.

Roles of the monitor and of a project leader or team member in some cases have been mixed, which led to an underutilization of the potential of M&E. These roles may be partly influenced by the competencies of the monitor. Some of the important competencies and qualities include flexibility of the monitor to adapt to different situations, different people and different tools. This flexibility of the monitor can increase the effectiveness of M&E. The ability to distance oneself from the project as well as to engage with project team and stakeholders, whilst keeping a fine balance between the two, is another important quality of a monitor.

This balance is sometimes disturbed by time pressure experienced by the project leader or project team which may push the monitor into project implementation activities instead of M&E activities and lead to a mixing of the roles.

To further develop the utilization M&E, trust in M&E from the project leader, the project team, the monitor and possibly other stakeholders is also a critical factor during M&E implementation.

Another observation is that when a project is not well defined, it is difficult to define the function of M&E. In such a case, as a first step, M&E can help to clarify the project definition (objectives, action plan). Subsequently, the role of M&E in project implementation and adaption can also be better specified.

M&E can play a significant role particularly when the progress is slow, tensions occur, or other problems arise. However, project leaders may have the impression that the project is doing well, even though reality may be more nuanced. M&E can then assist to develop a more realistic impression of the project. A monitor should not necessarily be looking for problematic situations but try to present a comprehensive and nuanced image of the various issues relevant to the project.

6.3 Conclusions and recommendations

In this section we will draw a number of general conclusions from the observations above and translate these into recommendations.

When a project is not well defined, it is difficult to define the function of M&E. In such a case as a first step M&E can help to clarify the project definition (objectives, action plan). Subsequently, the function of M&E in project implementation and adaption can also be specified. Monitors can use this clarifying role as a way to get a foundation for M&E ('acquisition').

As a starting point for M&E, use M&E to clarify project objectives and strategies. Only then, the role of M&E can be clearly defined.

Other important factors include the M&E capacity of project leader, project team and monitor and the commitment to support M&E. This depends on the situation a project is in, such as time pressure, M&E culture and progress.

M&E capacity and commitment of project leaders, project team and monitors need to be assessed and further developed in light of the context and requirements of a project, so as to further develop the potential of M&E to contribute to impact.

The M&E role of a monitor and that of a project leader are very close and get easily mixed. It is important that they complement each other.

M&E roles of project leader and monitor should be complementary and clearly defined.

Different projects have different needs in terms of M&E. More complex projects will need more complex M&E and therefore better developed M&E competencies of the monitor. A project that is still in the design phase may require a monitor who has competencies to assist in analysing and structuring the vision and strategies.

Different situations require different competencies of the monitors. Adapt the function of M&E and the requirements of a monitor to the specific situation. A balance between these leads to optimization of M&E.

Whilst the M&E capacity and commitment are important, monitors also need to be flexible in terms of being able to work with a variety of people in a relationship of trust, work with a range of different situations and a variety of tools for M&E. Being able to distance themselves as well as engage in project objectives is another important quality. Project leaders need to have both content and process competencies.

The competencies and qualities of a monitor include not only technical capacity to design and implement M&E systems, but also more people oriented qualities like flexibility in working with people, developing relationships based on trust with project team and stakeholders. It also requires the ability to manage a fine balance of between engagement with people and keeping a bird's eye view. The competencies of a project leader include both content and process qualities.

M&E can play a significant role particularly when the progress is slow, tensions occur, or other problems arise, even though not (yet) realized.

M&E can help to identify and suggest solutions and foresee and prevent potential problems.

Engagement of project leader, project team, monitor and other stakeholders in M&E activities is important particularly in complex situations when dealing with a variety of stakeholders.

It is expected that complex projects (e.g. with many stakeholders, complex project strategies, many dynamics, new insights) require complex M&E systems with engagement of stakeholders in project design, implementation and M&E.

When relating the above mentioned factors to the conceptual model as described by Wageningen International one can see that particularly more internally driven factors influence the design and implementation of M&E systems. This includes factors that have a direct influence, such as M&E capacity of the project leader and the monitor, and the role that they play in terms of planning and M&E. Also cooperation within the project team or with stakeholders can influence this. More underlying to this seems to be the culture within the project, related to the culture within WUR projects, which is more focused on content rather than on process. People's experiences in terms of process work compared to content related work, and their M&E experience also has had an influence on the extent to which they could influence, set up and implement M&E systems.

Key factors influencing the design and implementation of a monitoring system include M&E competencies and commitment of the project leader and monitor (which should be complementary), the extent to which process oriented work is integrated in the culture of the project, and the nature of the project in terms of complexity and progress.

7 General conclusions and recommendations

The key question addressed in this report was: *What can we learn from pilot projects when setting up M&E systems and carrying out M&E activities?*

The basic function of an M&E system is to support projects or other initiatives in their implementation and in their efforts to contribute to impact. Various M&E approaches have been developed to serve that function in a variety of ways, emphasizing different aspects of the project dynamic. In practice, however, it appears to be problematic to carry out M&E in an optimal way. This is due to a number of factors that influence the setting up and implementation of an M&E system. In the WURK study, based on four pilot projects, we found three types of key factors that influence the practical implementation of M&E systems and their effect on contributing to impact, notably:

1. The role and function of the project leader in M&E;
2. The role and function of the monitor in M&E;
3. The project context.

Concerning the role of the *project leader* the M&E competency is critically important: to what extent does a project leader have a good understanding of what role M&E can play in managing the project and getting better results, especially in terms of impact? The more knowledgeable a project leader is in terms of M&E, the more support s/he will give to M&E in the project. If a project leader does not only have content related competencies but also process related competencies the chances are higher that M&E will be supported. This is related to how a project leader thinks that impact can be reached, and how much weight is given to the processes underlying the project. The background of the project leader in terms of work experience, education, paradigms, etc. influences the choices a project leader makes in relation to the project and to M&E in particular.

Concerning the role of the *monitor*, an important first contribution is that s/he can influence the project leader in terms of the understanding of the potential of M&E. To what extent a

monitor may realise this depends partly on the competencies of the monitor. These competencies need to complement those of the project leader. The competencies need to include not only technical M&E capacity (e.g. on how to set up and manage M&E systems) but also more people-oriented process skills and qualities, like sensitivity and flexibility. If a monitor has a track record on M&E then it is easier to 'prove' the importance of M&E to a project leader (and possibly others involved). However, if the monitor is new to the project, s/he may first have to prove how M&E can support the project. In that case it may be difficult to start with the development of a full-blown M&E system and the monitor may have to tread more carefully to develop a relationship based on trust and expand the M&E horizon. For instance, a project leader may have the limited view that M&E is only for external accountability and not be aware that it might also contribute to the success of a project. In such a case a monitor has to operate carefully seeking to change these images and paradigms around M&E. Every monitor is different, not only in terms of competencies but also in terms of personality, which may affect the function and approach of M&E in a project. To ensure better utilization of M&E, early involvement of a monitor is crucial, as a monitor can assist in thinking through project logic and assist in quickly adapting to the environment as and when needed.

Concerning the *project context*, M&E does not just rely on the project leader and the monitor. A project is also part of an environment with many dynamics. The more stakeholders involved, the more dynamic a project becomes and the more complex it may be to manage a it. Particularly then M&E can assist to help clarify the complexity. One of these complexities is that the project team and stakeholders involved in a project each have different perceptions on M&E which makes it difficult to come to an integrated approach for M&E. These perceptions of the project team and of stakeholders are also influenced by their experiences, paradigms, education, etc. To what extent these are made explicit partly depends on the approach used by the project leader and the monitor. What also needs to be made very explicit is the project logic. To what extent are the objectives and ambitions of a project realistic and logical? To what extent can they really contribute to change? If this basic project logic is not clear, M&E can not be clearly defined. There is a clear role for the monitor to assist in clarifying projects objectives and strategies. With this a monitor can lay the foundation for his/her work.

All in all if one wishes to set up and implement M&E systems that assist projects in their efforts to manage towards impact, one needs to consider not only the impact-pathway (or project logic towards impact), but also the people-pathway (how do we engage with people in this process). Identifying factors in the external as well as internal context that influence these efforts is important. Particularly people's background in terms of their experience, paradigms, education etc but also the dynamics in a project environment are some of the underlying factors that influence change.

8 Appendix 1: Pilot description “Kenniscentrum Glastuinbouw Greenport Westland-Oostland”

Door Eric Poot

8.1 Beschrijving project

8.1.1 Algemeen

De beschrijving van de pilot “Kenniscentrum Glastuinbouw Greenport Westland-Oostland” heb ik vanuit 3 invalshoeken gemaakt:

1. Vanuit het businessplan van de WUR Businessunit Glastuinbouw om rond haar locatie in Bleiswijk een Kennistrefpunt voor de glastuinbouw te stichten;
2. Vanuit het door de gemeente Westland geïnitieerde project Duurzame Greenport Westland-Oostland, dat samen met de gemeenten Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp (Oostland) bij EFRO (Europese regeling: Economische Fonds voor Regionale Ontwikkeling) voor subsidie is ingediend.
3. Vanuit de door de Kennisalliantie Zuid-Holland samen met het WUR Frontoffice Glastuinbouw geïnitieerde project Greenport Campus, dat bij de EZ regeling Pieken in de Delta voor subsidie is ingediend.

De verschillende lijnen hebben allen hun eigen doelstellingen, participanten, activiteiten en financiering. Het gemeenschappelijke element is de (beoogde) rol van Wageningen UR Glastuinbouw: kennisconstructie en kennisverspreiding vanuit de locatie Bleiswijk.

Ad 1. Kenniscentrum WUR Glastuinbouw

WUR Glastuinbouw wil via haar Kennistrefpunt tuinders, toeleveranciers, belangenbehartigers, overheden en andere stakeholders fysiek op de locatie in Bleiswijk krijgen. Via het demonstreren van kennis en faciliteiten probeert de BU goodwill te oogsten en nieuwe opdrachten binnen te halen. Dit is een centralistische actie, door de BU geregisseerd uitgevoerd in niet-geformaliseerde samenwerking met onder meer het Productschap Tuinbouw, LTO-Groeiservice, Reed Business en het Improvement Centre (IC). De laatst genoemde is de buurman van de BU in Bleiswijk, een innovatie en demo centrum voor vooral glasgroenteteelt.

Het IC is ooit op initiatief van de BU naar Bleiswijk gekomen, om vorm te geven aan een “kennisstraat” voor de glastuinbouw. Dit is gebeurd in een periode dat PPO Glastuinbouw, één van de instituten waaruit WUR Glastuinbouw is ontstaan, hoge ambities had om via fysieke en virtuele clustering van kennisintensieve bedrijven een kenniscentrum te ontwikkelen. (Op het hoogtepunt van de ambities had WUR Glastuinbouw met anderen het “Glaskasteel” willen bouwen.) Dit model van kennisclustering wordt onder meer door de collega BU PPO Bollen, Bomen & Fruit in Lisse en Randwijk uitgerold. Ten opzichte van PPO Glastuinbouw zijn de huidige ambities van de BU een stuk minder hoog, en ook een stuk traditioneler. De activiteiten die tot nog toe zijn uitgevoerd, zijn het organiseren van kennisdagen (in 2008 op het gebied van “licht”, “geconditioneerd telen” en “nieuwe paprika rassen”), het geven van rondleidingen, het faciliteren van business gerelateerde bijeenkomsten (vergaderingen van tuindersgroepen) en de website. De meeste kosten worden gefinancierd door de BU zelf, waaronder vrijwel alle personele kosten.

Behalve dat genoemde activiteiten worden voortgezet in 2009, kunnen nog het Innovatie en Demo Centrum (IDC) en een project als AquaReUse genoemd worden. De BU verschaft

grond en faciliteiten aan de financiers van het programma Kas als Energiebron (PT en LNV) om de 3 prijswinnaars van de ontwerpwedstrijd Energieleverende Kas hun ontwerp te laten realiseren. De officiële opening hiervan is in het voorjaar van 2009. Het IDC zal naar verwachting vele groepen geïnteresseerden trekken. Ook voor het project AquaReUse verschaft WUR Glastuinbouw faciliteiten. Dit project beoogt een innovatieve aanpak van gebiedsgericht waterbeheer in de Overbuurtse Polder, waarin de locatie van de BU gevestigd is.

Dergelijke innovaties verhogen de attractiviteit van het Kennistrefpunt van WUR Glastuinbouw voor doelgroepen om fysiek de locatie te bezoeken.

Ad 2. Kennisoverdracht EFRO project Duurzame Greenport Westland-Oostland (DGWO)

Doel van dit project is om via een aantal projecten de duurzaamheid van de glastuinbouw in de greenport Westland-Oostland te verbeteren. Het project bestaat uit een aantal deelprojecten op het gebied van energie (oa energienetwerken met glastuinbouw en LED belichting) en water (oa afvalwaterzuivering en operationeel waterbeheer). De projecten worden in verschillende samenstellingen uitgevoerd, waarbij een van de gemeenten uit de greenport en/of het betreffende waterschap betrokken zijn, alsmede ondernemers. Een niet onbelangrijk deel van het project is ingeruimd voor kennisoverdracht. Dit deel zal uitgevoerd worden door WUR Glastuinbouw samen met TNO en Glastuinbouw en de TU-Delft. De over-all projectleiding is in handen van de gemeente Westland, die tot op heden tamelijk stevig regie voert.

De activiteiten die in het kader van de kenniscomponent DGWO worden uitgevoerd, zijn relatief traditionele vormen van kennisoverdracht zoals open dagen, nieuwsbrieven en websites, excursies en workshops. Het is de bedoeling dat EFRO de helft van de kosten financiert; de deelnemende partijen dienen zelf de andere helft aan matching in te brengen.

Ad 3. Greenport Campus

Het idee van de Greenport Campus is ontstaan toen de Kennisalliantie Zuid-Holland samen met betrokken partijen constateerden, dat het in de toeleverende sector van de glastuinbouw in Zuid-Holland moeilijk is om bedrijven in consortia bij elkaar te krijgen voor innovatieve projecten. De missie van de Kennisalliantie bestaat uit het samenbrengen van dergelijke partijen. Daarnaast was er een interessante financieringsbron die onbenut bleef: het EZ programma Pieken in de Delta Zuidvleugel. Het idee is ontstaan om een structuur te ontwerpen en op te bouwen, die het gemakkelijker maakt om innovatie ideeën te formuleren en partijen bij elkaar te brengen: de Greenport Campus. Functie waarin de Greenport Campus moet voorzien, zijn onder meer een loketfunctie, match-making, vraagarticulatie, projectformulering, advies, training en een fysieke plek waar (technische) innovaties ontwikkeld en gedemonstreerd kunnen worden.

De initiatiefnemers zijn zoals gezegd de Kennisalliantie Zuid-Holland, een door de provincie en andere lagere overheden gefinancierd bureau. Daar is voor het onderdeel glastuinbouw een medewerker aangesteld die tevens werkzaam is bij Hogeschool InHolland: iemand met een groot relevant netwerk met name ook in politieke en bestuurlijke kringen.. Deze persoon heeft samengewerkt met medewerkers van WUR FrontOffice Glastuinbouw (een samenwerkingsverband tussen Wageningen UR Glastuinbouw, AFSG en LEI tbv gezamenlijke acquisities in de glastuinbouw voor WUR), TNO en TU-Delft. Via InHolland en TNO is ook de Demokwekerij in het Westland betrokken. De Demokwekerij biedt faciliteiten voor onderzoek (oa TNO), opleiding (oa InHolland) en het demonstreren van voornamelijk technische innovaties. Voor dat laatste heeft de Demokwekerij een groot

netwerk van toeleveranciers, tamelijk sterk regionaal georiënteerd, die er op structurele basis hun noviteiten tonen.

De Business developer van AFSG die de aanvoerder is van het FrontOffice, is momenteel projectleider. Hij heeft het plan voor de Greenport Campus uitgewerkt en daar samen met de Kennisalliantie veel bestuurlijk draagvlak voor verkregen. De aanvraag ligt momenteel (nov 08) bij Senter Novem voor beoordeling; gezien het bestuurlijk draagvlak lijkt de slagingskans groot. Activiteiten van de Greenport Campus zullen voor ongeveer 75% door pieken in de Delta betaald gaan worden.

8.1.2 Regionaal karakter

Alle genoemde activiteiten hebben hun kern in de greenport Westland –Oostland: de “innovatie as” die loopt van de Gemeente Westland, door Delft, naar de gemeente Lansingerland (en Pijnakker Nootdorp) in Oostland.

Primaire doelgroepen bij alle drie de projecten zijn telers en (techniek) toeleverende bedrijven. Het is evident dat de initiatieven niet alleen voor de bedrijven in de Greenport zijn, maar dat er landelijke uitstraling zal zijn.

De deelnemende partijen (“1^e ring”) staan hierboven genoemd. Interessant wel is dat partijen zoals WUR, Demokwekrij, Improvement Centre en TNO soms samenwerken en in andere gevallen concurreren (in de markt van toegepast experimenteel onderzoek bij m.n. het PT).

Belangrijke stakeholders zijn de gemeenten Westland, Lansingerland en Pijnakker-Nootdorp en de provincie Zuid-Holland (ook 1^e ring). Daarnaast (2^e ring) Delft, de Greenport Nederland (overleg-) organisatie, belangenbehartigers (LTO-glaskracht en gelieerde organisaties SIGN en Groeiservice, AVAG, VNO-NCW), invloedrijke bedrijven zoals bloemenveiling Flora Holland (met vestigingen in Westland en Lansingerland) en de Rabobank, en natuurlijk financiers zoals de ministeries van EZ en LNV en het Productschap Tuinbouw. Daarnaast zijn er een aantal adviesorganisaties met de nodige invloed in het netwerk, zoals Syntens, VanderZande/Florpartners, DLV, GreenQ, CropEye. Naast InHolland, TU en WUR zijn er scholen actief zoals Lentiz, Mondriaan, Edu-Delta (MBO) en de Haagsche Hogeschool (HBO). WUR glastuinbouw heeft verder te maken met de “moederorganisatie” in Wageningen en collega instituten zoals LEI en AFSG.

Met name de Greenport Campus profileert zich als een netwerk organisatie die steeds verder uitdijt; de andere twee initiatieven bestaan uit compactere netwerken.

8.1.3 Dynamiek

In 2008 was er veel beweging. Alle drie de genoemde ontwikkelingen staan aan het begin van het traject. Activiteiten in DGWO en Greenport Campus waren vooral gericht op het vormen van consortia, het formuleren van projectplannen en het verkrijgen van draagvlak.

Een van de belangrijke ontwikkelingen is dat de verschillende actoren, zoals met name WUR, TNO, TU-Delft en ook de Demokwekerij en InHolland elkaar hebben leren kennen, en “verleid” zijn om gezamenlijk activiteiten te ontwikkelen. De strategieraad van Wageningen UR Glastuinbouw, bestaande uit key-personen in het (Zuid-Hollandse) glastuinbouwcluster, heeft sterk aangedrongen op meer samenwerking. Deze samenwerking moet de komende 2 (Greenport Campus) tot 5 (DGWO) jaar daadwerkelijk leiden tot gezamenlijke (betaalde) projecten op basis van complementariteit.

Het moge duidelijk zijn dat dit in lijn is met de doelstellingen. Aandachtspunt is de complexiteit van het nogal dynamische netwerk, en de rol die WUR Glastuinbouw daarin wil vervullen.

8.2 Bijdrage van M&E

8.2.1 Doel van M&E

Het doel van M&E voor WUR Glastuinbouw is helpen de doelstellingen scherp(er) te krijgen en het inzicht in de complexiteit en dynamiek van de processen te vergroten, om de positie van WUR daarin ook beter te kunnen volgen en bijsturen. Omdat alle genoemde initiatieven aan het begin staan, is het karakter van de M&E in 2008 vooral strategisch geweest: van operationele monitoring en bijsturing was nog nauwelijks sprake.

8.2.2 Rol van Monitor

- a. Rol: Ik (Eric Poot) had het afgelopen jaar vooral een rol in het tot stand brengen van de plannen, uitvoerend werk dus, en heeft daarnaast getracht M&E te doen. De resultaten van de M&E zijn vooral bedoeld om het BU management betere keuzes te kunnen laten maken. Projecten waren nog te weinig “op stoom” om echt van leereffecten te kunnen spreken.
- b. Herkenbaarheid: Projectleiders zijn Sjaak Bakker van WUR Glastuinbouw voor het WUR Kennistrefpunt, Frans Pijls van Gemeente Westland voor DGWO en Jan Willem Donkers van WUR-AFSG voor Greenport Campus. Zij zien mij meer als deelprojectleider en coordinator van activiteiten dan als M&E-er. Ik word ook in dat licht beoordeeld.
- c. Betrokkenheid. Betrokkenheid is zeer groot, nadeel is dat de afstand om tot afgewogen reflectie te komen wellicht te kort is. Verreweg de meeste van mijn activiteiten zijn niet M&E. Uitzondering zijn reflecties op lopende processen en het vertalen van het aldus verkregen inzicht in aangescherpte plannen.

8.2.3 Behoeft van project en stakeholders

De expliciet geformuleerde behoefte aan M&E bestaat uit indicatoren waarmee het resultaat (outcome) van de projecten DGWO en Greenport Campus te meten is, denk aan aantal evenementen, aantal bezoekers per evenement, aantal gegeven adviezen, aantal gevormde consortia etc., met uiteindelijke doorvertaling naar impact op attractief en concurrerend kennistrefpunt, duurzamere glastuinbouw (DWGO) en innovatieve kracht van het regionale cluster (greenport campus).

8.2.4 Methodiek

Tot nu toe: constructie van proces adhv gesprekken met betrokkenen en eigen observaties. Echte interventies zijn nog niet gepleegd.

8.2.5 Feed-back

Er was geen sprake van structureel georganiseerde feed-back. De gegeven feed-back is door de projectleiders gewaardeerd en verwerkt in hun plannen. De formele feed-back was vooral inhoudelijk, feed-back op het proces is vooral in informele zin gegeven.

8.2.6 Capaciteiten en randvoorwaarden

M&E is nu te verweven met inhoudelijke bemoeienis en verantwoordelijkheden voor de projecten. Voor voortzetting is scheiding van rollen over personen eigenlijk een voorwaarde. Probleem in dit traject is ook dat er geen sprake is van een duidelijk afgebakend project: in de betreffende netwerken is sprake van zowel dynamische samenstelling als processen. Dat is moeilijk bij te houden voor een “uitvoerend” M&E-er / onderzoeker.

Daarnaast speelt er veel op relatief “hoog” (bestuurlijk) niveau, waarbij onderzoekers niet betrokken worden. M&E van dergelijke processen zal dus vrijwel altijd indirect moeten verlopen, via het “aftappen” van wel aanwezige actoren. Met Tycho Vermeulen leidt WUR Glastuinbouw momenteel iemand op die dit werk kan doen.

De M&E is niet structureel ingebed in de trajecten. Er is ook (nog) geen structurele vastlegging van informatie. Financiën zijn vooralsnog geen probleem.

8.3 Slotbeschouwing

Er is tot nu toe geen expliciete operationele M&E van het traject uitgevoerd. Wel in de “grotere loops” die in de planvorming tot nu toe zijn doorlopen: de reflectie/ evaluatie heeft bijgedragen aan het aanscherpen van de plannen. Dat is deels te wijten aan de (opstart) fase waarin de trajecten zich in 2008 bevonden. Ik verwacht dat wanneer de 3 trajecten de komende jaren meer concrete uitvoering krijgen, M&E ook meer concrete resultaten zal opleveren. Wat dat betreft is de looptijd van 2008 te kort geweest.

Voor wat het WURK koepel project betreft: dat is vanuit onze BU vooral door Tycho bezocht, en ook het bilaterale overleg met Boelie is door hem gevoerd (conform interne afspraken). Tycho heeft intern regelmatig terugkoppeling gegeven. Waarschijnlijk heb ik daar in deze casus wat te weinig mee gedaan. Ik verwacht wel dat vooral Tycho veel van WURK geleerd heeft, we zullen zeker kijken of (en hoe) hij de rol van M&E-er in onderhavige casus kan gaan vervullen.

9 Appendix 1: Pilot description “Greenportkas Venlo”

Door Tycho Vermeulen

9.1 Beschrijving project

9.1.1 Algemeen

Het WURK-project monitort de begeleiding van de Greenportkas Venlo, die door Wageningen UR wordt uitgevoerd. De monitoring behelst een eenmalige interviewronde langs alle stakeholders rond het Demo-bedrijf “Greenportkas Venlo”. Wageningen UR Glastuinbouw begeleidt de Greenportkas met advies over teeltsturing, energiehuishouding en demonstratie (communicatie). Deze begeleiding is tevens gericht op het “ontzorgen” van de ondernemer. Naast de begeleider Wouter Verkerke zijn er drie onderzoekers op regelmatige basis actief voor de begeleiding (teelttechnisch, energie-huishouding en techniek). Bij specifieke vragen worden ook andere onderzoekers betrokken. Voor de aansturing van de technologie is tevens een lokale expert ingehuurd. Vervolgens coördineert de Wageningen UR twee regionale ondernemersnetwerken – gericht op het leren van de innovatie en inspireren van de ondernemers om onderdelen ervan toe te passen op hun eigen bedrijf. Er is regelmatig overleg tussen Wageningen UR en de ondernemer, maar er is geen gestructureerd “projectteam overleg”.

De doelen van de begeleiding van de Greenportkas zijn het behalen van meerproductie (de verwachting bij aanvang was 10%) en 30% energiebesparing. Daarnaast geldt ook het ondernemersbelang – een succesvol bedrijf: “meerproductie, maar failliet bedrijf straalt nog steeds erg negatief af op de innovatie.” Wageningen UR biedt kennis over teeltsturing en ontzorgt de ondernemer door taken over te nemen (inhuren van een installateur, uitvoering van veel communicatie-activiteiten, etc.). Naast het “ontzorgen” van de ondernemer vindt er geen specifieke coaching plaats op ondernemerschap, bijvoorbeeld in de zin van verbetering van bedrijfsvoering, strategievorming, competentieontwikkeling, etcetera.

Voor het begeleiden van de twee ondernemersnetwerken zijn de volgende doelen gesteld:

1. Het samenbrengen van partijen die zich vanuit individuele belangen gezamenlijke willen inzetten voor de ontwikkeling en toepassing van innovatieve en duurzame energiesystemen in Noord-Limburg.
2. Het opstarten, aansturen en volgen van diverse activiteiten in de ontwikkeling van bijv. kennis en techniek t.b.v. innovatieve energiesystemen
3. Gezamenlijke ontwikkeling en verspreiding van kennis door de deelnemers over implementatie van innovatieve energiesystemen
4. Stimuleren van dynamiek in de ontwikkeling van de sector in de regio NLimburg

9.1.2 Regionale karakter

De Greenportkas Venlo dankt haar regionale karakter aan de betrokkenheid van regionale financiers (LLTB, LTO, Limburg, gemeente Venlo), het werken met lokale toeleveranciers/adviseurs (Thissen installatietechniek, Innoforte, Climeco, Koenen en Co), de interesse vanuit de lokale overheid en door een ondernemersnetwerk met tien regionale ondernemers in twee klankbordgroepen. De regionale component wordt ondersteund door de kruisbestuiving van Greenportkas Venlo en andere initiatieven (bijvoorbeeld de Floriade en ideeën voor andere energiegrids) via de begeleider van de Greenportkas van Wageningen UR, die binnen Wageningen UR functioneert als accountmanager Limburg.

De betrokkenheid van de regionale partijen is vooral afhankelijk van hun functie. Over het algemeen hebben partijen (naast eigen bedrijfsbelang) weinig meerdere petten. Koenen en Co is hierop een uitzondering, door zowel accountant te zijn van Joep Raemaker, als beheerder van het demonstratieproject – de waarborging dat voldaan wordt aan de eisen van de regelingen.

Beeldvorming over de bijdrage en impact van de regionale partijen in het succes van Greenportkas Venlo:

- Financiers en lokale overheden: naast financiering ook grote aandacht voor het project, waardoor de exposure boven verwachting is. Financiers en lokale overheden creëren veel gelegenheden om het bedrijf te bezoeken en te presenteren aan derden. Dit maakt dat het project binnen tuinbouw-Nederland een hoog aanzien heeft - “Zelfs in het Westland kan men er niet omheen”.
- Naast de technische bijdragen door toeleveranciers/adviseurs is de relationele bijdrage van groot belang. Het vertrouwen bij de initiatiefnemers Joep Raemakers en de Zorggroep in partijen als Thissen (technisch installateur) en Innoforte (bedrijfskundig adviseur) hebben het project mogelijk gemaakt. Thissen en innoforte waren respectievelijk de visievormer/bouwer en de organisator/begeleider. Ook voor Koenen en Co (Accountant) en Climeco (technisch advies) als begeleiders van Joep Raemakers, geldt dat de werkrelatie gebaseerd is op veel vertrouwen. Werken met regionale partijen was zeer bepalend. Hierbij moet echter vermeld worden dat in de beginfase het vertrouwen in een andere regionale partij – Knowhouse – werd opgezegd.
- Het ondernemersnetwerk biedt een klankbord voor Joep Raemakers – de eigenaar van Greenportkas Venlo. Meerdere malen heeft Joep inzichten van collega's kunnen gebruiken op zijn eigen bedrijf, en zijn eigen gedachten kunnen spiegelen.

De regionale betrokkenen definiëren succes van de Greenportkas in termen van teeltverbetering, elan in de regio en in termen van landmark voor innovatie in de regio (zowel aan de tuinbouwkant als bij de zorginstelling). Vooral het behalen van teeltverbetering sluit goed aan bij de doelen die voor de begeleiding gesteld zijn. De meer regionaal-georiënteerde doelen sluiten vervolgens sterk aan bij de belangen van de begeleider van de Greenportkas als accountmanager voor de regio Limburg. Interessant is op te merken dat niet-regionaal betrokkenen meer geïnteresseerd zijn in het innovatieproces – de bredere kennisontwikkeling.

9.1.3 WUR-karakter in het project

Het project – de begeleiding van Greenportkas Venlo – is een vreemde eend in het assortiment van Wageningen UR Glastuinbouw. Het is een nieuwe stap naar proces-georiënteerd werken. De ondernemer en zijn bedrijf staan bij deze begeleiding centraal. Wageningen UR voert meer procesmatige projecten uit zoals Telen Met Toekomst (stakeholder-gerichte aanpak), het Systeeminnovatieprogramma (netwerk-gerichte aanpak), organisatie van cursussen voor ondernemers en projecten met ondernemersnetwerken, maar het individueel begeleiden van een ondernemer, met de kennislevering en –vermeerdering als neven doel, is nieuw. Vanwege dit nieuwe karakter stelde de begeleider van de Greenportkas een feedbackronde in het kader van KB7 (WURK) op prijs.

9.2 De bijdrage van M&E

9.2.1 Doelen M&E

De bijdrage van M&E is gericht op het versterken van de begeleiding zoals die nu door Wageningen UR aan de (ondernemer van de) Greenportkas Venlo geleverd wordt. De versterking kan liggen op het gebied van advisering over procesaanpak,

competentieontwikkeling, bewustwording van verhoudingen en/of belangen, etcetera. De grootste aandacht ging echter uit naar boven tafel krijgen van de mogelijk verschillende belangen van stakeholders. Er is gekozen voor een werkvorm waar 'de M&E-er' in een interviewronde alle stakeholdergroepen rond de Greenportkas spreekt. Bijlage 1 geeft de gebruikte vragenlijst.

Als tweede doel moest er geleerd worden van de realisatie van de Greenportkas - de eerste pilot van een energienet in Nederland. Wageningen UR is bij meerdere energienet-initiatieven betrokken in de rol van procesaanjager. Een uitgebreide interviewronde met de stakeholders in Venlo zou nieuwe inzichten kunnen opleveren over de mogelijke aanpak en de nodige competenties van de procesaanjager.

9.2.2 Rol en bijdrage van M&E-er

De M&E kon als relatieve buitenstaander de stakeholders bevragen over hun belangen en wensen – om die spiegelen terug te koppelen met de begeleider van de Greenportkas. Voor de M&E-er was het belangrijk om deze rol duidelijk te maken naar de stakeholders toe. Stakeholders waren open in het delen van hun mening, onder de toezegging dat de informatie alleen gebruikt zou worden voor interne ondersteuning van het werk van Wageningen UR. De M&E-er had vervolgens voldoende afstand tot de begeleiding van de Greenportkas doordat hij er niet eerder bij betrokken was, maar voldoende betrokkenheid door de inhoud (glastuinbouw, energienet) en de samenwerking met de betrokken collega's in andere projecten.

In dit project was de M&E vooral gericht op ondersteuning op operationeel niveau. De feedback vanuit het project werd op prijs gesteld en heeft naar eigen zeggen van de begeleider van de Greenportkas ook geleid tot enkele aanpassingen in de begeleiding. De impact van deze ondersteuning (effect van de veranderde begeleiding op de Greenportkas – de werkwijze van Joep Raemakers) is echter niet onderzocht.

Vanuit de expertise van de M&E-er konden er enkele nieuwe inzichten meegegeven worden aan de begeleider van de Greenportkas. De interviews hebben daarnaast veel inzichten opgeleverd die nuttig waren voor het proceswerk dat Wageningen UR verricht rond energienet (Uitvoering door Tycho Vermeulen). Hoofdstuk 4 geeft de inhoudelijke feedback die gegeven is.

9.2.3 Critische reflectie

In het project was er geen sprake van feedbackloops met stakeholders. De meningen en inzichten van stakeholders werden geïnventariseerd en benut voor terugkoppeling naar de begeleider van de greenportkas. Er zijn gedurende het traject enkele gerichte gesprekken geweest rond de leerervaringen in het project – vooral rond de voorbereiding tot de tussentijdse rapportage van 6 oktober en de voorbereiding voor een presentatie over energienet op de dag van de toekomst (10 november).

De feedback naar de opdrachtgever gebeurde daarnaast veelal ad-hoc. De aard en hoeveelheid van onderwerpen, tezamen met de vele contactmomenten tussen M&E-er en de begeleider van de Greenportkas, maakte dit ook de meest effectieve aanpak. Reacties van stakeholders werden snel doorgegeven aan de opdrachtgever via een 'korte feedback cyclus'. Meer inhoudelijke punten van feedback – observaties die tot stand kwamen op basis gesprekken met meerdere stakeholders – werden eerst door de M&E-er voorbereid (onderbouwing van het issue en suggesties voor vervolg).

Triggers voor het geven van feedback waren:

- Discrepanties tussen de doelen vanuit het begeleiden van de Greenportkas en belangen/doelen van stakeholders;
- Knelpunten die herkend worden uit eerdere ervaringen van de M&E-er
- Suggesties die resoneerde met het beeld van de M&E-er

De feiten/opmerkingen die de trigger veroorzaakte werden vervolgens in context geplaatst (veelal in samenwerking met de opdrachtgever), om te bepalen welke zaken verdere aandacht verdienden.

9.2.4 Capaciteiten en randvoorwaarden voor de M&E

De voornaamste capaciteit bij het interviewen is de kwaliteit om stakeholders een gevoel van veiligheid te geven om hun zorgen over een situatie te delen. Daarnaast moet de interviewer kunnen prikkelen, teneinde meer feedback los te krijgen. Hiervoor is tact nodig om met voorgeschiedenis, belangen en verhoudingen om te kunnen gaan. Fijngevoeligheid en besef van context zijn hierbij essentieel.

Een logische randvoorwaarde is de ontvankelijkheid van de feedback-ontvanger. Deze randvoorwaarde werd in dit project geborgd, doordat de opdrachtgever ook feedback-ontvanger was.

9.3 Slotbeschouwing

Het interviewen van stakeholders is een van de (minder typische) instrumenten binnen M&E. Door het zo als element eruit te pikken, ontstaat niet het gevoel van ‘monitoring en evaluatie’, maar eerder van een advies-opdracht. Ook de inzichten die in dit project verworven zijn ten behoeve van de begeleiding van de Greenportkas, komen slechts ten deze voort uit het gedachtegoed achter M&E.

Het project leverde inhoudelijk veel leerpunten voor het werk van Wageningen UR als procesaanjager, dan dat het feedback-punten opleverde voor de begeleiding van de Greenportkas (bijlage 2). Daarnaast wordt, door het denken en discussiëren over M&E, het ‘energiegrid-werk’ meer bewust uitgevoerd: bewuster omgaan met interventies en terugkoppeling, bewuster werken met belangen van stakeholders en werken met mijlpalen. Het project versterkte de positionering van Wageningen UR daarmee zowel door het vergroten van de kennis rond het opzetten van energiegrids, als met meer ‘M&E-gedachten in het proceswerk.

Bijlage 1: Feedback begeleiding Greenportkas

Dit hoofdstuk geeft puntsgewijs de punten van feedback weer.

Greenportkas

- Spanning: Demo-project vs Ondernemer begeleiden
 - ♦ Voor een demo-project is er te weinig focus en consequent werken (wat demonstreren we, en testen we over langere tijd? Hoeveel willen we leren?)
 - ♦ Voor goede begeleiding is er te weinig gezamenlijk beeld over de te volgen teelt- en bedrijfsstrategie (teeltoptimum, duurzaamheid, kosten/toegevoegde waarde, verdere bedrijfsontwikkeling & innovatie)
 - ♦ (project werkt te ad-hoc om hier heldere keuzes te maken?)
- Spanning: Lage-kosten strategie van ondernemer vs Toegevoegde waarde strategie van bedrijf

- ♦ Ondernemer denkt in lage kosten, maar heeft een bedrijf dat zich vooral leent voor toegevoegde waarde. Daartegenover is de ondernemer bewust met marketingstrategie bezig, en dit wordt bevestigd door de afnemers. Het niveau van bewustzijn en ondernemerschap rond een bedrijfsstrategie (in dit geval een toegevoegde-waarde strategie) is hoger dan gemiddeld in de tuinbouw.
- ♦ Vanuit PR gaat het wel goed: ondernemer spreekt duurzaamheid

Wageningen UR Glastuinbouw

- Wageningen UR moet intern werken aan:
 - ♦ Werk ook aan een toekomstvisie voor dergelijke samenwerking (5-10 jaar)
 - ♦ Visieontwikkeling binnen Wageningen UR – beëindigen van verwarring over sturingsmechanismen.
 - ♦ Meer betrokkenheid van onderzoekers bij ondernemers (zoals ook in de Greenportkas gebeurt) – onderzoekers moeten dichterbij de ondernemer zitten om het juiste onderzoek te doen.
- Wageningen UR moet extern werken aan:
 - ♦ Verankering van de kennis bij ondernemers (wat blijft er hangen en wordt gebruikt?)
 - ♦ Verankering van de kennis bij voorlichting – in netwerken
 - ♦ “spijt minimaliseren”

Leerervaringen Energiegrids:

- “Werk met de juiste mensen” tegenover het gegeven dat het komen tot de partners ook een proces met toevalligheden is:
 - ♦ Het consortium “glastuinbouw met toekomstwaarde” begon met Hoogendoorn, Climeco, KnowHouse en Wageningen UR. Peter Thissen suggereerde Joep Raemakers als mogelijke kandidaat aan Knowhouse. Joep had zijn eigen gedachtenvormingsproces doorgemaakt, en bracht Innoforte en Koenen en Co met zich mee. De samenwerking met KnowHouse liep spaak, en door technologische knelpunten is op den duur ook afscheid genomen van Hoogendoorn. (KnowHouse twijfelt achteraf of Joep wel de juiste innovator was voor deze pilot.) In eerste instantie wilde Joep ook geen continue inbreng van Climeco – die er later wel weer intensiever in betrokken werd.
 - ♦ Vergelijkbaar begon het project in AckersWoude ook met een toevalligheid in de keuze voor ondernemer en partner uit de woningbouw. Vervolgens brachten beide partijen ook uiteenlopende typen toeleveranciers mee.
 - ♦ De les hieruit, is dat de procesbegeleider goed moet kunnen inspelen op verschillende persoonlijkheden. De procesbegeleider moet snel de zwakke punten in de partners herkennen en daarmee om kunnen gaan (competentieontwikkeling, coaching, etc.)
- Werk met een netwerk van ondernemers van verschillende achtergrond (en genoeg raakvlakken)
- Vragen die warmte-afnemers zich moeten stellen:
 - ♦ Wie investeert waarin (eigendom) bv. de infrastructuur: wil je dat de pijpen onder jouw grond van iemand anders zijn? – Zorggroep heeft zelf geïnvesteerd in de infrastructuur op eigen grond.
 - ♦ Klikt het tussen de partijen
 - ♦ Continuïteit en bedrijfszekerheid van warmteleverancier
 - ♦ Je krijgt veel aandacht: weet hoe je dit voor jouw organisatie nuttig kan inzetten (de zorggroep ziet voordeel in veel rondleidingen. Het brengt veel potentiële sponsors voor activiteiten van de zorggroep op het terrein en geeft de organisatie een imago van duurzaam en vooruitstrevend.)

- Werken met een zwembad: nieuwe isolatietechnieken reduceren de warmtevraag van het zwembad zeer sterk.
- Leg het initiatief waar het moet liggen (cruciale actoren)
- Herken fasen – en weet wat welke fase aan begeleiding nodig heeft
- Wees alert op cruciale actoren
 - ♦ hebben die in huis wat ze in huis moeten hebben? (culturele verschillen overbruggen, angsten aanvoelen, weten wat ze willen, strategisch)
 - ♦ schat in waar de actoren coaching behoeven.
 - ♦ pas op voor oppertunisme / subsidie-gedreven houding
- Complexiteit van installaties niet onderschatten
- Telersnetwerk
 - ♦ Belangrijke achterban voor de ondernemer (sparren, dragen)
 - ♦ Netwerk behouden door alle leden steeds meerwaarde te bieden (leren)
- CoP: meaning, Identity, Learning, community, Rhythm (Werk met mijlpalen)
- Assist the movers

Wees helder over jouw visie en doelen (weet wat je wilt, en daag anderen uit ook hun eigen belangen en doelen helder te krijgen)

Bijlage 2: Vragenlijst gebruikt bij interviews van stakeholders

1. Wat is uw de betrokkenheid bij het project? Wat zijn, of waren destijds, uw beweegredenen / drijfveren om betrokken te raken?
2. Welke doelen ervaart u rond Greenportkas Venlo? (Wanneer is het voor u een succes?)
3. Is de pilot goed op weg dit succes te behalen (zo nee, wat ontbreekt er)?
4. Hebben andere stakeholder doelen die haaks staan op uw doelen met het project (vraag 2)?
5. Welke belemmeringen ziet u voor het realiseren van uw doelen en voor de doelen van anderen?
6. Hoe zou het succes waargemaakt moeten/kunnen worden en belemmeringen overwonnen?
7. Wat doet u zelf? Wat is uw invloedsfeer?
8. Welke lessen zijn er in het verleden geleerd in het komen tot de pilot? (Belangrijke succes factoren bij de realisatie, en wat waren de drempels en knelpunten?)
9. Welke lessen zijn er gedurende de pilot geleerd?

10 Appendix 3: Pilot description “Echt Overijssel!”

Door Ina Pinxterhuis

10.1 Beschrijving project

10.1.1 Algemeen

Doelstelling

Echt Overijssel! stimuleert de samenwerking van landbouw, natuurbeheer en hun ketenpartners, van toeleveranciers tot horeca en recreatie. Het project streeft naar een grote rijkdom aan plant- en diersoorten op en rond landbouwgronden, regionaal gesloten grondstofkringlopen en nieuwe economische dragers voor het landelijk gebied.

Actoren

Financiers zijn de Provincie Overijssel, de ministeries van VROM en LNV (Bioconnect) en de Europese Unie. Uitvoering is in handen van ASG Veehouderij (Wageningen UR), Vereniging Natuurmonumenten en Stichting Dianthus. Projectleider is Ina Pinxterhuis (ASG Veehouderij). De projectleiding is driekoppig: Ina Pinxterhuis, Marion Plagge (Natuurmonumenten) en Harry Donkers (Stichting Dianthus).

Andere actoren:

Stuurgroep (Dianthus – Henk de Lange, Natuurmonumenten – Jos Bisschops, ASG Veehouderij – Paul Vriesekoop, Mengvoerindustrie, bio varkens – Ronald Paardekooper (Nutreco), bio melkvee, productenvereniging Natuurweide – Kees van Zelderen, regio / Stimuland – Cor Bosch, LTO Noord – Jeanet Brandsma), spelers tot nu toe: Aver Heino – Zwier van der Vegte, Louis Bolk Instituut – Udo Prins, Frans Smeding, ASG – Marike Boekhoff. Belangrijk worden de (boeren)deelnemers – deze worden nog geworven.

Aanpak

Met multistakeholder-aanpak invulling geven aan toekomstbeeld van regionale landbouw; uitwerken van regionaal ondernemingsplan. – ontmoetingen tussen stakeholders organiseren door werk/ontwerpsessies, uitdenken van toekomstbeeld en stappen die gezet moeten worden om dat beeld te realiseren (RIO/C2C). Daarnaast praktijknetwerken – in de praktijk aan de slag. Praktische knelpunten aanpakken, experimenteren op bedrijven, met ondernemers. Dus sterk interactieve aanpak.

10.1.2 Regionale karakter van het project

- Welke regionale stakeholders zijn bij het project betrokken?
Vooral regionaal – zie hierboven.
- Wat is hun doelstelling of wat zijn de belangrijkste doelstellingen?
Verkennen mogelijkheden kringlopen te sluiten in biologische landbouw, meer telen van granen op oude esgronden en daarmee hoge natuurwaardes halen, nieuwe producten of diensten voor landbouw ontwikkelen (streekproducten bijv.), goed inkomen voor agrarisch bedrijf.
- Stakeholders zijn direct bij projectuitvoering betrokken, voeren ook zelf onderdelen uit – in de eerste fase in de praktijknetwerken. Hebben grote invloed op verloop van project – zowel richting als uitvoering.

10.1.3 Het WUR karakter van het project

- Wat is hun doelstelling? (vanuit ASG geredeneerd, niet op de persoon van mezelf (InaP) betrokken dus)
Vraaggedreven werken, kwaliteit leveren op inhoudelijk en procesmatig gebied (Veehouderijaanpak laten zien), bijdrage aan gebiedsontwikkeling in Overijssel, m.n. rond Aver Heino, versterken van positionering van Aver Heino in regio
- In hoeverre spoort dat met doelstellingen van de (belangrijkste) regionale stakeholders?
Gekozen thema komt overeen met ontwikkelingsrichting van biologische landbouw en (aantal) regionale ondernemers, bijvoorbeeld verenigd in Dianthus. Meerwaarde van Aver Heino moet zich steeds weer bewijzen, maar kwaliteit van experimenten en (accommodatie van) activiteiten is nog steeds goed.

10.1.4 Dynamiek van het project in vogelvlucht

- Wat zijn in de monitoringsperiode de belangrijkste ontwikkelingen in het project geweest?
Samenvoegen van twee projecten, zoeken naar gezamenlijke doelen en drijfveren, steeds maar weer uitstellen van toekenning van budget door provincie of andere overheidsinstanties, concreet maken van aanpak
- In hoeverre is dat in overeenstemming met de doelstellingen?
Dit voortraject heeft veel langer geduurd dan ooit voorzien. Doel om budget te genereren voor activiteiten in de regio is gehaald, maar we lopen dus ver achter met de uitvoering van de activiteiten zelf. Dat frustreert de partners enorm, ik merk dat ik dat wel gewend ben..

10.2 De bijdrage van M&E

In dit hoofdstuk een beschrijving van de bijdrage van M&E en de rol die we de monitor toedichten. De monitor is er pas in de loop van het jaar bijgekomen, en kende onderweg nog een wisseling van de wacht. In deze fase van het project ging het vooral nog om kennismaken en concreet proberen te krijgen wat we verstaan onder processen, en hoe we dat denken te managen, te monitoren en te evalueren.

10.2.1 Doel van M&E

Het proces in en de effectiviteit van het project (gericht op leren - houding en gedrag) worden gevolgd en geëvalueerd. Door tussentijds reflecteren kunnen aanpassingen worden gedaan om de effectiviteit van het project om een hoog niveau te houden. Door te publiceren over de aanpak en de resultaten daarvan komen ook die aspecten van het project voor het voetlicht en kunnen anderen leren van onze ervaringen.

Kernbegrippen in deze omschrijving van de doelstelling van M&E zijn:

- Effectiviteit: het gaat hierbij om de veranderingen op het regime niveau. Het in beeld brengen van de wijze van organiseren en de daadwerkelijke veranderingen van denkwijze en gedragsveranderingen binnen de praktijknetwerken. Wat is nu een goede manier van organiseren om commitment en gedragsverandering te bewerkstelligen?
- Leerprocessen (houding en gedrag) binnen het project, ofwel wel het “leren binnen” het project. Loyaliteit, gezamenlijk denken, commitment en “wij-gevoel” zijn centrale elementen bij het leren binnen. Vooral het werken aan de gesloten kringloop vergt van de deelnemers dat zij zich in elkaar kunnen verplaatsen en elkaars positie en argumenten begrijpen. Dit kan de afweging van eigen (bedrijfs)belangen en risico's in een ander licht zetten. Er zijn (op dit moment) een drietal potentiële spanningsvelden, waar expliciet

aandacht voor is in de monitoring. Het gaat dan om de relatie tussen landbouw en natuur, tussen akkerbouw en veeteelt en tussen de partijen in een keten.

- Kennis delen met anderen: met andere woorden, het “leren van” is van belang. Het projectvoorstel voorziet ook in het wederzijds leren. Concreet is dit vormgegeven doordat dit project onderdeel is van WURK. Tussentijdse kennisuitwisseling en reflectie met een drietal andere projecten zijn hierbij een kans voor verrijking. Daarnaast is het breder uitdragen van de leerervaringen onderdeel van het communicatieplan.

10.2.2 Rol van M&E-er/monitor

1. Rol gekoppeld aan doel M&E: Bevorderen leerprocessen in projectbijeenkomsten met diverse (heterogene) stakeholders. De monitor zal in verschillende fora aanwezig zijn, maar het belang van monitoring wordt breder uitgezet. Ook anderen in het project krijgen daarin een functie, bijvoorbeeld de netwerkregisseurs.
2. Herkenbaarheid bij PL en/of PT: de monitor heeft een duidelijke rol. Of bijdrage wordt gewaardeerd is nog open, er is nog weinig ervaring mee opgedaan.
3. Betrokkenheid vs. Distantie: monitor is betrokken bij project, projectteam vraagt dat ook. Er is affiniteit met het project en z’n doelstellingen, relatie is nog vrij nieuw en zal nog groeien. Of er taken uitgevoerd gaan worden waarvan de monitor zich afvraagt of die eigenlijk wel bij M&E horen, valt nog te bezien – het zit nu nog erg in de beginfase.

10.2.3 M&E methoden om feedback te geven en/of gegevens te vergaren en verwerken

De intentie is om een divers palet van methoden toe te passen, al naar gelang de behoefte in het project: participatief en groepsgericht, als ijkmomenten nodig zijn surveys of bilaterale gesprekken/interviews en parameters al naar gelang welk onderdeel aandacht behoeft. Omdat we nog weinig activiteiten in het project hebben gehad, kunnen we nog niet zeggen welke (al dan niet omschreven) methodes worden gebruikt voor de timing en manier van interveniëren.

10.2.4 Kritische reflectie op feedback door de monitor

Ook hier is nog weinig over te melden. Tot nu toe is gereflecteerd door PT, andere stakeholders zijn nog niet direct betrokken. Hoe en in welke mate dit wordt gestructureerd wordt nog verder uitgewerkt door PT en monitor. Idee is dat ook stakeholders reflecteren, dat het in de netwerken ook een vaste plek in de werkwijze krijgt, zowel direct tijdens bijeenkomsten, als door inbreng van resultaten van een langere periode en daarop te reflecteren.

10.2.5 Capaciteiten en randvoorwaarden om M&E te kunnen doen

Er is een procesmonitor ingeschakeld om de kwaliteit te borgen, hiertoe is samenwerking met Athena Instituut aangegaan. Projectleider heeft ook ervaring en kennis van M&E en ondersteunt dit van harte. Rest van projectteam heeft dit niet, maar ziet noodzaak wel in. In netwerken wordt M&E ook geïntroduceerd, in welke mate de netwerkregisseurs hiervan kennis hebben is nog niet bekend – de keus van mensen is nog niet gemaakt. De taken en verantwoordelijkheden t.a.v. M&E worden nog aangescherpt in overleg tussen PT en monitor, alsook bijbehorend budget. In de oorspronkelijke begroting is 3% gereserveerd voor M&E, in de definitieve begroting is het diffuser en onderdeel geworden van “gegevensverzameling”. Ook kan inzet van anderen dan de monitor (bijv netwerkregisseurs) uit andere budgetten komen. Voor opslag van gegevens is een Sharepoint omgeving opgezet (afgesloten webomgeving voor projectdeelnemers).

10.2.6 Externe dynamiek:

de verwachting is dat we regelmatig punten tegenkomen waar het project maar beperkt invloed op kan uitoefenen, maar die we wel gaan adresseren door inschakelen van stuurgroepleden of ambassadeurs en hun netwerken.

10.2.7 M&E ‘episodes’

Verschil in inzicht in organisatie van (processen in) project – projectleider had zelf beeld, maar andere leden van PT hebben nog geen overzicht. Projectleider heeft bijeenkomst belegd van PT en monitor met dit als onderwerp, huiswerk om eigen ideeën uit te werken en te presenteren. Tegelijkertijd werd de rol van de monitor geïntroduceerd.

Verschil in inzicht in effect van trage besluitvorming rond financiering – projectleider ziet continue vooruitgang, overige PT-leden zien steeds grote muur en dat remt hen om actie te ondernemen. Monitor brengt dat onder de aandacht bij projectleider, die daarna positie van PT-leden beter snapt en hun remmende houding een plekje geeft.

10.3 Slotbeschouwing / conclusies

Er is nog weinig te concluderen, het project staat nog in de beginfase. De verwachtingen van M&E zijn echter hoog, als tool om het project te doen slagen.

Tot nu toe hebben we in Echt Overijssel nog weinig gehad aan WURK, steeds het gevoel gehad dat we veel verder waren in ons denken dan in de andere pilots. De feedback van Cecile in één van de bijeenkomsten over het opstellen van een monitoringsplan was waardevol.

11 Appendix 1: Pilot description “Kenniscentrum Akkerbouw Noordoost Nederland”

Door Pieter de Wolf

11.1 Beschrijving project

11.1.1 Achtergrond en aanleiding

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR, is een fusieproduct van enkele regionale onderzoeksstations en proeflocaties. Het cluster Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroente (PPO-AGV) heeft als hoofdlocatie Lelystad en als regiolocaties Vredepeel (Zuidoost Brabant), Westmaas (West-Brabant) en Valthermond/Rolde (Drenthe). Bij de fusie en daarna zijn diverse regionale locaties verzelfstandigd of gesloten vanuit financiële overwegingen.

Echter, mede vanwege de huidige regionalisering van fondsen neemt het belang van de regionale onderzoekslocaties weer toe. In Vredepeel is de afgelopen paar jaar geïnvesteerd met regionale partijen in een regionaal Kenniscentrum, waar onderzoek en demonstratieactiviteiten geconcentreerd zijn. In 2008 is door het Managementteam (MT) van PPO-AGV het idee geopperd om ook in Valthermond een dergelijk Kenniscentrum te ontwikkelen. Jan Kamp (teamleider) Romke Wustman (accountmanager Noord Nederland) hebben opdracht gekregen om de haalbaarheid van dit idee te onderzoeken en te komen met een businessplan. Jan heeft hierin de verantwoordelijkheid en Romke doet het belangrijkste deel van de uitvoering. Bij het haalbaarheidsonderzoek wordt Klaas Wijnholds als regio-onderzoeker op de locatie Valthermond ook regelmatig betrokken.

11.1.2 Activiteiten

Het eerste streven (mei 2008) van Jan was om het haalbaarheidsonderzoek gefinancierd te krijgen. Tegelijkertijd waren er gesprekken met de suikerindustrie en het IRS (onderzoeksinstituut voor suikerbietenenteelt) over onderzoek en demodagen op Valthermond. In eerste instantie werd een voorstel geschreven waarin dit gecombineerd werd met het Kenniscentrum. Dit voorstel werd voorgelegd aan de provincies Drenthe en Groningen, de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij en LTO-Noord. Daaruit bleek dat het idee van het Kenniscentrum zeker op draagvlak kan rekenen, maar dat het los van het bietenproject zou moeten worden opgepakt⁵. Vervolgens is het projectplan weer opgeknipt in een deel voor het Kenniscentrum en een suikerbietendeel. Het idee van het Kenniscentrum wordt ook besproken met het projectbureau Agenda voor de Veenkoloniën (AvdVK, initiatief van 2 provincies, 9 gemeenten en 2 waterschappen). Deze nodigen PPO uit op twee bijeenkomsten in juni 2008 met regionale partijen over de toekomst van de agribusiness in de Veenkoloniën, met name om het idee van het Kenniscentrum toe te lichten en te bespreken.

Rond die tijd zegt LTO-Noord € 10.000 toe voor het haalbaarheidsonderzoek. De contacten met de Agenda voor de Veenkoloniën worden intensiever. Agenda wil het Kenniscentrum steunen, als het breder wordt dan een versterking van de PPO-proeflocatie. Dat betekent dat er meer moet worden samengewerkt met andere (regionale) partijen. Daarnaast wordt PPO structureel betrokken bij het ontwikkelen van het projectplan van de AvdVK voor de Agribusiness en bij het initiatief van de Werkplaats Veenkoloniën (www.werkplaats.eu). De

⁵ Op dat moment is vanuit WURK het aanbod gedaan om mee te denken in het proces (zie 1.2 en 1.3).

Werkplaats wordt ook betrokken bij de ontwikkeling van het Kenniscentrum: In augustus 2008 vindt een bijeenkomst plaats over mogelijke samenwerking/afstemming tussen de Werkplaats en het Kenniscentrum. In oktober wordt gesproken over een betrokkenheid van de Werkplaats bij het haalbaarheidsonderzoek.

Vanaf september / oktober 2008 wordt door Jan en Romke een ‘aanvalsplan’ ontwikkeld om het haalbaarheidsonderzoek uit te voeren. Dit plan wordt ter financiering voorgelegd aan de beide provincies, de NOM en de AvdVK. Op dat moment blijkt uit contacten met de provincie Drenthe dat de AvdVK voor financiering altijd een beroep doet op provinciale middelen. De provincie Drenthe doet een informele toezegging om met de provincie Groningen samen een fors deel van de kosten te financieren.

11.1.3 Ambities en planning

Het streven is om in het eerste kwartaal van 2009 het haalbaarheidsonderzoek af te ronden en bij gebleken haalbaarheid het businessplan ter goedkeuring voor te leggen aan het managementteam van PPO-AGV en eventuele partners. Het haalbaarheidsonderzoek bestaat uit een aantal inventariserende gesprekken met diverse stakeholders (overheden, bedrijfsleven), waarna een conceptplan wordt ontwikkeld. Dit plan wordt afgestemd met stakeholders gericht op het verkrijgen van commitment. Wanneer nodig vinden individuele gesprekken plaats over financiering of andersoortige toezeggingen.

11.2 De bijdrage van M&E

11.2.1 Loci en rollen

Bij het aanbod aan Jan en Romke is duidelijk gesteld dat de monitor mee wil denken, maar niet uitvoerend aan de slag gaat. In het stadium van dit ‘project’ is alles in ontwikkeling en vonden beide heren het wenselijk dat iemand vanaf een, weliswaar kleine, afstand meekijkt en meedenkt. De interventies van de monitor zijn gericht op het ‘projectteam’, Jan en Romke, bilateraal, in projectteamverband en soms ook per mail. Er wordt ook een rol voorzien voor de bijeenkomsten met stakeholders (voorbereiding, deels uitvoering).

In eerste instantie zijn de contacten met de AvdVK via de monitor tot stand gekomen: Jan en Romke waren beide verhinderd voor de bijeenkomst. De monitor heeft toen het Kenniscentrum gepresenteerd. Daarnaast is de medewerker van de AvdVK een persoonlijk contact van de monitor. Vervolgens is er één gesprek geweest van de monitor met deze persoon van de AvdVK, waarna het contact weer aan Jan en Romke is overgedragen.

Daarnaast is de relatie met de Werkplaats Veenkoloniën bij de monitor neergelegd, vanwege de inhoudelijke affiniteit en expertise, waarmee de monitor onderdeel wordt van het projectteam. De uitvoering van het haalbaarheidsonderzoek wordt verder geheel door Jan en Romke gedaan.

11.2.2 Aanpak

Zoals gezegd in 1.2. is de aanpak van de M&E vooral ‘meedenken met het projectteam.’ Concreet betekent dat een sterk reflectieve benadering. De indruk was dat het projectteam erg pragmatisch aan de slag gaat en onvoldoende tijd neemt om na te denken over de aanpak. Voor deze aanpak is geen bestaande methodiek of handleiding gebruikt door de monitor, al is er wel sprake van ervaring uit andere projecten.

11.2.3 Reflectie

De meeste interventies waren gericht op het versterken van de effectiviteit en interne consistentie van de aanpak. Beide leden van het projectteam hebben beperkt tijd en deze tijd is tevens investering in het Kenniscentrum. Het is dus belangrijk om de kosten te beheersen en tijd effectief te besteden.

- Door open vragen in de trant van ‘waarom ga je dit doen?’ of ‘wie binnen deze organisatie is belangrijk?’ wordt de impliciete aanpak expliciet gemaakt en wordt tegelijk de interne consistentie groter. Daarnaast is sterk doorgevraagd op de doelen: Wat wil je bereiken met het haalbaarheidsonderzoek?
- De effectiviteit van het haalbaarheidsonderzoek hangt sterk af van de effectiviteit van de stakeholderbenadering. In de monitoring is daar veel aandacht aan besteed door te vragen naar de inschatting van de belangen van diverse stakeholders en op basis daarvan een segmentatie te maken, zodat er eventueel een prioritering in de benadering kan plaatsvinden.
- Het beeld bestond ook bij de monitor dat het projectteam sterk gericht is op de traditionele partijen. Door de stakeholderindeling op basis van belangen zouden wellicht ook nieuwe partijen in beeld komen.
- De inschatting was de kans bestaat dat men een positieve reactie op het idee van het Kenniscentrum te gemakkelijk interpreteert als commitment. Daarom is doorgevraagd op de doelen van de gesprekken: Wat is commitment, waaruit bestaat dat en hoe ga je dat krijgen?

11.2.4 Eigen inbreng

Als monitor

Een deel van de monitoring bestond ook uit eigen inbreng om het projectteam op een bepaald spoor te zetten. Zo is een indeling gemaakt van stakeholders, is een strategie geschreven voor het haalbaarheidsonderzoek.

Daarnaast is soms eigen ervaring ingebracht ter inspiratie of reflectie, bijvoorbeeld een ervaring met een bepaalde stakeholder of een voorbeeld in een andere sector. Een dergelijk voorbeeld kan erg krachtig zijn vanwege het feitelijke karakter.

Als lid van het projectteam

In de derde plaats is soms inbreng geleverd vanuit de eigen expertise en contacten van de monitor, wanneer dit niet anders kon. In sommige gevallen is het handig om een contact te leggen via een bestaande relatie van de monitor en dit vervolgens weer over te dragen aan het projectteam. Daarnaast is het soms logisch dat een beroep gedaan wordt op inhoudelijke expertise van de monitor, wanneer die ontbreekt bij het projectteam. In deze gevallen is steeds vermeld dat het een afgebakende taak betreft die eigenlijk niet goed past bij de monitorrol en is ook een lid van het projectteam betrokken.

11.2.5 Ontwikkeling eigen rol

Tijdens dit traject is met enige regelmaat gereflecteerd op de rol van de monitor, zowel via zelfreflectie als met de projectleider van WURK als met het projectteam van het Kenniscentrum. Dit had niet alleen als doel om te leren en te verbeteren (wat gaat goed, wat kan beter), maar ook om binnen PPO-AGV een duidelijke claim te kunnen leggen voor monitoring en evaluatie bij businessontwikkeling en acquisitie.

11.3 Resultaten

11.3.1 Tevredenheid, waardering

Sinds de start van monitoring is de waardering bij het projectteam sterk toegenomen. In eerste instantie was er een wat afwachtende houding, maar die is omgeslagen in een expliciete waardering. Die blijkt niet alleen uit waarderende woorden, maar ook uit de manier waarop de monitor door beide leden van het projectteam betrokken wordt bij het proces. Documenten worden ter commentaar voorgelegd, de monitor wordt uitgenodigd bij vergaderingen van het projectteam en voor bilaterale gesprekken en beide leden van het projectteam betrekken de monitor ook informeel (tijdens pauzes of even binnenlopen).

11.3.2 Effecten van interventies

Door het opstellen van een logboek heeft de monitor de interventies en een indruk van het effect vastgelegd. Daaruit blijken een aantal dingen:

- Het idee van het kenniscentrum is projectmatig losgemaakt van het suikerbietenonderzoek en het is nu een zelfstandig project wat ter financiering is voorgelegd aan de provincies, de NOM en LTO-Noord.
- Er ligt een weloverwogen plan van aanpak onder, wat gedurende de tijd is ontwikkeld en waarin duidelijk de inbreng van de monitor is terug te vinden (benoemen van verschillende groepen stakeholders, gerichte benadering ervan etc).
- Door dit plan en de discussies er omheen zijn het proces en de keuzes daarin explicieter geworden voor het projectteam. Gedurende de tijd is men steeds beter in staat om dingen uit te leggen aan de monitor, maar ook aan anderen.
- Er is regelmatig overleg tussen de leden van het projectteam en met externe partijen en in deze gesprekken worden ook concrete resultaten geboekt.
- De rol van PPO zelf in de ontwikkeling van het KC is veel duidelijker geworden binnen het projectteam, maar ook binnen het MT van PPO.

11.3.3 Leerresultaten monitor

Door zelfreflectie, reflectie met het projectteam en reflectie binnen het WURK project zijn er een aantal lessen geleerd:

- Deze reflectie leidt tot een explicitering van de eigen rol en daardoor tot een meer bewuste interventiestrategie.
- Bewustzijn van de eigen positie als monitor en daarover communiceren is belangrijk om de verhouding met het projectteam helder te houden.
- De ideale monitor bestaat niet: Om vertrouwen van de projectteamleden te hebben is een zekere relatie nodig, terwijl kritische afstand belangrijk is om objectief te blijven. Het gaat om het evenwicht en om het bewustzijn hiervan.
- Een onderzoeker als monitor is een risico: Er wordt snel een beroep gedaan op de expertise als onderzoeker, waardoor de monitor onderdeel wordt van het projectteam.
- De monitor-rol kan prima uitgevoerd worden zonder uitgebreide theoretische bagage over M&E. Gezond verstand is wel belangrijk (kritisch, analytisch). Theoretische bagage is wel belangrijk om eigen interventies goed te kunnen interpreteren en daarvan te leren.
- Het is belangrijk dat de monitor qua competenties en benadering past bij de situatie. In een situatie waarin mensen vastzitten in oude gewoontes, is een kritische en creatieve monitor wellicht meer passend. In de situatie waarin mensen voortdurend nieuwe en wilde plannen maken, is een meer analytische en structurerende monitor wellicht beter.

Het is daarom belangrijk om als monitor je sterke (en zwakke) kanten te kennen en ook die van collega's, zodat je elkaar kan inschakelen.

11.4 Slotbeschouwing

De rol van monitor was/is zeker van toegevoegde waarde voor deze casus. Dat wordt ook erkend door de betrokkenen. De doelgerichtheid en effectiviteit van activiteiten is verbeterd, waardoor het idee van het Kenniscentrum beter in elkaar zit en meer kans van slagen heeft. Het traject is nog niet afgerond, dus conclusies zijn nog voorbarig.

De interventies van de monitor waren deels reflectief, deels inspirerend en suggererend. Alleen vragen stellen leidde niet altijd tot een oplossing, vaak was een idee of een voorstel nodig van de monitor. In enkele gevallen heeft de monitor ook zaken gedemonstreerd door het schrijven van een stuk tekst voor het voorstel. Het risico hiervan is wel dat de monitor onderdeel wordt van het projectteam (moet reageren op eigen teksten).

Het WURK project heeft met name waarde gehad voor de reflectie op en explicitering van de monitorrol. Inspiratie of kruisbestuiving met andere casussen was vrijwel afwezig. Daarnaast is methodische kennis slechts heel beperkt ingebracht via het WURK project.