

Berenschot



Rijksoverheid

# EIND- RAPPORT

Evaluatie Partners voor  
Water 3 (2010-2015)





# Evaluatie Partners voor Water 3 (2010 - 2015)

## *Eindrapport*

Wolter te Riele

Marjolein Lem

Martine Olde Wolbers

Rens Baltus

Lisanne Wessels

Basja Jantowski (Aidenvironment)

mei 2016



# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>7</b>	<b>6. Component 3: Communicatie en</b>	<b>65</b>
<b>1. Introductie</b> .....	<b>13</b>	<b>evenementen</b> .....	<b>65</b>
1.1 Achtergrond en doel van de evaluatie.....	13	6.1 Introductie .....	65
1.2 Onderzoeksproces .....	13	6.2 Evenementen.....	65
1.3 Verantwoording onderzoek.....	14	6.3 Communicatie en branding.....	68
1.4 Definities, afkortingen en begrippen .....	16	6.4 Conclusie .....	71
1.5 Structuur van het rapport.....	18	<b>7. Meerwaarde in de samenhang tussen</b>	<b>73</b>
<b>2. Beleidscontext van het derde Partners</b>	<b>19</b>	<b>componenten</b> .....	<b>73</b>
2.1 Introductie .....	19	7.1 Introductie .....	73
2.2 Strategisch beleidskader .....	19	7.2 Conclusie .....	78
2.3 Operationeel beleidskader en uitvoeringskader .....	23	<b>8. Evaluatie van de governance van het</b>	<b>79</b>
2.4 Conclusie .....	23	<b>programma</b> .....	<b>79</b>
<b>3. Doel en opzet van PvW3</b> .....	<b>25</b>	8.1 Introductie .....	79
3.1 Doelstellingen Partners voor Water.....	25	8.2 Vermogen om te acteren en committeren .....	79
3.2 Opzet programma .....	27	8.3 Vermogen om te verbinden .....	83
3.3 Planning en sturing .....	28	8.4 Vermogen om aan te passen en te vernieuwen.....	86
3.4 Uitvoering .....	31	8.5 Vermogen om coherentie te bewaren .....	87
3.5 Conclusie .....	34	8.6 Vermogen om te leveren .....	88
<b>4. Component 1: Stimulering</b> .....	<b>35</b>	8.7 Conclusies.....	89
4.1 Introductie .....	35	<b>9. Doelbereik en doeltreffendheid</b> .....	<b>91</b>
4.2 Subsidieregeling 'Wereldwijd werken met water' .....	35	9.1 Introductie .....	91
4.3 Opdrachten deltalanden.....	44	9.2 Doeltreffendheid en doelmatigheid .....	91
4.4 Incidentele subsidies .....	51	9.3 Doelgroepenbereik .....	95
4.5 Disaster Risk Reduction (DRR) missies.....	53	9.4 Conclusies.....	97
4.6 Conclusie .....	54	<b>10. Aanbevelingen voor het nieuwe programma</b> .....	<b>99</b>
<b>5. Component 2: Samenwerking</b> .....	<b>57</b>	10.1 Introductie .....	99
5.1 Introductie .....	57	10.2 Aanbevelingen gericht op de efficiëntie,	
5.2 Strategische landenaanpak en cross-sectorale		effectiviteit en	
(landen-overstijgende) activiteiten .....	57	impact van PvW.....	99
5.3 Landenplatforms.....	60	10.3 Aanbevelingen voor verbetering van	
5.4 Conclusie .....	63	monitoring en evaluatie.....	104
<b>6. Component 3: Communicatie en</b>	<b>65</b>	<b>Bijlagen</b> .....	<b>107</b>
<b>evenementen</b> .....	<b>65</b>		
6.1 Introductie .....	65		
6.2 Evenementen.....	65		
6.3 Communicatie en branding.....	68		
6.4 Conclusie .....	71		
<b>7. Meerwaarde in de samenhang tussen</b>	<b>73</b>		
<b>componenten</b> .....	<b>73</b>		
7.1 Introductie .....	73		
7.2 Conclusie .....	78		
<b>8. Evaluatie van de governance van het</b>	<b>79</b>		
<b>programma</b> .....	<b>79</b>		
8.1 Introductie .....	79		
8.2 Vermogen om te acteren en committeren .....	79		
8.3 Vermogen om te verbinden .....	83		
8.4 Vermogen om aan te passen en te vernieuwen.....	86		
8.5 Vermogen om coherentie te bewaren .....	87		
8.6 Vermogen om te leveren .....	88		
8.7 Conclusies.....	89		
<b>9. Doelbereik en doeltreffendheid</b> .....	<b>91</b>		
9.1 Introductie .....	91		
9.2 Doeltreffendheid en doelmatigheid .....	91		
9.3 Doelgroepenbereik .....	95		
9.4 Conclusies.....	97		
<b>10. Aanbevelingen voor het nieuwe programma</b> .....	<b>99</b>		
10.1 Introductie .....	99		
10.2 Aanbevelingen gericht op de efficiëntie,			
effectiviteit en			
impact van PvW.....	99		
10.3 Aanbevelingen voor verbetering van			
monitoring en evaluatie.....	104		
<b>Bijlagen</b> .....	<b>107</b>		





# Managementsamenvatting

## **Korte schets Partners voor Water 3**

Partners voor Water (PvW) is gericht op het bundelen van krachten om de internationale positie van de Nederlandse watersector te verbeteren en zo bij te dragen aan oplossingen voor de wereldwater-problematiek. PvW wordt uitgevoerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en het Netherlands Water Partnership (NWP), in opdracht van het ministerie van Infrastructuur & Milieu (IenM), mede namens de ministeries van Buitenlandse Zaken (BZ) en Economische Zaken (EZ). Het interdepartementale programma steunt vernieuwende projecten van samenwerkende Nederlandse partijen in het buitenland en bevordert de ontwikkeling van de (internationale) visie en ambitie van de Nederlandse watersector.

Het eerste Partners voor Water programma liep van 1999 t/m 2004. De tweede fase werd uitgevoerd van 2005 t/m 2009. Het derde programma (PvW3) liep van 2010 tot eind 2015 en wordt na afronding van de laatste projecten op 30 juni 2016 afgesloten.

PvW3 richtte zich op 26 (later 28) landen, waaronder 7 deltalanden. De instrumenten van PvW3 kunnen worden ingedeeld naar de Componenten Stimulering (waaronder de subsidieregeling 'Wereldwijd werken met Water' en opdrachten), Samenwerking (landenplatforms en landenoverstijgende activiteiten) en Communicatie / evenementen.

Binnen HGIS was €57 miljoen gereserveerd voor PvW3 (2010 tot en met 2015). Hiervan is iets meer dan de helft besteed aan stimulering, ongeveer een derde aan samenwerking en de rest aan communicatie, evenementen / conferenties en organisatiekosten.

## **Beleidscontext van PvW3**

Belangrijk beleidskader voor PvW3 was het Nationaal Waterplan, waarin onder andere de keuze is gemaakt om langjarige samenwerkingsrelaties aan te gaan met een beperkt aantal deltagebieden. Het internationale hoofdstuk uit het Nationaal Waterplan is verder uitgewerkt in het uitvoeringsprogramma Water Mondiaal. Vanaf het begin van dit uitvoeringsprogramma is er discussie over de reikwijdte van het programma.

Na het gereed komen van het Nationaal Waterplan en Water Mondiaal is de beleidscontext waarin PvW3 plaatsvond constant in beweging geweest. Zo wordt in 2011 het topsectorenbeleid van kracht en stelt het Kernteam Export & Promotie van de Topsector Water een eigen internationaliseringsstrategie op. In 2011 maakt het ministerie van Buitenlandse Zaken de nieuwe contouren bekend voor het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingsbeleid, met daarin onder andere de watersector als prioriteit. Ten slotte gaan voor een betere kennisontsluiting en meer synergie de ministeries van BZ, EZ en IenM eind 2014 samenwerken in het Interdepartementaal Water Cluster (IWC). In 2016 wordt de Internationale Waterambitie 'Convergerende Stroom' (IWA) naar de Tweede Kamer gestuurd: één Rijksvisie op internationaal waterbeleid van de ministeries van Buitenlandse Zaken, Infrastructuur en Milieu en Economische Zaken.

### **Samenhang met andere financieringsinstrumenten**

Partners voor Water is niet het enige financieringsinstrument waar de watersector gebruik van kan maken. Zo zijn er ook (niet uitputtend) Water-OS, het Fonds Duurzaam Water, het Ontwikkelingsrelevante Infrastructuurontwikkeling programma (ORIO, inmiddels DRIVE) en het Partners for international Business (PIB). Voor Partners voor Water riepen de ontwikkelingen in de beleidscontext vragen op rondom de positionering van PvW ten opzichte van de overige programma's en hun financieringsinstrumenten.

Berenschot concludeerde bij de evaluatie van PvW2 in 2008 dat de samenhang zowel binnen het programma als daarbuiten met andere initiatieven in de sector mager was. Bij de evaluatie van het derde PvW programma, concluderen we dat in beide opzichten de samenhang is verbeterd. Wel is het opvallend dat er geen duidelijke visie vooraf was op de samenhang en dat deze door de jaren heen - soms door beleid, soms vanuit de uitvoering - en wisselend van inhoud, is vormgegeven.

### **Doeltreffendheid en doelmatigheid van het programma**

#### *Meetbaarheid*

Berenschot concludeert in deze evaluatie dat de strategische keuzen uit onder andere het Nationaal Waterplan bij de start van PvW3 niet geoperationaliseerd zijn in een uitvoeringskader voor RVO en NWP. Dit houdt in dat er geen vertaling is gemaakt van de strategische beleidsdoelen in doelen met bijbehorende (meetbare) indicatoren, waarbij is aangegeven hoe de verschillende onderdelen van het programma daaraan bijdragen. Dit is opmerkelijk, aangezien PvW al sinds 2000 loopt en de strategische doelen min of meer gelijk zijn gebleven.

#### *Doeltreffendheid*

Wij concluderen dat betrokkenen overwegend positief oordelen over het gedeelte van de doelstelling 'bundelen van krachten om de internationale positie van de Nederlandse watersector te verbeteren'. PvW heeft hier aan bijgedragen. Door het bundelen van krachten rondom internationale watervraagstukken, is het aannemelijk dat PvW met verschillende projecten en activiteiten een bijdrage heeft geleverd aan het bieden van oplossingen voor de 'wereldwaterproblematiek'. De mate van attributie kan op dit hoogste effectenniveau (impact) en door de niet nader uitgewerkte definitie van de 'wereldwaterproblematiek' niet worden vastgesteld.



### *Doelmatigheid*

Er bestaat consensus over het feit dat investeren in een doelland een lange adem vergt en dat het tot stand brengen en onderhouden van relaties in het doelland van groot belang is voor het uiteindelijk realiseren van opdrachten. In die zin heeft met PvW3 een zinvolle besteding van middelen plaatsgevonden. Daarbij geldt dat er meerdere voorbeelden zijn van grote opdrachten die de Nederlandse watersector gekregen heeft in de programmaperiode en de doellanden van PvW. Opdrachten die het totale budget van PvW3 ruimschoots overstijgen. Hoewel de causaliteit niet één op één vastgesteld kan worden, is het plausibel dat PvW heeft bijgedragen aan het binnenhalen van deze opdrachten.

Ook bestaat brede consensus over het feit dat de focus op een beperkt aantal deltalanden vruchten afwerpt. De delta-aanpak met deltateams zorgt voor coördinatie van initiatieven, kennis delen en inbreng van de kennis van de ambassades en is essentieel voor het bereiken van focus en afstemming.

Wel plaatsen we vraagtekens bij de verdeling van de middelen over de verschillende instrumenten. Zo lijken de kosten voor de component Samenwerking hoog (circa een derde van het budget) en vragen wij ons af of sommige investeringen in deze component, indien er een scherp uitvoeringskader geweest zou zijn, gedaan zouden zijn.

### **Governance**

De inrichting en de organisatievorm (governancestructuur) van PvW3 ondersteunen het realiseren van de doelstellingen met mate. Berenschot ziet als positieve punten het verbindend vermogen van het programma, de borging van de inbreng van de belangen van partijen en het feit dat het programma goed inspeelt op kansen en trends. Ook zijn de procedures voor de uitvoering van de subsidiecomponent goed.

Aandachtspunten zijn het ontbreken van een uitgewerkt beleidskader en een duidelijke uitvoeringstrategie door de ministeries, het ontbreken van een functionerend resultaat-meetsysteem op programmaniveau, het ontbreken van een coherente identiteit en positionering van het programma en de kans op rolvermenging in de uitvoering tussen RVO en NWP.

## **Aanbevelingen op programmaniveau**

### *Aanbeveling 1. Werk voor het nieuwe programma een beleidskader en uitvoeringskader uit, voorafgegaan door een grondige analyse en inclusief monitoringsstructuur*

Wij bevelen aan dat de betrokken ministeries een analyse maken van de Nederlandse watersector (problemen- en kansenanalyse, inclusief een definitie van de sector en uitdagingen en behoeften van de sector) en van de vraag in de wereld (inclusief een definitie van de 'wereldwaterproblematiek'). Op basis daarvan zouden de ministeries tot een programmatische aanpak in de hele breedte van 'Water Mondiaal' moeten komen, waarbij de strategische doelen vertaald zijn in operationele doelen met bijbehorende indicatoren en waarbij de samenhang tussen de verschillende instrumenten en de mate waarin ze verwacht worden bij te dragen aan de doelen in beeld is gebracht.

Ook bevelen wij aan dat de ministeries een programma van eisen maken waarmee de uitvoerders een uitvoeringskader kunnen maken.

### *Aanbeveling 2. Betrek hierbij nut en noodzaak van de doelstellingen (internationale positionering Nederlandse watersector / bijdragen aan oplossingen voor de wereldwaterproblematiek)*

Over het al dan niet samengaan van de doelstellingen voor PvW wordt verschillend gedacht. Onze aanbeveling is de dubbeldoelstelling te onderscheiden en uit te werken in outcome en impact.

### *Aanbeveling 3. Breng hierbij ook de relaties met en meerwaarde van PvW ten opzichte van andere programma's in beeld*

De aanbeveling is om een totaalbeeld te creëren van de verschillende instrumenten en de meerwaarde van de verschillende programma's en financieringsinstrumenten inzichtelijk te maken.

### *Aanbeveling 4. Breng (nog) meer focus aan*

Onze aanbeveling is om nog meer focus aan te brengen voor PvW4. Dit betreft onder andere de landenlijst. Wij achten de lijst van 26 (die aan uitbreiding onderhevig is) te omvangrijk. Dit leidt tot versnippering. Wij verwachten dat een focus op circa 10 landen de impact van het programma aanzienlijk kan vergroten.

### *Aanbeveling 5. Stel een duidelijke strategie op voor het betrekken van doelgroepen in binnen- en buitenland*

Wij bevelen aan om een duidelijke strategie voor het betrekken van doelgroepen op te stellen, maar ook om context-specifieke keuzes te maken tussen de doelgroepen per land. Op deze manier wordt er effectiever en efficiënter ingezet op geselecteerde doelgroepen en kan hierop gestuurd worden. Dit geldt zowel voor doelgroepen in Nederland als voor doelgroepen in het buitenland.

### ***Aanbeveling 6. Zorg tijdig voor aansluiting van uit PvW gefinancierde projecten op andere financieringsbronnen ('financial engineering')***

'Financial engineering' van het volledige traject van pilot tot uitvoering op grote schaal is een belangrijk instrument om financiële risico's maar ook kansen in beeld te brengen. Wij bevelen aan om na te denken of er vanuit het oogpunt van financial engineering nadere eisen aan subsidieprojecten en opdrachten gesteld zouden moeten worden en wat financial engineering betekent voor bijvoorbeeld de landenplatforms en communicatie.

## **Aanbevelingen voor de componenten**

### ***Aanbeveling 7. Voer enkele verbeteringen door in de component Stimulering***

Aanbeveling is om de subsidieregeling zo aan te passen dat deze stuurt op een goede aansluiting van subsidieprojecten bij de inhoudelijke focus van de deltalanden. Ook raden we aan om een beter zicht te genereren op de spin-off van de subsidieprojecten en opdrachten, bijvoorbeeld door structureel een jaar na afsluiting van het project navraag te doen naar de spin-off.

### ***Aanbeveling 8. Houd de activiteiten van de component Samenwerking tegen het licht***

Wij bevelen aan om het palet aan activiteiten (inclusief het beschikbare budget hiervoor) dat binnen de Component Samenwerking vorm krijgt, kritisch tegen het licht te houden en de activiteiten die direct bijdragen aan de doelstellingen en de gekozen focus van PvW scherper af te bakenen. Een beperking in het aantal landenoverstijgende en cross-sectorale activiteiten ligt voor de hand.

### ***Aanbeveling 9. Zorg voor een coherente identiteit en branding***

De identiteit en branding van het programma zijn niet coherent geweest gedurende de looptijd van PvW3. De keuze om meer te focussen op de internationale positionering van de watersector in plaats van de branding van het programma PvW zelf, ondersteunen wij. De aanbeveling is om hier consequent aan vast te houden.

Voor wat betreft de communicatie bestaat bij partijen de behoefte aan het verder terugbrengen van het aantal communicatiemiddelen, een verduidelijking van hoe activiteiten zich tot elkaar verhouden en meer communicatie over resultaten. Wij bevelen aan om invulling aan deze wensen te geven.

## **Aanbevelingen voor de governance van het programma**

### ***Aanbeveling 10. Geef RVO de ruimte om verschillende partners te contracteren als onderaannemers***

Wij bevelen aan om de gelijkwaardigheid tussen RVO en NWP af te schaffen en een duidelijke opdrachtgever – opdrachtnemer relatie te scheppen in de uitvoeringspraktijk. RVO zou de mogelijkheid moeten hebben om eventueel andere partijen in te huren voor de uitvoering van activiteiten om daardoor de beste speler in de markt te hebben voor bepaalde onderwerpen en een breed netwerkfundament in de watersector te bouwen.

*Aanbeveling 11. Stel een duidelijke strategie op voor PvW 2016-2020 en houd daar aan vast.*

Wij hebben geconstateerd dat er vanuit het beleid veel aanvullende eisen aan PvW zijn gesteld gedurende de looptijd van het programma. Wij bevelen aan om voor het komende PvW een duidelijke strategie op te stellen (zie ook aanbeveling 1) en hier gedurende de looptijd aan vast te houden. Dit zou zich moeten vertalen in meer duidelijkheid voor alle betrokkenen en daarmee tot meer efficiency en minder micromanagement tussen beleid en uitvoering.

*Aanbeveling 12. Zorg voor een beter inzicht in de financiën van het programma*

Het wordt aanbevolen om met het financiële overzicht in de jaarplannen en jaarverslagen aan te sluiten bij het niveau van instrumenten, waarbij tevens onderscheid wordt gemaakt tussen deltalanden en overige landen. Ook dienen de organisatiekosten voor NWP en RVO (beter) inzichtelijk te worden gemaakt in de jaarplannen en jaarverslagen.

*Aanbeveling 13. Heroverweeg de hoogte van de inzet van middelen op de verschillende onderdelen van het programma*

Het programma kent een hoge mate van flexibiliteit qua inzet van middelen. Wij bevelen aan om bij de start van het volgende PvW de inzet van middelen voor een groter deel vast te leggen dan bij PvW3 het geval is geweest.

**Aanbevelingen voor verbetering van monitoring en evaluatie**

Voor het verbeteren van de monitoring en evaluatiestructuur van PvW3 bevelen wij een methode aan die gebruik maakt van een stapsgewijze benadering. Hierbij worden in vijf stappen de gewenste impact, outcome en output van PvW3 gedefinieerd, een leer- en innovatiecyclus ingericht en een monitoringprotocol worden opgesteld.

# 1. Introductie

## 1.1 Achtergrond en doel van de evaluatie

Partners voor Water (PvW) is gericht op het bundelen van krachten om de internationale positie van de Nederlandse watersector te verbeteren en zo bij te dragen aan oplossingen voor de wereldwater-problematiek. PvW wordt uitgevoerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en het Netherlands Water Partnership (NWP), in opdracht van het ministerie van Infrastructuur & Milieu (IenM), mede namens de ministeries van Buitenlandse Zaken (BZ) en Economische Zaken (EZ). Het interdepartementale programma steunt vernieuwende projecten van samenwerkende Nederlandse partijen in het buitenland en bevordert de ontwikkeling van de (internationale) visie en ambitie van de Nederlandse watersector.

Het eerste PvW programma (PvW1) liep van 1999 t/m 2004. De tweede fase (PvW2) werd uitgevoerd van 2005 t/m 2009. Het derde programma (PvW3) liep van 2010 tot eind 2015 en wordt na afronding van de laatste projecten op 30 juni 2016 afgesloten. Aan de Tweede Kamer is toegezegd dat PvW3 geëvalueerd zal worden op zijn doeltreffendheid. Het betreft een eindevaluatie van het gehele programma PvW3 (totale programmabudget circa €57 miljoen). De evaluatie behelst de verschillende componenten, de samenhang binnen het programma, de aansturing, en het monitorings- en rapportagesysteem. Na een aanbesteding hebben de ministeries Berenschot gecontracteerd om deze evaluatie uit te voeren.

## 1.2 Onderzoeksproces

De evaluatie is uitgevoerd in de periode van begin oktober 2015 tot april 2016. Bij aanvang van het onderzoek heeft Berenschot, op basis van de onderzoeksvragen uit het Inkoopplan (bijlage van de offerteaanvraag van 5 augustus 2015) en in overleg met de Evaluatie Begeleidingscommissie (EBC) een onderzoeksmatrix opgesteld voor de evaluatie. Deze matrix bevat zeven hoofdvragen en 35 deelvragen, en specificeert per vraag de indicatoren en onderzoeksmethoden die gebruikt zijn. De hoofdvragen van de evaluatie zijn hieronder opgenomen. Deze vragen bepalen de structuur van het rapport.

### Box 1.1 Doel van de evaluatie als geformuleerd in het Programma van Eisen (augustus 2015)

Centrale onderzoeksvraag: In hoeverre heeft PvW3 zijn doelstellingen bereikt, namelijk: 1) de positionering van de NL watersector in het buitenland; 2) de krachtenbundeling binnen de watersector; en 3) bijgedragen aan oplossingen voor de wereldwaterproblematiek?

Het adresseren van deze centrale vraag zal de volgende inzichten geven die meegenomen kunnen worden in de opzet van een vervolg van PvW voor 2016-2021. Deze zijn:

- Inzicht in doeltreffendheid en doelmatigheid van de drie componenten afzonderlijk (project-niveau);
- Inzicht in de samenhang tussen de componenten (programma-niveau)
- Inzicht in de procesorganisatie en governance van het programma; en
- Lessen voor toekomstig beleid op projectniveau, programma-niveau en 'procesorganisatie en governance'
- Inzicht in de opzet van een raamwerk voor monitoring en evaluatie



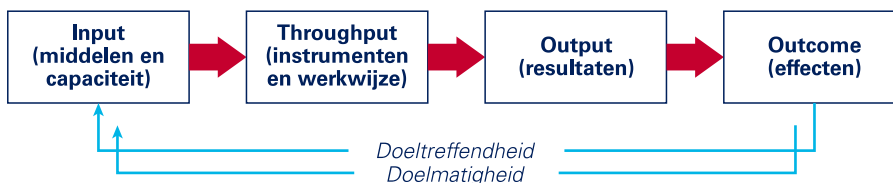
A. Doel en opzet	
1.	Hoe zit het programma PvW3 in elkaar?
B. Evaluatie op het niveau van instrumenten	
2.	Hoe relevant, effectief en doelmatig zijn de volgende acht instrumenten (geweest): 1) subsidieprogramma 'Wereldwijd werken met water', 2) aanbestedingen en opdrachten, 3) evenementen, 4) landenplatforms, 5) incidentele subsidies, 6) DRR-missies, 7) landenoverstijgende activiteiten en 8) branding en communicatie?
C. Evaluatie op het niveau van het programma	
3.	Welke meerwaarde is er (geweest) in de samenhang tussen de instrumenten?
4.	In hoeverre ondersteunen de inrichting en organisatievorm (governance structuur) van PvW3 het realiseren van de doelstellingen van het programma?
5.	In hoeverre heeft het PvW3 zijn doelstellingen bereikt? (doeltreffendheid)
D. Aanbevelingen voor de toekomst	
6.	Hoe kunnen de efficiëntie, effectiviteit, relevantie, duurzaamheid en impact van het programma (verder) worden vergroot?
7.	Hoe kan het systeem van monitoring en evaluatie worden verbeterd?

Tabel 1.1: Onderzoeksvragen

### 1.3 Verantwoording onderzoek

#### 1.3.1 Uitgangspunten onderzoek

Voor het onderzoek hebben we gebruik gemaakt van een evaluatiemodel dat bestaat uit input, throughput, output en outcome, doeltreffendheid en doelmatigheid.



Figuur 1.1: Evaluatiemodel

#### 1.3.2 Afbakening en methodiek onderzoek

Het programma PvW3 bestaat uit drie componenten:

- **Component 1 Stimulering.** Hieronder vallen de subsidieprojecten binnen de regeling 'Wereldwijd werken met Water', projecten in deltalanden die via opdrachten en aanbestedingen worden gegund, incidentele subsidies voor bijzondere projecten en de financiële bijdragen aan het Disaster Risk Reduction (DRR) team. De coördinatie en uitvoering van deze activiteiten is belegd bij RVO.
- **Component 2 Samenwerking.** Activiteiten die betrekking hebben op het vormgeven en stimuleren van samenwerking tussen partijen in de Nederlandse watersector. Hieronder vallen de strategische landenaanpak, cross-sectorale (landen-overstijgende) activiteiten en landenplatforms voor deltalanden en voor overige landen. Aanvankelijk werden inspanningen voor branding en evenementen ook geschaard onder deze component, maar dit is tijdens het programma samengevoegd met communicatie.

- *Component 3 Communicatie en evenementen.* Met deze component bouwt PvW3 aan het fundament van de Nederlandse watersector. Het omvat evenementen, corporate communicatie over het programma PvW, communicatie over hetgeen er breed op het gebied van water gebeurt en internationale branding. De coördinatie en uitvoering van de componenten 2 en 3 is belegd bij NWP.

Om uitspraken te kunnen doen over de relevantie, doeltreffendheid en doelmatigheid van het programma als geheel, is het nodig om de componenten van het programma en de onderliggende activiteiten te begrijpen. Op basis van een analyse van wat er is gedaan binnen de verschillende instrumenten en welke resultaten hiermee zijn geboekt, kunnen bevindingen worden geaggregeerd op programmaniveau. We hebben de volgende onderzoeksmethoden gebruikt om de componenten te analyseren.

#### *Documentenonderzoek*

Voor de evaluatie heeft Berenschot meer dan 1.500 documenten ontvangen en in meer of minder detail bestudeerd. Een deel hiervan betreft de vergaderstukken van de Stuurgroep Water Mondiaal en IWC, die maandelijks plaatsvonden over de gehele periode 2010-2015. Daarnaast omvat de documentatie onder meer jaarplannen, jaarverslagen, overzichten van projectactiviteiten, projectdossiers, financiële rapportages, eerdere evaluatierapporten en andere achtergrondinformatie. Voor een overzicht van de belangrijkste documenten, zie bijlage 1.

#### *Interviews*

In totaal hebben we 37 interviews en telefoongesprekken gehouden:

- 21 telefonische interviews met dossierhouders (overheid), penvoerders en projectpartners (overheid, bedrijfsleven) ter aanvulling van of verheldering van het documentonderzoek.
- 10 interviews met in totaal 16 beleidsmakers, -managers, deltacoördinatoren en programma-uitvoerders
- 4 aanvullende interviews met in totaal 4 vertegenwoordigers uit de watersector (bedrijfsleven en NGO)

Voor de namen en functies van degenen die zijn geïnterviewd, zie bijlage 2.

#### *Online enquête*

Wij hebben een online enquête uitgezet onder 1.337 functionerende emailadressen van mensen die zich tot 2014 bij NWP hadden geregistreerd als geïnteresseerden in informatie over het PvW-programma. Daarnaast zijn via de websites van NWP en RVO, de NWP-nieuwsbrief en sociale media (LinkedIn-groep Topsector Water, Twitter) mensen werkzaam in de Nederlandse watersector aangemoedigd om de enquête in te vullen. Het invullen van de vragenlijst duurde gemiddeld achttien minuten. Bij het sluiten van de enquête op 3 februari hadden 118 mensen de vragenlijst ingevuld. Hiervan was 59% werkzaam in de private sector (vooral adviesbureaus, ingenieursbureaus en bedrijven uit de maakindustrie), 19% in de publieke sector (vooral rijksoverheid), 15% bij een kennisinstelling, 5% bij een NGO en 2% bij een financiële dienstverlener.

De groep van mensen die naar eigen zeggen voldoende kennis en ervaring hebben om het PvW3 te kunnen beoordelen bestond uit 88 mensen. Dit is een beperkt aantal, en bovendien een heterogene groep. Het is statistisch niet zinvol om de antwoorden te onderscheiden naar doelgroep. Daarom kon niet worden vastgesteld of bedrijven een andere mening over het programma hebben dan publieke organisaties of kennisinstellingen, of dat gebruikers van bijvoorbeeld de subsidieregeling meer of minder positief zijn dan deelnemers aan een landenplatform of een evenement. Om deze redenen trekken wij in het evaluatierapport geen conclusies die uitsluitend zijn gebaseerd op de enquêteresultaten.

Zie bijlage 3 voor een verdere analyse van de respons en de kenmerken van respondenten.

#### *Klankbordsessie met universitair experts*

De bevindingen van het onderzoek zijn getoetst in een klankbordsessie met twee hoogleraren, prof. Dr. Luuk Rietveld, *Professor Drinking Water and Urban Water Cycle Technology* van de TU Delft en prof. Dr. Kris Lulofs, *Associate Research Professor*, UTwente. Deze universitair watersectorexerts hebben het concept-rapport bestudeerd. We vroegen hen om te reflecteren op de uitkomsten van het onderzoek en de conclusies die wij daaraan verbinden. Zie ook bijlage 2.

## **1.4 Definities, afkortingen en begrippen**

### *1.4.1 Definitie watersector*

Wat de watersector inhoudt, is in de stukken over PvW3 niet gedefinieerd. Het onderliggende beleidsstuk, het Nationaal Waterplan, spreekt weliswaar van 'de watersector' en de 'brede watersector', maar geeft evenmin een definitie.

Een gangbare definitie van de watersector is geformuleerd in het NWP-document 'Strategic Water Cards' (2002)<sup>1</sup>. Deze definitie is ook gebruikt in de Water Export Index en wordt hier gegeven om de lezer een idee te geven van wat 'de watersector' kan inhouden.

- Watertechnologie:
  - Watervoorziening (drinkwatervoorziening en -behandeling, drinkwatertransport en -distributie, industriële watervoorziening en -behandeling, industrieel watertransport en -distributie).
  - Afvalwater (collectie en/of sanitatie, industrieel afvalwater, huishoudelijk afvalwater en hergebruik van afvalwater).
- Deltatechnologie:
  - Waterbeheer (integraal waterbeheer, grondwater, oppervlaktewater, waterkwantiteit, waterkwaliteit).
  - Water en groen.
  - Waterkracht (een segment van beperkte omvang dat niet nader wordt onderverdeeld).
  - Waterbouw (kustontwikkeling, havenconstructie en baggeren).

<sup>1</sup> Muizer A. en Van den Bergh M., 'Strategic Water cards: International opportunities for the Dutch water sector', i.o.v. Netherlands Water Partnership (2002)

In deze definitie is de Maritieme sector (kustontwikkeling, havenconstructie en baggeren) opgenomen onder Deltatechnologie - waterbouw.

#### 1.4.2 Afkortingen en begrippen

De volgende afkortingen en begrippen worden in het rapport gebruikt.

BHOS	Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.
BZ	Ministerie van Buitenlandse Zaken.
DGBEB	Directoraat-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.
DGIS	Directoraat-generaal Internationale Samenwerking van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.
DGRW	Directoraat-generaal Ruimte en Water, Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Voorheen Directoraat-generaal Water DGW).
Deltaland	Zeven landen die, net als Nederland, gelegen zijn in een delta en waarmee Nederland een langdurige samenwerkingsrelatie is aangegaan op het terrein van waterproblematiek. In eerste instantie waren dit Bangladesh, Mozambique, Vietnam, Indonesië en Egypte. Later zijn hier Colombia en Myanmar aan toegevoegd. Elk deltaland is een doelland van PvW3.
Doelland	Historisch gegroeide lijst van 28 landen waar PvW3 zich op richt. Dit zijn landen waarin de in Nederland gevestigde watersector al langere tijd actief is.
EBC	Evaluatiebegeleidingscommissie
EZ	Ministerie van Economische Zaken. Ontstond in oktober 2010 uit de ministeries van Economische Zaken en van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Heette aanvankelijk het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) en sinds november 2012 (weer) Ministerie van Economische Zaken.
HGIS	Homogene Groep Internationale Samenwerking. HGIS is sinds 1997 een budgettaire constructie binnen de rijksbegroting, waarmee de uitgaven van de verschillende ministeries op het gebied van het buitenlandbeleid gebundeld worden en in zo in onderlinge samenhang getoond worden. De HGIS vormt daarmee een instrument voor een geïntegreerd en coherent buitenlandbeleid. Binnen de HGIS wordt onderscheid gemaakt tussen de uitgaven voor ontwikkelingssamenwerking die voldoen aan de criteria voor officiële ontwikkelingssamenwerking (Official Development Assistance, ODA) en de overige uitgaven voor het buitenlands beleid (non-ODA). De Minister van Buitenlandse Zaken coördineert de HGIS. De Minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking heeft een coördinerende bevoegdheid voor de uitgaven aan ODA binnen de HGIS.
IenM	Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Ontstond in oktober 2010 uit de ministeries van Verkeer en Waterstaat (VenW) en het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM); VenW was de opdrachtgever voor PvW2 en de start van PvW3; wij noemen de organisaties hierna zoals ze heetten ten tijde van het besprokene.
IFI	Internationale Financiële Instelling, zoals de ontwikkelingsbanken (Wereldbank, Asian Development Bank, etc.)
IWA	Internationale Water Ambitie - rijksvisie op het internationaal waterbeleid van de ministeries van Buitenlandse Zaken, Infrastructuur en Milieu en Economische Zaken.
IWC	Interdepartementaal Water Cluster – samenwerking tussen de ministeries van BZ, EZ en IenM vanaf eind 2014
MoU	Memorandum of Understanding.
NWP	Netherlands Water Partnership, netwerk van meer dan 200 overheden, bedrijfsleven, kennisinstellingen en NGO's. NWP ondersteunt de Nederlandse watersector bij export en internationale samenwerking. NWP voert in opdracht van RVO een deel van het PvW programma uit.
PvW1	Eerste Partners voor Water-programma dat liep van 1999 tot en met 2004 en werd uitgevoerd door Rijkswaterstaat.
PvW2	Tweede Partners voor Water-programma dat liep van 2005 t/m 2009, uitgevoerd door RVO en NWP.
PvW3	Derde Partners voor Water-programma dat liep van 2010 t/m 2015, uitgevoerd door RVO en NWP.
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. RVO is onderdeel van het ministerie van Economische Zaken. Het agentschap voert ook opdrachten uit namens andere departementen, waaronder het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Buitenlandse Zaken. Voorheen: AgentschapNL en daarvoor EVD Internationaal. RVO is de uitvoerder van PvW3.
Uitvoerders, projectuitvoerders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoerders: de uitvoerders van het programma PvW3: AgentschapNL/RVO en NWP;</li> <li>• Projectuitvoerders: overheden, bedrijven, kennisinstellingen en/of NGO's die door PvW3 gefinancierde projecten uitvoeren.</li> </ul>

### **1.5 Structuur van het rapport**

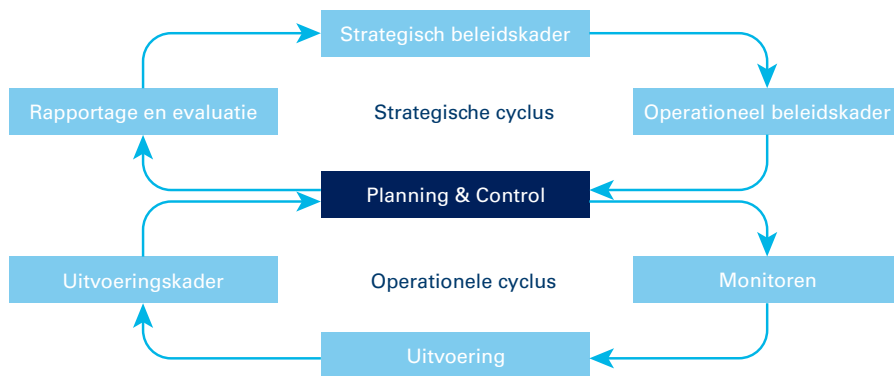
Dit rapport is gestructureerd naar de onderzoeksvragen. Hoofdstuk 2 beschrijft de beleidscontext van het PvW3 programma en hoofdstuk 3 de doelen en de opzet van het programma. De hoofdstukken 4, 5 en 6 presenteren de bevindingen op het niveau van componenten. Hoofdstuk 7 beoordeelt de samenhang tussen en de meerwaarde die de inzet van verschillende instrumenten heeft opgeleverd voor de doelstellingen van het programma. In hoofdstuk 8 analyseren we de inrichtings- en organisatievorm (*governance structuur*) van PvW3 en in hoeverre deze bevorderend is geweest voor het realiseren van de doelstellingen van het programma. Hoofdstuk 9 beantwoordt de vraag of het PvW3 zijn doelstellingen heeft bereikt. Ten slotte doen we in hoofdstuk 10 aanbevelingen hoe de efficiëntie, effectiviteit, relevantie, duurzaamheid en impact van het programma (verder) kunnen worden en geven we suggesties hoe het systeem van monitoring en evaluatie kan worden verbeterd.



# 2. Beleidscontext van het derde Partners voor Water programma

## 2.1 Introductie

Dit hoofdstuk beschrijft de beleidscontext waarin PvW3 is ontstaan. Ter structurering van dit en het volgende hoofdstuk gebruiken we het 'beleids-8-tje': de theoretische structuur van beleid en uitvoering.



Figuur 2.1: Cycclus van beleid en uitvoering

## 2.2 Strategisch beleidskader

### 2.2.1 Nationaal Waterplan

Tijdens het laatste jaar van PvW2 en de formulering van PvW3, werd ook het Nationaal Waterplan geschreven. Hoofdstuk 6 daarvan, 'Nederland werkt wereldwijd met water', bevat de beleidsuitgangspunten voor PvW3.

Zo kiest het kabinet in het Nationaal Waterplan voor de volgende 'hoofdpijnen van de mondiale waterinzet':

- Het benadrukken van het belang van en het bijdragen aan klimaatadaptatie in de wereld.
- Het bijdragen aan de millenniumdoelen.
- Het creëren en benutten van economische kansen.

Ook beschrijft het Nationaal Waterplan dat Nederland langjarige samenwerkingsrelaties aan zal gaan met een beperkt aantal deltagebieden. De inzet op vijf deltagebieden zou verder uitgewerkt worden in een 'Uitvoeringsprogramma Water Mondiaal'.

Over Partners voor Water geeft het kabinet aan het bestaande programma (PvW2) te verlengen met zes jaar (tot eind 2015) en de dubbelde doelstelling (zie hoofdstuk 3) te handhaven. Ook de nadruk op bilaterale landencontacten blijft gehandhaafd, met daarbij speciaal de vijf deltagebieden. Verder moet de aandacht in PvW3 komen te liggen op het 'stimuleren van innovatieve, kleinschalige initiatieven uit de watersector'.

### 2.2.2 *Uitvoeringsprogramma Water Mondiaal*

Om hoofdstuk zes van het Nationaal Waterplan handen en voeten te geven, riepen de vijf betrokken ministeries (VenW, VROM, BZ, EZ, LNV, onder coördinatie van VenW) het Uitvoeringsprogramma 'Water Mondiaal' in het leven.<sup>2</sup> Het programma volgde de doelstellingen, thema's, deltalandenkeuze van het Nationaal Waterplan en moest zorgen voor synergie tussen de waterprogramma's van de verschillende ministeries.

Het programma wilde Nederlandse overheden, bedrijven, kennisinstituten en non-gouvernementele organisaties betrekken bij het mondiale waterbeleid van de Nederlandse Rijksoverheid ('verbinden') en het bundelen van krachten binnen de Nederlandse watersector stimuleren zodat de sector sterker staat in de wereldmarkt ('bundelen').

Het Uitvoeringsprogramma legt twee accenten: 'van hulp naar handel' en 'van innovatie naar handel'. Voor dit laatste was de ambitie om innovatieve demonstratieprojecten aan te laten haken bij programma's van internationale organisaties (zoals ontwikkelingsbanken). Het zou een taak worden van Min EZ om de relatie met de nationale en internationale innovatieprogramma's op het gebied van water te versterken.

Vanaf het begin van de planvorming voor Water Mondiaal is er tussen de ministeries discussie over de reikwijdte: is Water Mondiaal alleen de optelsom van de departementale activiteiten of is er ook een meerwaarde? Welk internationale activiteiten vallen er, naast die van PvW, nog onder 'Water Mondiaal'? Er waren twee denkrichtingen:

Het meest ambitieuze model was om: a) de ambtelijke, sectorale en financiële capaciteit te bundelen; b) rijksbreed (en eventueel met andere stakeholders zoals andere overheden, de kennisinstellingen, bedrijfsleven en NGO's in de watersector) doelen te formuleren en c) alle financiële en niet-financiële instrumenten die de betrokken departementen en andere spelers op water ter beschikking hadden op te lijnen.

<sup>2</sup> Bron van deze paragraaf: *Uitvoeringsprogramma Water Mondiaal, juli 2010 (bijlage stukken Stuurgroep Water Mondiaal, 14 juli 2010).*

Een ander model was dat de departementen er (vooralsnog) voor zouden kiezen om (slechts) een deel van hun activiteiten in een samenwerking onder te brengen. 'Bij deze optie voert ieder onderdeel vanuit de eigen doelen en (politieke) voorkeuren nationaal en internationaal beleid uit, welke buiten de specifieke samenwerking blijft. Ook keuzes voor specifieke landen vallen buiten de samenwerking. Uiteraard kan wel sprake zijn van informatie-uitwisseling over elkaars activiteiten. Bij dat deel waar wordt samengewerkt, bestaat overeenstemming over doelen, werkwijzen en verwachtingen (en landenkeuze).'<sup>3</sup>

Uiteindelijk wordt het geen allesomvattend kader voor alle internationale wateractiviteiten van de ministeries. Ten tijde van de discussie hierover, trad op 14 oktober 2010 het eerste kabinet-Rutte aan. Door de daarop volgende samenvoeging van ministeries, geplande bezuinigingen bij de EVD en het nog nader in beleid om te zetten regeerakkoord, kiezen de in de Stuurgroep Water Mondiaal deelnemende departementen begin 2011 voor de tweede optie, met bij enkele deelnemers wel de ambitie in de toekomst tot optie 1 te komen. De facto wordt daarmee het formeel sinds januari 2010 lopende PvW3, met deltaprogramma, het uitvoeringsprogramma van Water Mondiaal<sup>4</sup>. Over de inhoud van Water Mondiaal bestaat echter onduidelijkheid, concludeert de Mid Term Review, waarna de Stuurgroep eind 2011 besluit, dat er 'een plaatje moet worden geschetst'<sup>5</sup>.

### 2.2.3 Veranderingen in de beleidscontext van PvW3 over 2010 – 2015

De beleidscontext waarin PvW3 plaatsvond is constant in beweging geweest. De jaren na het uitbrengen van het Nationaal Waterplan en het plan voor Water Mondiaal, blijft het beleid in beweging. Zo wordt in 2011 het topsectorenbeleid van kracht, waarbij ook Water als Topsector wordt benoemd. In 2012 stelt het Kernteam Export & Promotie van de Topsector Water een eigen internationaliseringsstrategie op. Tevens in 2011 maakt het ministerie van Buitenlandse Zaken de nieuwe contouren bekend voor het Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingsbeleid, met daarin onder andere de watersector als prioriteit.

<sup>3</sup> 'Notitie reikwijdte Water Mondiaal versie 4. Discussiestuk ambitie gezamenlijke en gebundelde Nederlandse inzet op waterbeleid', versie 10-11-2010, EZ/BEB, Bijlage 4.1 voor de Stuurgroep Water Mondiaal van 16 november 2010.

<sup>4</sup> Verslagen en bijlagen bij de Interdepartementale Stuurgroep Water Mondiaal van 14 juli 2010, van 16 november 2010 en van 15 december 2010. Kamerstuk 32 503 Homogene Groep Internationale Samenwerking 2011 (HGIS-nota 2011), Brief aan de Tweede Kamer van de minister van Buitenlandse Zaken, 16 mei 2012, [www.overheid.nl/officielebekendmakingen](http://www.overheid.nl/officielebekendmakingen).

<sup>5</sup> Verslag van Stuurgroep Water Mondiaal van 30 november 2011.

Op het niveau van financiële instrumenten heeft de veranderende beleidscontext ook gevolgen. Nieuwe instrumenten, exclusief voor de watersector zijn in de looptijd van PvW3: Water-OS (alleen voor 12 ontwikkelingslanden) en Fonds Duurzaam Water (FDW, 2012 - 2015)<sup>6</sup>. Andere nieuwe instrumenten ten tijde van PvW3 die voor de watersector in den brede openstaan zijn onder andere het Programma Starters op Buitenlandse markten (PSB) en het Ontwikkelingsrelevante Infrastructuurontwikkeling (ORIO) programma dat grote kapitaalinvesteringen in onder andere water(infrastructuur) in ontwikkelingslanden financiert. Dit programma gaat sinds 2015 in aangepaste vorm verder als DRIVE. Verder zijn er de Faciliteit Duurzaam Ondernemen en Voedselzekerheid (FDOV), de Transitiefaciliteit Vietnam, Zuid-Afrika en Colombia en het Private Sector Investeringsprogramma (PSI). Het in Water Mondiaal genoemde 2g@there (2007 t/m 2011) en G2G gingen op in 'Partners for international Business' (PIB).<sup>7</sup>

Voor Partners voor Water riepen deze ontwikkelingen vragen op rondom de positionering van PvW ten opzichte van de overige programma's en hun financieringsinstrumenten. Dit was ook al een aandachtspunt bij de evaluatie van PvW2<sup>8</sup>. Op deze samenhang met andere instrumenten komen we in hoofdstuk 7 terug. PvW krijgt de opdracht mee om de onderlinge verbinding te leggen tussen de inhoudelijke thema's, doellanden, innovatieagenda's en dergelijke.

In 2013 presenteert het ministerie van BZ het rapport 'Wat de Wereld verdient: een nieuwe agenda voor hulp, handel en investeringen'. Dit gaat gepaard met bezuinigingen op ontwikkelingssamenwerking en de oprichting van het Dutch Good Growth Fund (DGGF), een faciliteit van 750 miljoen euro ter ondersteuning voor ontwikkelingsrelevante handel en investeringen in 68 landen, gericht op het MKB. Het in Water Mondiaal genoemde Package4Growth maakt in 2013 plaats voor DHK (Demonstratieprojecten, Haalbaarheidsstudies en Kennisverwerving)<sup>9</sup>, dat in 2015 zal overgegaan in Subsidieregeling voor demonstratieprojecten, haalbaarheidsstudies en investeringsvoorbereidingsstudies (DHI).

<sup>6</sup> FDW, FDOV en Ghana Wash Window (GWW) waren drie instrumenten die samen onder het Programma Publiek Private Samenwerking (PPP) vielen. FDW was een subsidie voor 'de financiering van activiteiten op het gebied van waterveiligheid en waterzekerheid die strekken tot structurele armoedebestrijding, duurzame economische groei en zelfredzaamheid'. <http://wetten.overheid.nl/BWBR0034875/2014-03-06>.

<sup>7</sup> PiB sinds 2012, circa 7 miljoen euro per jaar, open op 64 landen wereldwijd, van Duitsland tot Azerbeidzjan. [www.rvo.nl/subsidies-regelingen/partners-international-business-pib](http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/partners-international-business-pib); [www.rvo.nl/subsidies-regelingen/partners-international-business/landen](http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/partners-international-business/landen).

<sup>8</sup> 'Verbinden en vervlechten. Evaluatie Partners voor Water 2 2005 - maart 2008'. Berenschot, september 2008.

<sup>9</sup> DHK stond open voor 88 landen: a) de Opkomende Markten (budget 2015: €4 miljoen): Argentinië, Azerbeidzjan, Brazilië, Chili, China (inclusief Taiwan), Golfregio (Bahrein, Koeweit, Oman, Qatar, Saudi-Arabië en Verenigde Arabische Emiraten), Irak, Kazachstan, Maleisië, Mexico, Oekraïne, Panama, Singapore, Servië, Turkije en Zuid-Korea; b) Transitiefaciliteit -landen; c) DGGF-landen.

Ten slotte gaan voor een betere kennisontsluiting en meer synergie de ministeries van BZ, EZ en IenM eind 2014 samenwerken in het Interdepartementaal Water Cluster (IWC). In 2016 wordt de Internationale Waterambitie 'Convergerende Stroom' (IWA) naar de Tweede Kamer gestuurd: één Rijkvisie op internationaal waterbeleid van de ministeries van Buitenlandse Zaken, Infrastructuur en Milieu en Economische Zaken. In dit beleid wordt de nadruk op deltalanden bevestigd: 'De waterveiligheid en waterzekerheid van stedelijke delta's en toeleverende systemen, en het Nederlandse aandeel daarin, is vergroot (2016-2021)'.<sup>10</sup>

### 2.3 Operationeel beleidskader en uitvoeringskader

Een operationeel beleidskader, waaruit vervolgens een uitvoeringskader gemaakt kan worden, hebben de ministeries voor PvW3 niet opgesteld. De beleidsdoelstellingen uit het internationaliseringshoofdstuk van het Nationaal Waterplan, die voor PvW3 zijn overgenomen, zijn niet vertaald naar operationele doelen met daaraan gekoppeld budgetten en een tijdslijn. In 2009 heeft VenW weliswaar een Specificatie van Eisen uitgebracht en hebben RVO en NWP daarop een meerjaren plan van aanpak (PvA) opgesteld voor PvW3, maar dit plan is niet gebruikt. Het plan sloot in de ogen van het ministerie onvoldoende aan op de meer beleidsmatige insteek van PvW3 ten opzichte van PvW2. Besloten werd om in plaats daarvan te werken met jaarplannen. Daarbij gold de oude raamovereenkomst uit 2008, van PvW2, als basis. Dat dit geen ideale situatie is, geeft het Programmabureau (EVD en NWP) enkele malen aan: 'Vooralsnog is het enige beleidsuitgangspunt dat er in het Nationaal Waterplan en bij HGIS wordt uitgegaan van 'een PvW3 2010 t/m 2015'.<sup>11</sup> (augustus 2011); 'U benoemt geen te realiseren eindresultaten, noch beleid waarop het programma dient te anticiperen. Mogen wij dit interpreteren als dat u ons als opdrachtnemer de vrijheid geeft - uitgaande van de doelstelling - om zelf eindresultaten te formuleren?'<sup>12</sup> Het ministerie gaat er mee akkoord dat de uitvoerders eindresultaten op deelniveau voorstellen, waarna nadere invulling in samenspraak met de opdrachtgever plaatsvindt.

### 2.4 Conclusie

PvW3 was een uitvoeringsinstrument binnen Water Mondiaal, het uitvoeringsprogramma van het Nationaal Waterplan. Het strategisch beleidskader voor PvW3 was daarmee helder. Het strategisch beleidskader is in beperkte mate doorvertaald in een operationeel beleidskader en niet aan de voorkant geoperationaliseerd in een uitvoeringskader voor RVO en NWP. Het was daardoor vaak aan de uitvoerders om tijdens de looptijd van het programma in overleg met de Stuurgroep invulling te geven aan de operationalisering van de doelstellingen, terwijl tegelijkertijd het beleid en de betrokken organisaties aan veranderingen onderhevig waren.

<sup>10</sup> Kamerbrief over samenwerking in waterbeleid, 3 februari 2016 (<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/02/02/ministeries-gaan-wereldwijde-waterproblemen-samen-aanpakken>).

<sup>11</sup> Memo aan de stuurgroep ISWM van het Programmabureau PvW, 25 augustus 2011, over: 'Budgetverdeling 2010 t/m 2015; Plan van Aanpak PvW3 en jaarplan 2012'. Bijlage bij stukken voor Stuurgroep Water Mondiaal, 1 september 2011.

<sup>12</sup> Concept (meerjaren-) Plan van Aanpak Partners voor Water 3 2010-2015, versie 20 oktober 2011, Programmabureau PvW. Bijlage bij stukken voor Stuurgroep Water Mondiaal, 30 november 2011.





# 3. Doel en opzet van PvW3

## 3.1 Doelstellingen Partners voor Water

Het programma Partners voor Water werd opgezet in 1999 onder het motto ‘versterking buitenlandse waterinzet’, o.a. ter voorbereiding van het Tweede Wereld Water Forum in 2000. PvW1 had een tweeledige doelstelling: 1) het bevorderen van de internationale positie van de Nederlandse watersector, en 2) het bijdragen aan een oplossing van de wereldwaterproblematiek door samenwerking tussen alle betrokken partijen in de sector (overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en niet-gouvernementele organisaties (NGO’s)).

Voor PvW2 werd de doelstelling: ‘Het bundelen van krachten om de internationale positie van de Nederlandse watersector te verbeteren’. Gedurende PvW2 is ervoor gekozen om (weer) aan de doelstelling toe te voegen: ‘en zo een bijdrage te leveren aan oplossingen voor de wereldwaterproblematiek’. Inhoudelijk kwam het accent te liggen op thema’s en landen die te maken hadden met de ‘wereldwaterproblematiek’.

Voor PvW3 (2010-2015) werd de doelstelling conform het Nationaal Waterplan: ‘het bundelen van krachten om de internationale positie van de Nederlandse watersector – overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en NGO’s – te verbeteren, en zo een bijdrage te leveren aan oplossingen voor de wereldwaterproblematiek<sup>13</sup>’.

Zoals in hoofdstuk 1 besproken, is voor PvW geen definitie voor de watersector gegeven. Wel zijn er doelgroepen, thema’s en landenfocus gedefinieerd.

### 3.1.1 Doelgroepen van het programma

In de doelstelling van PvW3 staan vier doelgroepen:

- De Nederlandse overheid (niet nader gedefinieerd, maar omvat naast de betrokken ministeries ook bijvoorbeeld waterschappen en de (publieke) waterbedrijven)
- Nederlandse bedrijven
- Nederlandse kennisinstellingen
- Nederlandse NGO’s

<sup>13</sup> Bij deze formulering zijn destijds geen definities opgesteld van wat de Nederlandse watersector is en wat de wereldwaterproblematiek inhoudt.



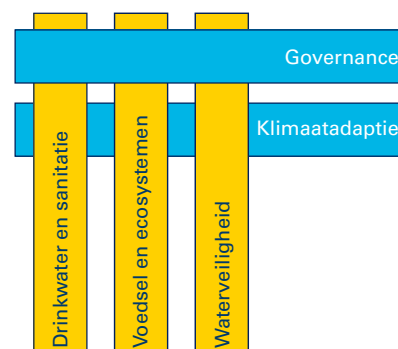
Vanaf 2014 wordt (nog) actiever aangestuurd op samenwerking binnen de sector, omdat specifieke doelgroepen onvoldoende betrokken zouden zijn.<sup>14</sup> Als Nederland haar internationale ambitie wil kunnen waarmaken, dan zal de watersector meer als eenheid op moeten treden. De positie op de wereldmarkt is op dat moment vooral te danken aan een beperkt aantal grote tot zeer grote spelers. Daarom, en ook op basis van een aanbeveling uit de evaluatie van PvW2, wordt in de laatste jaren van PvW3 actiever ingezet op participatie, verbreding en versterking door het betrekken van MKB en NGO's, het creëren van toegang tot (internationale) financiële instellingen en het bevorderen van samenhang en samenwerking in de sector en binnen ketens.

### 3.1.2 Thema's

PvW3 richt zich, in overeenstemming met het Nationaal Waterplan en het uitvoeringsprogramma Water Mondiaal, gedurende de hele looptijd van het programma op vijf thema's.

#### Thematische oriëntatie van PvW3

- Water voor voedsel en ecosystemen
- Waterveiligheid
- Drinkwater en sanitatie
- Water en klimaat
- Watergovernance



Figuur 3.1: PvW3: drie inhoudelijke waterthema's en twee doorsnijdende thema's

Omdat projecten en activiteiten van PvW3 voor meerdere thema's kunnen dienen, zijn de thema's niet gebruikt om aparte budgetten per thema op te stellen; aan het eind van het jaar bekijken de uitvoerders of en in welke mate thema's aandacht hebben gekregen.

Tijdens de looptijd van PvW3 komt de Topsector Water met de thema's: 'Enabling Delta Life', 'More Crop per Drop' en 'Water for All'. PvW3 neemt deze over omdat ze passen bij respectievelijk 'Waterveiligheid', 'Water voor voedsel en ecosystemen' en 'Drinkwater en sanitatie',

### 3.1.3 Landenfocuss

Conform het plan voor Water Mondiaal, werd het aantal landen van PvW2 teruggebracht naar 26, door de landen uit de actieve en reactieve categorieën (categorie 2 en 3), waar niet of nauwelijks belangstelling voor was in de Nederlandse watersector, te schrappen. De subsidieregeling PvW zou in ieder geval voor een beperkter aantal landen opengesteld worden. Nadere prioritering zou volgen na een focusstudie in 2010.

<sup>14</sup> Jaarverslag PvW3 2014.

In afwachting van het goedkeuren van het PvA en de focusstudie, richtte PvW3 zich aanvankelijk op de vijf deltalanden en verder op landen waar al activiteiten op werden uitgevoerd zoals Polen, Brazilië en Roemenië. De landenstudie wordt in januari 2011 in de Stuurgroep Water Mondiaal besproken maar leidt niet tot aanpassingen.<sup>15</sup> Tussen 2010 en 2013 richtte PvW3 zich dus op 26 landen, waaronder Myanmar als (kandidaat-)deltaland. In 2013 voegt PvW3, de landendiscussie binnen Topsector Water, Water-OS en Water Mondiaal volgend, aan de lijst van 26 Colombia (als deltaland) en Angola toe.<sup>16</sup> Daarmee komt het totaal op 28 landen waarvan 7 deltalanden:

### Box 3.1 Geografische oriëntatie van PvW3 – ‘officiële landenlijst’

- Deltalanden (deltagebieden): Bangladesh (Ganges/Brahmapoetra), Egypte (Nijl), Indonesië (Jakarta), Mozambique (Incomati), Vietnam (Mekong). Later komen daar bij: Colombia en Myanmar.
- Overige landen: Angola, China, Ethiopië, Estland, Georgië, Ghana, Hongarije, India, Kazachstan, Kenia, Mali, Maleisië, Mexico, Oekraïne, Polen, Rusland, Roemenië, Slowakije, Thailand, Turkije en Zuid-Afrika

In 2015 richt PvW zich ook op de Verenigde Staten (naar aanleiding van kansen na orkaan Sandy) en Mexico (in verband met een bezoek van Minister Schulz van Haegen). Mexico had in PvW2 en in 2010 op de ‘reactieve lijst’ van PvW (buiten de 26) gestaan. Ook reserveert PvW3 in 2015 budget voor enkele nieuwe landen die de Topsector prioritair acht: de Golfstaten en Singapore<sup>17</sup>.

## 3.2 Opzet programma

Met figuur 3.2 hebben we een poging gedaan om het PvW3 in één overzicht samen te vatten. De figuur laat zien hoe PvW3 volgens Berenschot op verschillende niveaus opereert en hoe componenten, instrumenten en rollen van de uitvoerders zich tot elkaar verhouden. Het PvW3-programma is de blauwe kolom. Instrumenten die alleen ten dele uit PvW3 worden gefinancierd, staan deels buiten deze kolom. In hoeverre er samenhang is tussen de instrumenten, bespreken we in hoofdstuk 7.

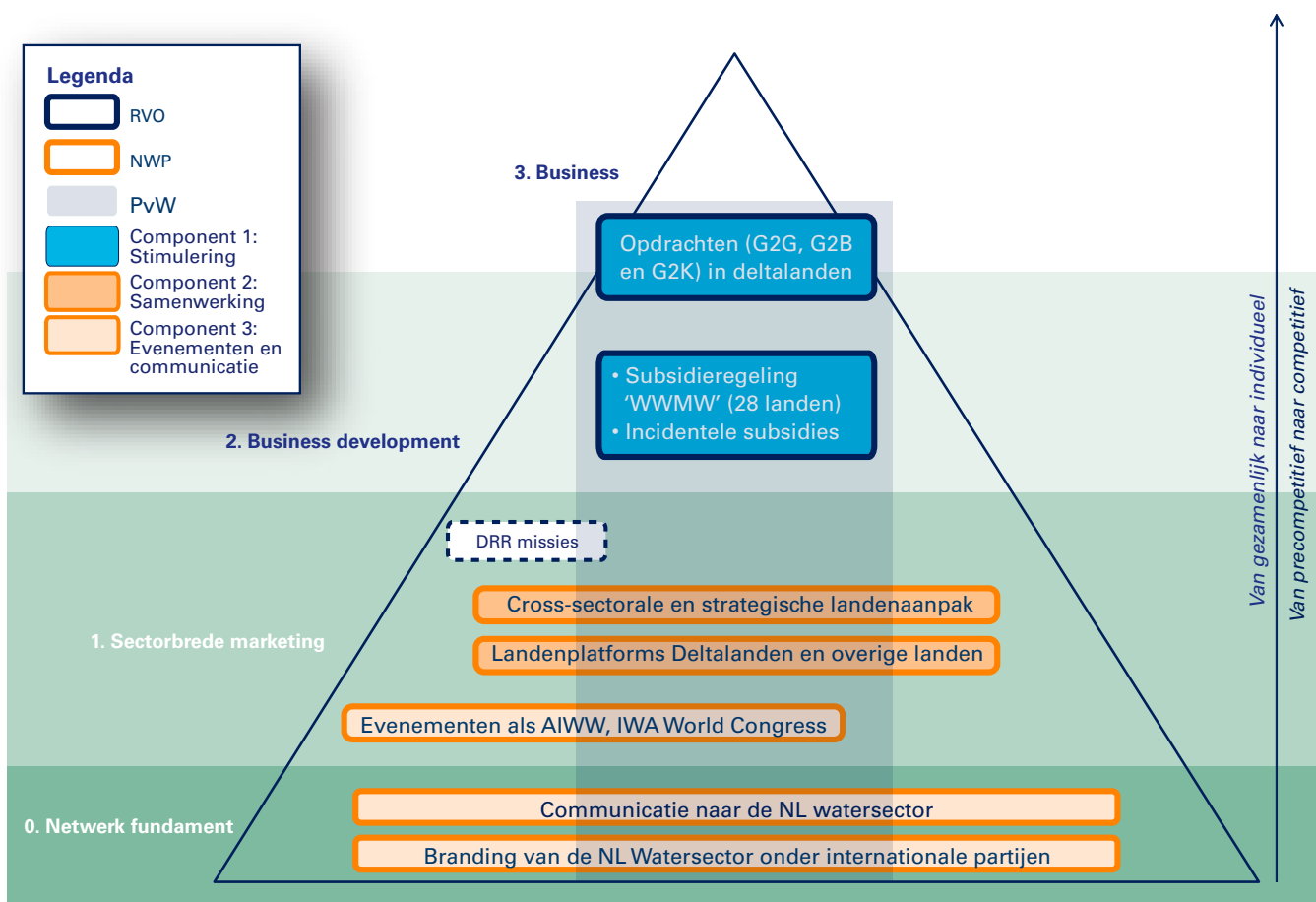
- Door communicatie en branding draagt het programma bij aan het netwerkfundament van de watersector.
- Activiteiten op het niveau van ‘sector-brede marketing’ zitten in de pre-competitieve fase. Door op dat niveau partijen met elkaar te verbinden, wordt de basis gelegd voor business development.
- De subsidies scharen wij vanwege hun aard (zie doelstelling in tabel 3.1) onder business development, evenals opdrachten die bedrijven e.a. door tenders verwerven in de deltalanden. Hiermee gaan we verder de richting van (competitieve) ‘business’ zelf op.
- Business zelf is geen onderdeel van PvW, maar een beoogd resultaat ervan. Business vormt in de illustratie de ‘punt’ van de piramide, maar is, als het gaat om de waarde van de business, het omvangrijkste deel van de illustratie; de export van de Nederlandse watersector is circa 8 miljard euro per jaar.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Jaarplan 2012, blz. 34. Stuurgroep Water Mondiaal 27 januari 2011: verslag en bijlagen bij de Agenda: 5.3, 5.3a en 5.3b.

<sup>16</sup> Jaarplan 2013, blz. 42.

<sup>17</sup> Jaarplan 2015.

<sup>18</sup> De totale omzet van de watersector is circa 17 miljard op jaarbasis (2014), volgens onderzoek van Panteia (Water Export Index). Een kleine 8 miljard is export, waarvan Deltatechnologie (waaronder de baggerbedrijven) een kleine 5 miljard voor zijn rekening. Het grootste deel van de export is binnen Europa.



Figuur 3.2: Samenvatting van de opzet van het PvW3: niveaus van interventie, componenten en daarbinnen instrumenten en/of activiteiten en rolverdeling tussen uitvoerders

Bron: Berenschot, op basis van documentatie PvW3

### 3.3 Planning en sturing

#### 3.3.1 Meerjarenplanning en jaarplannen

Na het terzijde leggen van het eerste (meerjaren-) plan van aanpak, is er de eerste jaren veel discussie over de inhoud en kwaliteit van de jaarplannen. Eind 2011 verzoekt IenM aan de Stuurgroep om een nieuw PvA, waarmee AgentschapNL (thans RVO) en NWP in 2011 komen, te accorderen, omdat dit zou helpen om meer duidelijkheid en continuïteit te krijgen in het programma en het opstellen van jaarplannen efficiënter te laten verlopen.<sup>19</sup> In de Stuurgroep van 30 november 2011 wordt het Plan van Aanpak voor PvW3 (2010-2015) goedgekeurd.

Dit PvA bevestigt de doelstellingen, thema's en landenfocust en de organisatiestructuur. Ook in dit PvA ontbreekt een uitwerking in een uitvoeringskader, met deelresultaten, mijlpalen en indicatoren.

<sup>19</sup> Memo IenM over Partners voor Water 3 (2012 - 2015): concept Plan van Aanpak.



RVO en NWP stellen jaarlijks een jaarplan op dat zij voorleggen aan IenM. Na goedkeuring van het jaarplan door IenM, brengt NWP offerte uit aan RVO, in overeenstemming met het jaarplan. RVO verleent vervolgens opdracht voor het betreffende jaar aan NWP. Het NWP is verantwoordelijk voor de uitvoering van wat de samenwerkings- en communicatiecomponent(en) wordt/worden genoemd. RVO is verantwoordelijk voor het onderdeel subsidies en aanbestedingen en inkopen bij derden. Voor de afzonderlijke activiteiten binnen de samenwerkingscomponent dient NWP ter goedkeuring projectvoorstellen in bij RVO.

### 3.2.2 Sturing

PvW3 was een interdepartementaal programma. Het programma was de gedeelde verantwoordelijkheid van de ministeries van VenW, BZ en EZ, later IenM, BZ en EZ. Het Directoraat-generaal Ruimte en Water van IenM zorgde voor de directe aansturing van het programma. De Minister van IenM verzorgde de verantwoording aan de Tweede Kamer.

Sturing binnen het programma kwam vanuit Stuurgroepen en vanuit het Directoraat-Generaal Water van het IenM (DGW) en, binnen de sturing van de stuurgroep, via de deltacoördinatoren.

#### Directoraat-Generaal Water

DGW is opdrachtgever van RVO. Binnen het uitgezette kader van het jaarplan zijn bijstellingen op operationeel niveau mogelijk. Daarvan moet DGW vooraf geïnformeerd worden.

#### Stuurgroepen

PvW2 had een eigen stuurgroep, de Interdepartementale Stuurgroep PvW (ISPvW). PvW3 heeft de volgende stuurgroepen gehad:

JAAR	STUURGROEP	ORIËNTATIE
2009 (PvW2)	Interdepartementale Stuurgroep PvW (ISPvW)	Stuurgroep geheel gericht op PvW
2010 (PvW3)	Interdepartementale Stuurgroep Water Mondiaal	Stuurgroep gericht op rijksbreed internationaal waterbeleid; PvW agendaonderdeel
2012	Interdepartementale Stuurgroep Water Internationaal	Gericht op strategische coördinatie van het gehele internationale waterbeleid
2014	Stuurgroep Interdepartementaal Water Cluster	Idem.

Tabel 3.1: Stuurgroepen van PvW3

Aan de Stuurgroepbijeenkomsten nemen VenW, BZ, EZ en het 'Programmabureau' (programmamanager EVD en, tot 2012, directeur NWP) deel. De taken van de stuurgroep zijn<sup>20</sup>:

- Aansturing op hoofdlijnen van het beleid. Uitspraken gedaan in de stuurgroep neemt DGW mee in de aansturing van AgentschapNL, waarover DGW weer rapporteert aan de stuurgroep. Het secretariaat van de stuurgroep ligt bij DGW.
- Aanwijzingen geven voor en goedkeuring van jaarplannen.
- Accorderen van de inzet van het budget ten laste van Partners voor Watermiddelen.
- Bijstellingen op operationeel niveau in het programma worden vooraf aan IenM/DGW gemeld en achteraf aan de stuurgroep.

In 2016 komt het Rijk met de Internationale Waterambitie 'Convergerende Stromen' (IWA)<sup>21</sup>. Voor een betere kennisontsluiting en meer synergie, zijn de ministeries van IenM, BZ en EZ eind 2014 gaan samenwerken in het Interdepartementaal Watercluster (IWC). Als gevolg veranderde de Stuurgroep Water Internationaal (WI) in de Stuurgroep IWC. Hierin zitten zeven directeuren van verschillende directies van IenM, BZ en EZ, en als secretaris RVO.

De Stuurgroep IWC houdt zich niet alleen met PvW bezig. De Stuurgroep bespreekt hoe het IWC zou moeten functioneren en heeft de opdracht het gezamenlijke internationale waterprogramma te coördineren, synergie tussen de individuele programma's van de departementen te stimuleren en een deel van de beschikbare interdepartementale middelen aan te sturen, waaronder onder andere PvW3. De Stuurgroep komt maandelijks bijeen.

Het IWC heeft (evenals de voorgaande stuurgroepen) een programmaoverleg dat maandelijks bijeenkomt en de Stuurgroep voorbereidt. Hier worden onder andere de jaarplannen en planning voorbesproken en beslispunten voor de Stuurgroep voorbereid. In dit programmaoverleg zitten naast beleidsmedewerkers van verschillende directies van de departementen ook de Unie van Waterschappen, Rijkswaterstaat, RVO en NWP. Het IWC heeft sinds 2015 een programmamanager.

Verder hebben beleidsmedewerkers van het ministerie van IenM en de managers van RVO en NWP een tweewekelijks Regulier Overleg, waarin de uitvoering wordt besproken.

<sup>20</sup> Uit goedgekeurd Concept (meerjaren-) Plan van Aanpak Partners voor Water 3 2010-2015, versie 20 oktober 2011,

<sup>21</sup> Kamerbrief over samenwerking in waterbeleid, 3 februari 2016 (<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/02/02/ministeries-gaan-wereldwijde-waterproblemen-samen-aanpakken>).

### *Deltateams*

Voor de vijf (later zeven) deltalanden hebben de ministeries in 2010 'Delta-coördinatoren' (van IenM of BZ) aangesteld. Deze voeren in opdracht van de stuurgroep de regie op de deltalanden. PvW3 levert beleidsondersteuning aan de deltacoördinatoren in de vorm van landenplatforms, medewerkers of ingehuurde experts. Iedere coördinator heeft een deltateam, bestaande uit de deltacoördinator, een medewerker (waterexpert) van de Nederlandse ambassade in het deltaland, leden van andere departementen en organisaties, met ondersteuning vanuit RVO en NWP. Deze deltateams stellen jaarlijks een jaarplan op voor het betreffende land. Hierbij wordt de verbinding gelegd tussen Water Mondiaal en andere programma's die van belang zijn voor het land, zoals het bilaterale waterprogramma, het Water OS-programma en/of de Topsector Water. De deltacoördinatoren maken jaarplannen per deltaland, die in lijn moeten zijn met het Water Mondiaal-beleid. De coördinatoren zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de activiteiten in het jaarplan en kunnen daarbij aanspraak maken op de budgetten van Partners voor Water voor onder andere opdrachten, incidentele subsidies en landenplatforms.

## **3.4 Uitvoering**

### *3.4.1 Uitvoering*

De uitvoering van PvW1 lag bij VenW zelf: bij Rijkswaterstaat (RWS/RIKZ). Voor PvW2 werd gekozen voor externe uitvoerders. Dit werd als tender uitgezet en door de EVD<sup>22</sup> en het NWP gewonnen. Voor PvW3 werd deze opdracht verlengd; het contract voor PvW2 bevatte een clause met de mogelijkheid daartoe. Deze verlenging heeft voor PvW3 daarom vorm gekregen met een wijzigingsovereenkomst. Om de opdracht te verlengen moest eerst aangetoond worden dat NWP als organisatie 'uniek' is. Dit is getoetst in verband met de Europese aanbestedingsregels en is geaccordeerd door de staatssecretaris van IenM.

De uitvoering van PvW3 lag bij de opvolger van de EVD, NL EVD Internationaal. Hoewel NL EVD Internationaal en NWP als gelijkwaardige partners in het programma werden aangemerkt, was NL EVD Internationaal formeel opdrachtgever van NWP. NWP is geen publiek orgaan en kan daardoor niet direct (mede-)ontvanger van de opdracht zijn. Daarom was NL EVD Internationaal richting IenM verantwoordelijk voor de gehele opdracht en voor het beheer van het budget. NWP voerde zijn deel van de opdracht uit onder regie van NL EVD Internationaal. Omdat NL EVD Internationaal contractueel verantwoordelijk was voor de uitvoering van PvW3, was de programmamanager van NL EVD Internationaal het eerste aanspreekpunt voor de opdrachtgever voor het programmabeheer. In de praktijk voerden beiden de taken gezamenlijk uit, waarbij NL EVD Internationaal verantwoordelijk was voor de stimuleringscomponent en NWP voor de samenwerking en communicatie. Voor de uitvoering vormden de programmamanager van NL EVD Internationaal en de directeur van NWP samen het 'Programmabureau PvW'. In 2014 gaat NL EVD Internationaal verder onder de naam Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

<sup>22</sup> De PvW2 tender werd gewonnen door de EVD. De EVD fuseerde met SenterNovem en het Octrooicentrum tot Agentschap NL. PvW3 werd uitgevoerd door NL EVD Internationaal, de internationale afdeling van Agentschap NL. In 2014 fuseerde Agentschap NL met Dienst Regelingen tot RVO.

### 3.4.2 Rapportage

Op grote hoofdlijnen komt PvW3 ter sprake in de internationale paragraaf van 'Water in Beeld', de jaarlijkse rapportage naar de Tweede Kamer over de voortgang van het Nationaal Waterplan. Financieel-administratief rapporteert AgentschapNL/RVO, op basis van de Raamovereenkomst halfjaarlijks aan IenM. Op basis daarvan wordt de stuurgroep geïnformeerd. De jaarlijkse accountantscontrole vindt plaats als onderdeel van de 'single audit' van AgentschapNL door de centrale accountantsdienst van EZ<sup>23</sup>.

Deltacoördinatoren maken geen jaarverslag per deltaland; alleen RVO en NWP rapporteren – kort en op projectniveau – over de uit PvW gefinancierde activiteiten op de deltalanden, in het PvW-jaarverslag. Op projectniveau maakt de gecontracteerde partij van de aanbesteding of opdracht een kort projectverslag.

### 3.4.3 Financiën

Uit realisatiecijfers van 2010 tot en met 2015<sup>24</sup> blijkt dat tot en met 2015 ruim €57,3 miljoen van het PvW3 budget is gerealiseerd. Inclusief enkele doorlopende uitgaven in 2016 komt het totaal gerealiseerde budget uit op €61 miljoen. Binnen HGIS was €57 miljoen gereserveerd voor PvW3 (2010 tot en met 2015). Gemiddeld werd er rekening gehouden met €11 miljoen aan committeringen en €9,5 aan kasuitgaven per jaar. Tabel 3.2 geeft de verdeling van gerealiseerde uitgaven aan de verschillende activiteiten weer.

#### Stimulering

De posten onder de component stimulering betreffen de bedragen die zijn uitgekeerd aan de Nederlandse watersector voor hun dienstverlening. Dit betreft circa €32 miljoen (52,4% van het totale budget). Er is in totaal ruim €18 miljoen uitgekeerd via de subsidieregeling 'Wereldwijd werken met water' en incidentele subsidies. Daarnaast is er €12,7 miljoen besteed aan opdrachten en aanbestedingen in Deltalanden en heeft PvW3 een bijdrage van €1,3 miljoen geleverd aan DRR missies.

#### Samenwerking

Bijna een derde van het budget (bijna €18 miljoen) is besteed aan het vormgeven en stimuleren van de strategische samenwerking met delta- en doellanden, onder andere via de landenplatforms. Op basis van de aangeleverde cijfers blijkt dat van het budget voor samenwerking €7,4 miljoen naar de strategische inzet op Deltalanden is gegaan (41%), €3,7 miljoen naar de overige landen (20%) en €7,2 miljoen naar landenoverstijgende activiteiten (39%).

<sup>23</sup> *Idem. blz. 31.*

<sup>24</sup> *Beheeroverzicht van RVO 'Recap PvW III 2010-2016', peildatum 22 januari 2016*

Deze kosten hebben betrekking op de inzet van NWP-medewerkers, inzet van medewerkers van andere sectorpartijen, out-of-pocketkosten en kosten voor inhuur van derden. In het jaarplan 2014 worden de volgende voorbeelden van out-of-pocketkosten en inhuur van derden genoemd: missies binnen de landenaanpak, inhuur voor studies als marktscans, standbouw, huur van vloeroppervlak bij beurzen, reis- en verblijfkosten, meting Water Export Index, communicatiemiddelen en zaalhuur/catering bijeenkomsten.

#### *Communicatie & Evenementen*

Ongeveer €2,9 miljoen is besteed aan communicatie en evenementen. Hierbij gaat het om middelen voor de corporate communicatie over het programma PvW3 (nieuwsbrieven, aankondigingen van tenders, etc.) en internationale branding (dutchwatersector.com, deelname aan internationale beurzen).

#### *Organisatiekosten*

Ongeveer €6,6 miljoen is besteed aan organisatiekosten voor RVO (11%) en €0,9 miljoen aan de organisatiekosten voor NWP (1,4%). Hierbij moet worden aangekend dat er geen (volledige) cijfers beschikbaar zijn om de organisatiekosten in 2015 en 2016 te destilleren uit de totale uitgaven voor desbetreffende jaren.

Onder de genoemde Organisatiekosten van RVO vallen de 'beheermiddelen'; de direct aan het beheer van het programma toegewezen medewerkers van RVO. De indirecte kosten voor directie, huisvesting en dergelijke zijn verdisconteerd in de tarieven van de medewerkers. Ook specifiek aan het programma toe te schrijven out-of-pocket kosten en kosten voor secretariaat, juridisch advies, ICT, worden doorberekend en vallen onder de Organisatiekosten.

De organisatiekosten van NWP betreffen kosten voor het aansturen van activiteiten binnen PvW3. Tussen 2010 en 2012 waren deze kosten opgenomen in de post 'Dialogo programmabureau'. In april 2010 kwam de Stuurgroep met een aanwijzing dat deze kosten hoog waren en anders begroot moesten worden<sup>25</sup>. Vanaf 2013 zijn ze apart opgenomen in het jaarverslag onder 'Organisatiekosten'. Daarnaast zijn de kosten voor NWP-medewerkers die zijn ingeschakeld voor activiteiten verwerkt in de budgetten voor Samenwerking en Communicatie/Evenementen. De kosten voor de overhead van het NWP voor onder andere huisvesting, secretariaat, financiële ondersteuning zijn verdisconteerd in de uurtarieven van ingeschakelde NWP-medewerkers. Deze uurtarieven worden jaarlijks getoetst door RVO.

<sup>25</sup> Uit verslag Interdepartementale Stuurgroep Water Mondiaal van 7 april 2010: Bij 'Specificatie Jaarplan 2010 Partners voor Water: componenten Samenwerking en Communicatie': (...) - De uitgaven voor de dialoog programmabureau / opdrachtgever zijn erg hoog. Dit komt doordat het programmabureau PvW een deel van haar taken uitbesteedt aan het NWP. Het gaat hier dus om de bureaunkosten van het NWP. Dit jaar wordt gezien als overgangsjaar, volgend jaar moet dit beter gestructureerd worden. Het contract van EZ met Agentschap NL kan hiervoor als voorbeeld dienen.'

### Overig

Tot slot bedragen de overige uitgaven €1 miljoen. Deze uitgaven bestaan onder andere uit voorschotten aan het NWP, een bijdrage van €100.000 voor het organiseren van de conferentie 'Deltas in times of climate change' in 2014 en overige posten.

### 3.5 Conclusie

PvW3 heeft als doel het bundelen van krachten voor het verbeteren van de internationale positie van de Nederlandse watersector, en zo een bijlage te leveren aan oplossingen voor de wereldwaterproblematiek. PvW3 richt zich op vijf thema's en 28 landen met interventies op verschillende niveaus – van pre-competitief naar competitief – via drie componenten: stimulering, samenwerking en communicatie & evenementen. Het programma wordt aangestuurd door de Stuurgroep Interdepartementaal Water Cluster (ministeries van IenM, EZ en BZ) en uitgevoerd door RVO en NWP. Inclusief enkele doorlopende uitgaven in 2016 komt het totaal gerealiseerde budget voor PvW3 op €61 miljoen. Hiervan is iets meer dan helft besteed aan stimulering, ongeveer een derde aan samenwerking en de rest aan communicatie, evenementen/conferenties en organisatiekosten.

Uitvoerder	Type	% Ouderdeel	Ouderdeel	Gerealiseerde uitgaven (x €1000)							Totaal t/m dec. 2015	Totaal incl. 2016
				2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
RVO	A. Organisatiekosten	11%	Programmamanagement en uitvoeringskosten	545	1.131	1.033	1.345	1.208	1.300		6.562	6.562
	B. Uitvoering Component 'Stimulering'	30%	Subsidies: - Subsidieregeling 'Wereldwijd werken met water' - Incidentele subsidies	164	2.786	4.177	3.606	5.031	1.537	708	17.301	18.009
		21%	Opdrachten en aanbestedingen Deltalanden	1.773	1.715	1.818	2.433	2.532	1.625	808	11.896	12.704
		2%	DRR missies (bijdrage vanuit PvW3)	0	0	0	0	96	707	494	803	1.297
	Totaal RVO	63%		2.482	5.632	7.029	7.383	8.866	5.169	2.011	36.562	38.572
NWP	A. Organisatiekosten	1%	Programmamanagement	91	176	167	168	282			884	884
	B. Uitvoering Component 'Samenwerking'	29%	Delta-aanpak, landenaanpak en landenoverstijgend	1.322	4.180	3.208	2.737	3.054	1.995	1.125	16.496	17.621
		5%	Organisatie van internationale evenementen, internationale branding en communicatie over PvW	40	140	224	213	1.006	776	478	2.399	2.877
	D. Overig	2%	Algemeen	0	0	0	535	- 216	701	25	1.019	1.044
	Totaal NWP	37%		1.453	4.496	3.599	3.653	4.125	3.473	1.627	20.799	22.426
Totaal PvW3	100%	Totaal		3.935	10.128	10.628	11.037	12.991	8.642	3.637	57.361	60.998

Tabel 3.2: Realisatiecijfers PvW3

Bron: Samengesteld door Berenschot op basis van RVO Beheeroverzicht 'Recap PvW III 2010-2016', peildatum 22 januari 2016.

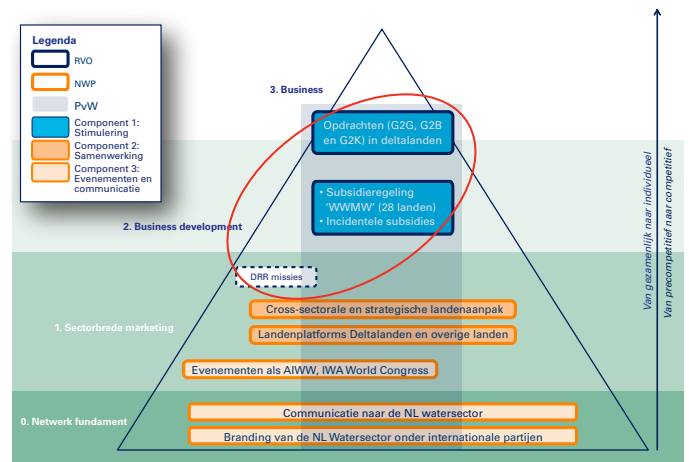
# 4. Component 1: Stimulering

## 4.1 Introductie

Zoals in het vorige hoofdstuk is uiteengezet, bestaat PvW3 uit drie componenten. Dit hoofdstuk onderzoekt de activiteiten en resultaten binnen Component 1: Stimulering. Deze component wordt uitgevoerd door RVO en omvat het volgende:

- Opdrachten en aanbestedingen
- Subsidieregeling ‘Wereldwijd werken met water’
- Incidentele subsidies
- Bijdrage aan het Disaster Risk Reduction (DRR) team

De buitenlandse missies van het DRR team zijn geen instrument binnen PvW3. Echter, aangezien PvW3 hier via RVO een financiële bijdrage aan heeft geleverd, bespreken we DRR missies kort aan het einde van het hoofdstuk.



Figuur 4.1: Focus van dit hoofdstuk: Component 1

## 4.2 Subsidieregeling ‘Wereldwijd werken met water’

### 4.2.1 Introductie

Met de subsidieregeling ‘Wereldwijd werken met water’ binnen PvW3 zijn in totaal 74 projecten in 21 doellanden gesubsidieerd. Om inzicht te krijgen in de resultaten van de regeling, heeft Berenschot 18 projecten geanalyseerd aan de hand van projectdocumenten, zoals de beoordelingsdocumenten van de subsidieaanvraag, voortgangsrapportages en eindrapportages. Voor vier projecten hebben we in aanvulling hierop telefonische interviews gehouden met de penvoerder en een projectpartner. Zie bijlage 4 voor een overzicht van de geselecteerde projecten.

De subsidieregeling ‘Wereldwijd werken met water’ startte in 2010 met een tijdelijke regeling, en werd in 2011 geformaliseerd. De regeling geeft concrete invulling aan de PvW3-doelstellingen krachtenbundeling, positionering en (bijdragen aan het) oplossen van de wereldwaterproblematiek door het subsidiëren van innovatieve projecten in de PvW3-doellanden. RVO voerde de regeling uit en schreef hiervoor in de periode 2010-2015 twee maal per jaar een tender uit.



<b>SUBSIDIEREGELING 'WERELDWIJD WERKEN MET WATER'</b>	
Doelstelling	Verstrekken van een subsidie van 25 tot 80% van de subsidieerbare kosten voor de uitvoering van experimentele ontwikkelingsprojecten, (milieu)haalbaarheidsprojecten en opleidingsprojecten in doellanden van het PvW3.
Financiële focus	Jaarlijks €4 miljoen, verdeeld over twee tenders. Hiervan is 50% bestemd voor projecten in doellanden en 50% voor de overige PvW3-doellanden. Projecten mogen niet meer dan in totaal €600.000 (pilotproject), €150.000 (milieuhaalbaarheidsstudie) en €250.000 (kennisversterkingsprojecten) aan subsidieerbare kosten hebben. De hoogte van het subsidiebedrag is minstens €25.000. Het percentage subsidie is afhankelijk van het type organisatie dat de activiteiten uitvoert en het type project.
Thematische focus	Projecten moeten passen binnen één of meer van de vijf thema's van het PvW3.
Geografische focus	De regeling richt zich op de PvW3 doellanden. Vanaf 2013 zijn dit er 28. Het is ook mogelijk om subsidie op een combinatie van landen (inclusief niet-PvW-landen) aan te vragen, maar er kan dan alleen subsidie worden verkregen voor activiteiten in het doelland.
Doelgroep	Samenwerkingsverbanden van ondernemingen, onderzoeksinstituten of NGO's uit een EU-lidstaat, waarvan ten minste twee in Nederland gevestigd zijn.
Type projecten	(Milieu)haalbaarheidsstudies, pilotprojecten, kennisversterkingsprojecten, of een combinatie van deze.

Tabel 3.1. Samenvatting subsidieregeling

#### 4.2.2 Besteding van middelen

Voor de looptijd van PvW3 was in totaal €18 miljoen beschikbaar voor de subsidieregeling 'Wereldwijd werken met water'. Zoals onderstaande tabel laat zien, is dit bedrag vrijwel volledig gecommitteerd in de jaren 2010-2014 en zal het bedrag eind 2016 volledig (zelfs iets meer dan dat) zijn besteed.

<b>JAAR</b>	<b>BESCHIKBAAR BUDGET</b>	<b>GECOMMITTEERD</b>	<b>GEREALISEERD</b>
2010	€4.000.000	€3.717.354	€164.122
2011	€4.000.000	€3.655.840	€2.785.988
2012	€4.000.000	€3.658.518	€4.177.268
2013	€4.000.000	€4.510.144	€3.605.712
2014	€2.000.000	€2.529.882	€5.030.673
2015	€0	€-353.030	€1.537.173
2016*	€0	€-50.000	€708.467
Totaal	€18.000.000	€17.668.708	€18.009.403

Tabel 4.2: Overzicht gecommitteerd en gerealiseerd subsidiebudget.

Bron: Recap PvW III 2010-2016 (dec 2015).

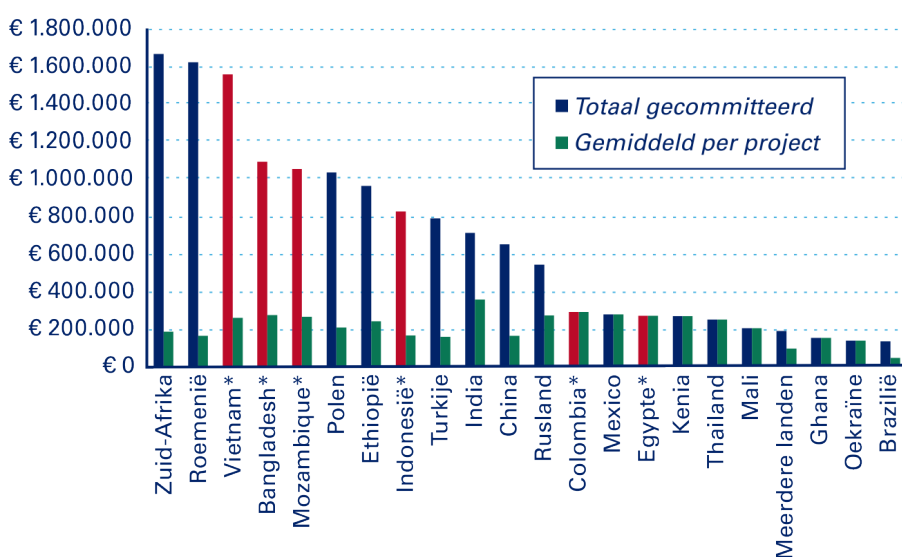
\* De bedragen voor 2016 zijn een inschatting van RVO in december 2015.

#### 4.2.3 Bestedingen en aantal projecten per land

Onderstaande figuren tonen de spreiding van gecommitteerde middelen en aantal projecten over de landen. Deltalanden zijn aangegeven met een asterisk (\*) en een andere kleur.<sup>26</sup>

Over de gehele periode (2010 t/m 2015) is in totaal 34% van het budget besteed aan projecten in deltalanden, 65% aan projecten in de overige PvW3 doellanden en 1% aan projecten die in meerdere landen zijn uitgevoerd. Het is niet gelukt om 50% van de middelen in deltalanden te besteden. Dit is reeds in de Midterm Review van de subsidieregeling (2014) geconstateerd. De evaluatie gaf als reden dat het 50/50-criterium pas in 2011 is ingevoerd, waardoor er niet vanaf de start van het subsidieprogramma een stimulans was om projecten uit te voeren in deltalanden. Voorts meldt het PvW3-jaarverslag van 2013 dat het 50/50-criterium wel heeft geleid tot een toename van aanvragen voor projecten in deltalanden, maar dat veel aanvragen een te geringe kwaliteit kenden. Daarom werd uiteindelijk toch de voorkeur gegeven aan kwalitatief betere aanvragen op andere doellanden.

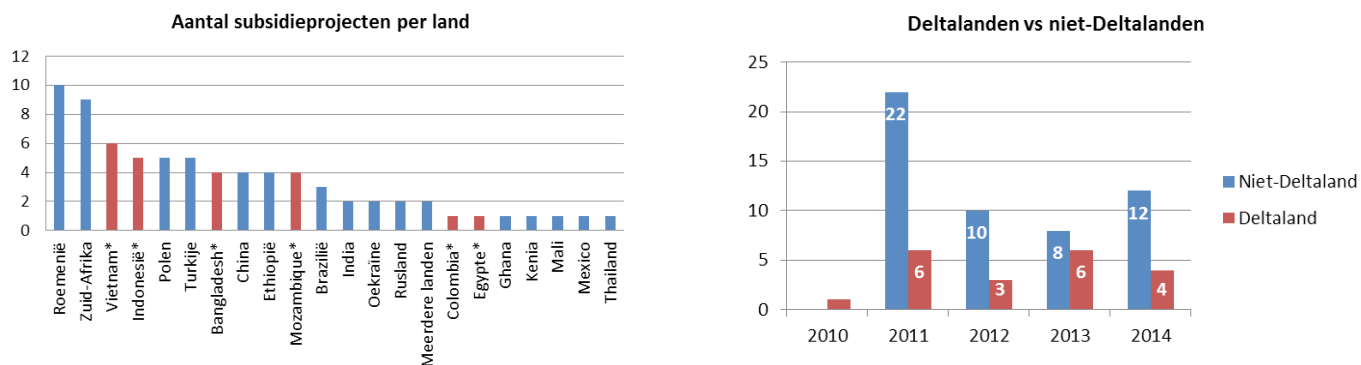
In financiële termen zijn Zuid-Afrika, Roemenië en Vietnam de belangrijkste begunstigden van de regeling. Projecten van samenwerkingsverbanden die zich richten op deze landen hebben in totaal ruim €4,8 miljoen aan subsidie ontvangen. In de top 5 staan drie deltalanden: Vietnam, Bangladesh en Mozambique.



Grafiek 4.1: Subsidiebedrag per land (daadwerkelijk gecommitteerd)

Van de 74 projecten, richten 21 projecten (28%) zich specifiek op deltalanden, 52 op andere doellanden en 2 op meerdere landen. In aantallen projecten per land, zijn Roemenië, Zuid-Afrika, Vietnam en Indonesië de koplopers. In acht doellanden - Angola, Kazachstan, Maleisië, Georgië, Hongarije, Slowakije, Estland en Myanmar (tevens deltaland) - is geen project uitgevoerd.

<sup>26</sup> Bij deze cijfers moet worden opgemerkt dat ze afkomstig zijn uit het beheeroverzicht van RVO en de totaalsom lager is dan het gerealiseerde subsidiebudget op basis van het financieel overzicht zoals in H3 besproken.

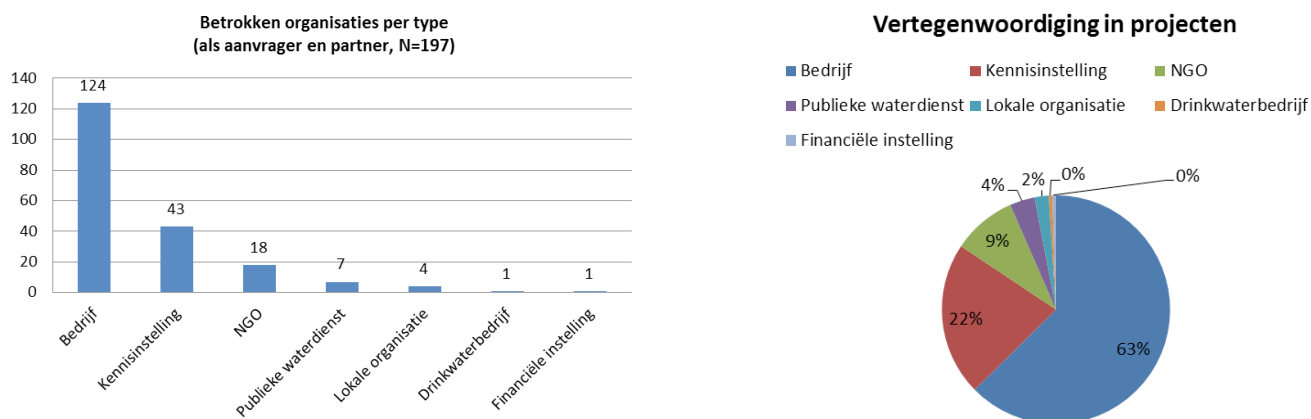


Grafiek 4.2 Links: Aantal projecten per land. Rechts: verhouding deltalanden vs. overige doellanden  
Bron: Beheeroverzicht RVO, augustus 2015.

#### 4.2.4 Bereikte doelgroepen

De subsidieregeling richt zich op samenwerkingsverbanden van ondernemingen, onderzoeksinstituten of NGO's uit een EU-lidstaat, waarvan ten minste twee in Nederland gevestigd zijn. Gemeenten, provincies en waterschappen worden niet apart genoemd. Zij kunnen echter deel uitmaken van een samenwerkingsverband indien de werkzaamheden die zij verrichten voor het project een 'economische activiteit' is. Het maximale subsidiepercentage is afhankelijk van de organisatie die de activiteiten binnen het project uitvoert. Om de toegang van MKB-ondernemingen tot de subsidieregeling te verhogen, kunnen deze bedrijven rekenen op een hoger subsidiepercentage.

Elk project kende een aanvrager en één of meerdere partners. Partijen konden bij meerdere projecten betrokken zijn. Analyse van het beheeroverzicht van RVO toont aan dat bij de 74 toegekende projecten, in totaal 131 *individuele organisaties* betrokken waren. Deze partijen namen in totaal 197 *keer deel aan een project*. De grootste gebruikersgroep van de subsidieregeling zijn bedrijven en kennisinstellingen. Zij vertegenwoordigen respectievelijk 63% en 22% van het aantal deelnames. Ze worden gevolgd door NGO's (9%) en publieke waterdiensten (4%).



Grafiek 4.3. Links: Aantal organisaties betrokken bij subsidieprojecten. Rechts: relatieve betrokkenheid organisaties per type.

Een volledig overzicht van de verschillende partijen die gebruik hebben gemaakt van de regeling is te vinden in bijlage 4. Nadere analyse van de verschillende partijen die gebruik hebben gemaakt van de regeling laat het volgende zien:

Bij de regeling zijn 88 bedrijven betrokken geweest. Deze groep bestaat uit grote ingenieurs- en/of adviesbureaus zoals Royal HaskoningDHV, Arcadis en Witteveen+Bos, en ook kleinere, specialistische adviesbureaus zoals Nelen & Schuurmans en architectuur/ stedenbouwkundig bureaus als KuiperCompagnons. Verder bestaat de categorie uit veel MKB-bedrijven die technische oplossingen aanbieden voor waterproblematiek, zoals Wafilin, Wazutec Watertreatment, Colsen International, Dacom, Ameco en Water Insight. Twee bedrijven vallen op door hun veelvuldige gebruik van de subsidieregeling. Adviesbureau Nelen & Schuurmans was betrokken bij 8 projecten (4 als penvoerder en 4 als projectpartner). Hetzelfde geldt voor Royal Haskoning DHV (8 projecten, waarvan 4 als penvoerder).

Er zijn in totaal 16 kennisinstellingen betrokken geweest bij de uitvoering van de subsidieprojecten. De grootste gebruiker, Deltares, heeft aan 14 projecten deelgenomen (waarvan 5 als penvoerder en 9 als projectpartner). Andere kennisinstellingen omvatten FutureWater (5x deelgenomen aan een project), Alterra (4x), IRC (3x) en UNESCO-IHE (3x). Vier universiteiten hebben meegedaan: TU Delft (2x), Universiteit Twente (2x), TU Eindhoven (1x) en de Wageningen Universiteit (1x).

Voorts heeft de regeling 14 NGO's bereikt. Deze organisaties hebben doorgaans één keer meegedaan in een project. De groep bestaat uit o.a. Aqua for All, Letting Associates Foundation, Plan Nederland, Akvo, Stichting Wateropleidingen, Wetlands International en Woord en Daad.

Dan hebben nog diverse overheden en (publieke) waterbedrijven gebruik gemaakt van de regeling, waaronder het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, de Waterleidingmaatschappij Drenthe, Vitens Evides, Waternet en het Waterschap Groot Salland.

Hoewel de regeling de deelname van buitenlandse organisaties aan een samenwerkingsverband toestaat, blijkt dit in de praktijk nauwelijks te gebeuren. Bij 2 (van de 74) projecten zijn volgens de RVO overzichten in totaal drie buitenlandse partijen betrokken: een project in Vietnam en een in Bangladesh.<sup>27</sup>

#### 4.2.5 Geboekte resultaten

Alle gesubsidieerde projecten zijn inmiddels afgesloten met een eindrapportage volgens een vast format. De eindrapportages geven vooral inzicht in de resultaten op projectniveau (outputniveau).

<sup>27</sup> Namelijk de Vietnam Water and Sewage Association en de Vietnamese Academy of managers for Construction and Cities bij project PVWS10001A, en de Dhaka Ahsania Mission bij project PVW3S10016.

Een tussentijdse evaluatie (Mid-term review, MTR) van het subsidie-instrument onderzocht eind 2013 een selectie van 12 projecten. In dat rapport (januari 2014) concluderen de opstellers o.a. dat de ondersteunde samenwerkingsverbanden volgens de deelnemers ‘unieke kwaliteiten hebben, met karakteristieke Nederlandse kwalificaties’, en dat de bundeling van krachten via de subsidieregeling organisaties toegang verschaft tot nieuwe netwerken en contacten in Nederland, en in mindere mate in het buitenland.

Over resultaten van de projecten doet de MTR geen uitspraken; veel projecten lopen dan nog. Hetzelfde geldt voor spin-off (nieuwe investeerders/financiers, beleidswijzigingen) en over de mate waarin projecten bijdragen aan het oplossen van de wereldwaterproblematiek. Wel constateren de onderzoekers dat er na afronding van het PvW-project vaak nog een stevige inspanning geleverd moet worden voor vervolgoopdrachten. ‘Partijen zien het project als een belangrijke schakel in het opbouwen van een track record, maar hebben moeite met opschaling. Er zijn vaak flankerende activiteiten nodig om vervolgoopdrachten te krijgen’.

#### *Directe projectresultaten*

Op basis van aanvullend onderzoek voor deze evaluatie, kan worden gesteld dat bij het merendeel van de 18 onderzochte projecten de beoogde projectresultaten, al dan niet met vertraging, zijn behaald. Voorbeelden van projectresultaten die met behulp van de subsidieregeling zijn gerealiseerd:

- Overstromingsrisicokaarten ontwikkeld voor het Timis stroomgebied in Roemenië.
- Drie waterzuiveringsinstallaties gebouwd en getest in Bangladesh.
- Studie uitgevoerd naar de financiële en technische haalbaarheid van het duurzaam winnen en verwerken van waterhyacinten in Braziliaanse stuwmeren.
- De Nederlandse Ruimte voor de Rivier aanpak is gedemonstreerd in Polen en Roemenië.

#### *Spin-off*

De subsidieregeling richt zich op opschaling. Het is de bedoeling dat de subsidie als aanjager fungeert om een nieuwe technologie of werkwijze in het buitenland te introduceren. Aanvragers van een subsidie moeten in hun voorstel dan ook aannemelijk maken dat het project in de nabije toekomst op grotere schaal kan worden toegepast of, in het geval van een haalbaarheidsproject, dat de aanbevelingen uit het onderzoek kunnen worden geïmplementeerd.

Het blijkt niet eenvoudig om (uitzicht op) vervolgprojecten te realiseren binnen de looptijd van het subsidieproject. Bij zeven van de achttien bestudeerde projecten is er volgens de eindrapportages sprake van één of meerdere vervolgprojecten. Als redenen voor het (nog) uitblijven van vervolgprojecten worden genoemd: een gebrek aan financiering, voldoende politiek draagvlak of juridische obstakels.

RVO houdt bij of er spin-off is gerealiseerd, dan wel wordt verwacht. Uit dit overzicht wordt duidelijk dat partijen positieve verwachtingen hebben over vervolprojecten of opdrachten. Ook zijn er reeds verschillende resultaten geboekt. Door de dynamiek binnen de projecten en de tijd die gepaard gaat met het bouwen van een stevig lokaal netwerk, zijn deze resultaten echter vaak anders dan bij aanvang van het subsidieproject waren voorzien.

#### **Box 4.1. Enkele voorbeelden van door RVO genoteerde gerealiseerde of te verwachten spin-off**

- Het consortium heeft onderling goed vertrouwen opgebouwd en werkt nu samen aan het verkrijgen van een opdracht in Duitsland. Penvoerder geeft aan dat de voorgestelde technologie wellicht nog te vroeg is voor de markt, nog te veel in de pilotfase verkeert. Dit stelt men ook vast met betrekking tot Nederland.
- De overheid in Ethiopië heeft de methode omarmd en past het toe in andere regio's. Dit heeft geleid tot een opdracht van 1 miljoen USD voor o.a. Aqua for All.
- [Twee jaar na afronding van het project] heeft penvoerder een aanvraag gedaan bij FDW. Nog zeker 35% subsidie nodig voordat ze op eigen benen kunnen staan.
- [Er loopt een] offertetraject voor een vervolproject om een pilot te bouwen bij dezelfde elektriciteitsmaatschappij in Brazilië. Elders in Brazilië is wel interesse, maar (nog) geen offerteverzoeken. Het consortium wil zich voorlopig op Brazilië en niet op andere landen richten.
- De Climate Adaptation Atlas (CAS) wordt als een van de centrale elementen gezien in het Deltaplan 2100 dat nu voor Bangladesh gemaakt wordt. Daar heeft dit project in belangrijke mate aan bijgedragen. Andere leads zijn er bij de BWDB, en het National Water Management Plan Bangladesh. Via het netwerk van CEGIS wordt gewerkt aan andere leads in de regio.
- De aanvrager heeft nu een joint venture in Zuid Afrika. Via dit bedrijf worden diverse projecten en opdrachten uitgevoerd. Het bedrijf verwacht dat haar afzet in Zuid Afrika significant zal toenemen de komende jaren.

*Bron: Overzicht spin-off en flankerende activiteiten (december 2015)*

In een enkel geval is het samenwerkingspartners gelukt om een vervolproject uit andere bronnen gefinancierd te krijgen. Twee voorbeelden hiervan:

- In 2011 heeft HKV samen met het Roemeens adviesbureau Eurodite een door de EU gefinancierde aanbesteding voor de ontwikkeling van overstromingsrisicokaarten in het stroomgebied Arges-Vedea gewonnen. De gewonnen aanbesteding (met een projectsom van €0,2 miljoen) is een directe spin-off van het eerder gezamenlijk uitgevoerde combinatieproject dat bestond uit een trainingsprogramma en een pilot overstromingsrisicokaarten. Succesfactoren voor het project waren goede kennis van de Roemeense markt – men wist van de vraag naar en EU-financiering voor overstromingsrisicokaarten – en de samenwerking met strategische partners zoals een Roemeense universiteit.

- Een recent voorbeeld is een pilotproject met een zuiveringsinstallatie voor de zuivering van afvalwater in de textielindustrie in Turkije. De uitvoerder van het project, Ecoloro, is gevraagd deel te nemen aan het Horizon 2020-demonstratie project van de Europese Unie. Het Europese onderzoeksprogramma Horizon 2020 financiert het vervolgproject met een budget van 4,8 miljoen euro, waarvan de Europese Unie 3,7 miljoen voor haar rekening neemt. Voor het vervolgproject is een nieuw consortium gevormd met een Belgische textielfabriek, de Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO), het Tsjechische bedrijf INOTEX Ltd., het Nederlandse bedrijf Morselt Borne BV en de Europese federatie van textielfabrikanten EURATEX (European Apparel and Textile Confederation).

#### 4.2.6 *Succesfactoren en aandachtspunten*

Uit de beoordeling van projectdossiers van de 18 onderzochte projecten, documentenonderzoek, enquête, gesprekken met RVO en enkele interviews met gesubsidieerde organisaties, komt een aantal succesfactoren en aandachtspunten bij subsidieprojecten naar voren.

- *Grote betrokkenheid van en goede relatie met de overheid in het doelland.* Voor zowel de uitvoering als opschaling van projecten, wordt lokale betrokkenheid als een belangrijke succesfactor gezien: 'Elk project moet een champion hebben, iemand die voor jouw project knokt in het doelland'<sup>28</sup>. Hierbij gaat het om iemand die veel invloed en doorzettingsmacht heeft in het doelland, zoals een minister, staatssecretaris of een secretaris-generaal van een ministerie. Hoewel de betrokkenheid van overheden in het doelland van doorslaggevend belang kan zijn voor de projecten, is deze betrokkenheid vaak lastig vooraf te organiseren. Daarom is het belangrijk dat de Nederlandse ambassade in het doelland bijdraagt aan het leggen van contacten met de (lokale) overheid en inzicht geeft in de lokale problematiek.
- *Lokale partner.* Naast goede contacten met de lokale overheid wordt het hebben van een lokale partner als een succesfactor benoemd. Een lokale partner zoals een kennisinstelling zou het gevoel van betrouwbaarheid van de toegepaste techniek of werkwijze in het doelland vergroten.
- *Goed inzicht in lokale markt.* Inzicht in aspecten zoals de wet- en regelgeving, mogelijke financieringsconstructies en belangrijke stakeholders helpen om het project richting te geven en voor te sorteren op mogelijke vervolgprojecten.
- *Betrokkenheid en kundigheid van projectadviseurs RVO.* De betrokkenheid en kundigheid van RVO projectadviseurs wordt gewaardeerd. De projectadviseurs dragen hun netwerk aan, leggen verbindingen tussen partijen en denken mee over de uitvoering van projecten. Dit draagt bij aan het behalen van projectresultaten.

<sup>28</sup> Citaat uit de telefonische interviews met de penvoerder en consortiumspartner van drie projecten.



Uit het onderzoek komen naast succesfactoren ook verschillende aandachtspunten naar voren:

- *Realiseren van vervolgprojecten is een kwestie van lange adem.* Het realiseren van vervolgprojecten, oftewel opschaling, kost vaak meer tijd dan de duur van een project om het netwerk op te bouwen dat nodig is om financiering te verkrijgen om vervolgprojecten uit te voeren.
- *Wetgeving in doelland sluit (nog) niet aan bij het project.* Soms zijn wijzingen in de wet- en regelgeving in het doelland noodzakelijk om vervolgprojecten te kunnen verkrijgen. Zo is bijvoorbeeld genoemd dat in Vietnam de wetgeving moet worden aangepast om overheidsopdrachten te kunnen verstrekken aan niet-Vietnamese partijen.
- *Gebrek aan financiering voor vervolgproject.* De subsidieregeling biedt momenteel geen mogelijkheid voor subsidiering aan vervolgprojecten of voordelen bij de aanvraag van vervolgsubsidie via andere regelingen. Daarnaast is het om verschillende redenen niet eenvoudig om financieringsbronnen aan te spreken voor vervolgprojecten. Zo zouden ontwikkelingslanden, gewend dat projecten door anderen worden gefinancierd, verwachten dat ook vervolgprojecten (deels) worden gesubsidieerd. In de praktijk kan het daarom voorkomen dat een bedrijf uit een ander land, ondersteund met geld vanuit hun overheid, gebruik maakt van kansen die (mede) door Partners voor Waterprojecten zijn gecreëerd.
- *De wens tot innovatie kan opschaling van projecten belemmeren.* De mate van innovatie is een belangrijke voorwaarde voor het verkrijgen van subsidie, maar het innovatieve karakter van projecten kan ook een remmende factor vormen voor opschaling van een project. Het vergt bijvoorbeeld tijd voordat een nieuwe techniek of werkwijze in een doelland wordt geaccepteerd of als betrouwbaar wordt gezien. Hiermee staan de wens tot innovatie en het doel om vervolgprojecten te realiseren soms op gespannen voet met elkaar. Tegelijkertijd waarderen projectuitvoerders de ruimte die de subsidieregeling biedt om innovatieve, en daarmee onzekere, projecten uit te voeren.
- *Aansluiting van projecten op opgaven in doelland.* Verschillende respondenten van de enquête geven aan dat ze het subsidieprogramma te sterk aanbod-gedreven vinden. Het subsidieprogramma zou 'goed zijn voor de Nederlandse bedrijven, maar minder bedoeld om echt een probleem in het doelland op te lossen'<sup>29</sup>. Ook zou er in gesubsidieerde projecten te weinig rekening worden gehouden met kennis en gebruiken van de ontvangende gemeenschappen. Tegelijkertijd komt uit de telefonische interviews met uitvoerders van projecten naar voren dat subsidieprojecten meer kans op succes en vervolgprojecten hebben, wanneer ze goed aansluiten bij beleid van en voor het doelland.

<sup>29</sup> Citaat uit de enquête

- *Aansluiting subsidieregeling op het programma PvW3.* In verschillende interviews en de enquête wordt de kritiek geuit dat de subsidieregeling relatief los staat van de beleidsdoelstellingen van het programma. Zo zou de subsidieregeling door bedrijven gebruikt worden om eigen projecten te financieren en minder bijdragen aan doelstellingen zoals een bijdrage leveren aan de wereldwaterproblematiek.
- *Toegankelijkheid en aantrekkelijkheid van subsidieregeling voor MKB.* Over de toegankelijkheid en aantrekkelijkheid van de subsidieregeling voor het MKB wordt verschillend gedacht. Aan de ene kant zeggen respondenten dat het MKB de subsidieregeling complex vindt, aan de andere kant valt bij bestudering van de lijst met consortia die projecten hebben uitgevoerd op dat relatief veel (kleinere) bedrijven gebruik hebben gemaakt van de subsidieregeling. PvW3 heeft in 2013 ook inspanningen gedaan om het MKB meer te betrekken bij de subsidieregeling. Zo werden bedrijven uit het MKB met een masterclass geholpen bij het opstellen van businessplannen.

### 4.3 Opdrachten deltalanden

#### 4.3.1 Introductie

Het instrument 'opdrachten deltalanden' gaat over PvW3 projecten in de zeven deltalanden. Deltalanden zijn landen die, net als Nederland, gelegen zijn in een delta en waarmee Nederland een langdurige samenwerkingsrelatie is aangegaan op het terrein van waterproblematiek. In een *Memorandum of Understanding (MoU)* tussen Nederland en het deltaland zijn afspraken gemaakt over de onderwerpen of watervraagstukken waar de samenwerking betrekking op zal hebben, zoveel mogelijk aansluitend bij de behoefte van het doelland en de expertise en producten vanuit de Nederlandse watersector.

OPDRACHTEN DELTALANDEN	
Doelstelling	Vermarkten van de Dutch Delta Approach <sup>24</sup> . Nederland wil zich profileren als kennis- en serviceprovider op het gebied van water en speciaal delta-technologie. De rol van PvW is om de vraag uit het buitenland (in eerste instantie vanuit de overheid in deltalanden) met de producten en diensten van de Nederlandse watersector samen te brengen via governance-to-governance (G2G), governance-to-knowledge (G2K) en governance-to-business (G2B) projecten.
Financiële focus	Geen minimum of maximum bedrag op voorhand vastgesteld.
Thematische focus	De vijf thema's van PvW3
Geografische focus	De 7 deltalanden Bangladesh, Mozambique, Vietnam, Indonesië, Colombia (vanaf 2013) en Myanmar (vanaf 2013)
Doelgroep	Organisaties in de Nederlandse watersector
Type projecten	Zeer gevarieerd. Veelal adviesprojecten die (moeten) bijdragen aan het oplossen van een groter watervraagstuk. Het beheeroverzicht van RVO beslaat 199 projectnummers, van projecten 'rijp en groen'.

Tabel 4.3: Samenvatting

### 4.3.2 Uitvoering

De samenwerking tussen Nederland en het deltaland op *governance-to-governance* (G2G) niveau wordt jaarlijks geconcretiseerd in deltaplannen.

De opzet van het delta programma is voor elk deltaland verschillend. Focus, fasering en tempo verschillen al naar gelang het type of urgentie van de waterproblematiek en de mate waarin er al bestaande relaties zijn met het land. Wel is een aantal vaste fasen te onderscheiden die leiden tot het opstellen van een deltaprogramma en de uitvoering ervan: initiatiefase, planvormingsfase, aanbestedings- en uitvoeringsfase en de vervolfase.

Uit de deltaplannen volgen dus opdrachten, en deze komen voort uit aanbestedingen. Afhankelijk van de omvang van de in te kopen dienstverlening, de mate van grensoverschrijding of de wenselijkheid van competitie, heeft RVO een aantal opties:

- Een Europese aanbestedingsprocedure (opdrachten vanaf €137.000 excl. BTW)
- Een meervoudig offertetraject (vanaf €33.000 excl. BTW tot €137.000 excl. BTW), of
- Onderhandse gunning (tot €33.000 excl. BTW).

Voor de aanbestedingen volgt RVO de Rijksaanbestedingsregels, gebaseerd op Europese aanbestedingsregels. RVO schrijft aanbestedingsdocumenten en selecteert uitvoerders op basis van de criteria zoals beschreven in de aanbestedingsdocumentatie. Voor meervoudige offertetrajecten en Europese aanbestedingen wordt RVO begeleid door het IUC van het ministerie van EZ. Voor onderhandse opdrachtgunning, verzorgt het Inkoopplein van RVO het proces zelf.

### 4.3.3 Besteding van middelen

Het beheeroverzicht van RVO voor opdrachten in deltalanden is een lijst met 182 contracten (groot en klein) op de 7 deltalanden, die ongeveer 35 projecten betreffen. De totale waarde van de contracten is €13,6 miljoen. Hiervan kwam volgens RVO €11,9 miljoen ten laste van PvW3.

Onderstaande tabel vat de bestedingen tot op november 2015 samen. Vietnam en Indonesië hebben de meeste uitgezette opdrachten gehad. De waarde van de contracten loopt sterk uiteen – van €180 voor een vertaalopdracht tot €1 miljoen voor een masterplan. Ook per land variëren de contractwaarden aanzienlijk.

Land	Aantal projecten	Aantal contracten	Totale waarde van contracten	Gemiddelde contractwaarde per jaar	Gemiddelde waarde per contract per jaar	Grootste contract	Kleinste contract
Vietnam	7	31	€ 4.786.019	€ 797.670	€ 25.731	€ 789.246	€ 1.953
Indonesië	6	31	€ 4.322.679	€ 720.447	€ 23.240	€ 999.805	€ 2.185
Colombia*	5	30	€ 268.384	€ 44.731	€ 1.491	€ 31.702	€ 180
Mozambique	5	36	€ 1.936.410	€ 322.735	€ 8.965	€ 776.136	€ 1.178
Bangladesh	7	18	€ 1.101.309	€ 183.552	€ 10.197	€ 609.512	€ 1.083
Myanmar*	2	13	€ 838.785	€ 139.798	€ 10.754	€ 335.000	€ 653
Egypte	3	23	€ 336.141	€ 56.024	€ 2.436	€ 49.753	€ 2.732
Totaal	35	199	€ 13.589.727				
Totaal bijdrage uit PvW3 t/m eind 2015			€ 11.896.000				

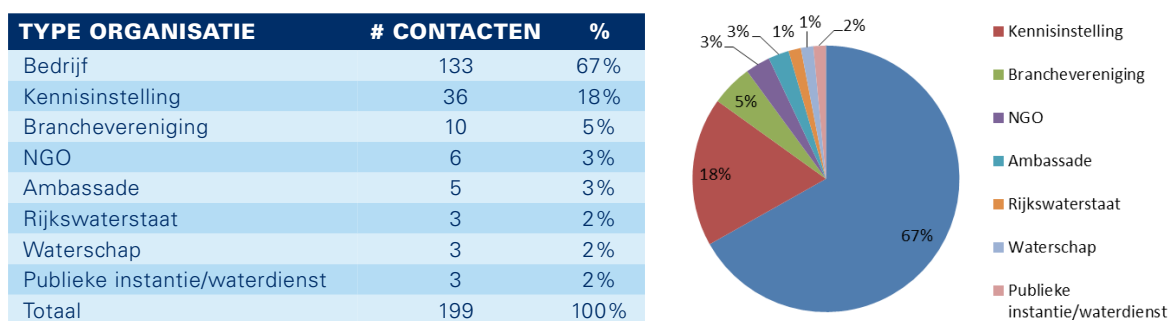
\* sinds 2013

Tabel 4.4: Overzicht van contracten 2010-2015  
Bron: Beheeroverzicht RVO (november 2015)  
exclusief Transitiefaciliteit Colombia

De kosten voor de beleidsondersteuning door deltacoördinatoren en de deltateams zijn niet meegenomen in bovenstaand overzicht. Deze kosten bedragen tussen €100.000 en €300.000 per deltaland.

#### 4.3.4 Bereikte doelgroepen

De opdrachten en aanbestedingen richten zich op de Nederlandse watersector in zijn geheel, binnen vijf verschillende thema's. In onderstaande figuur is een verdeling gegeven van het totale aantal contracten over de verschillende doelgroepen. De contracten zijn verstrekt aan in totaal **91 organisaties**.



Grafiek 4.4. Aantal en verhouding van contracten naar type organisatie

Bedrijven hebben het meest geprofiteerd. **58 verschillende bedrijven**, groot en klein, vertegenwoordigen samen 67% van de contracten. Royal HaskoningDHV en Arcadis zijn de grootste gebruikers, met 13 resp. 12 contracten. Ze worden gevolgd door Lamoree Management en Advies (8), Rebel Group (8) en Port Consultants Rotterdam (5). Er zijn ook veel ZZP-ers en kleine bureaus onder de bedrijven.

**9 kennisinstellingen** hebben in totaal 36 contracten gesloten. Deltares (13), Alterra (7) en de TU Delft (6) vertegenwoordigen hiervan het grootste deel.

Naast een aantal NGO's en ambassades, hebben 3 waterschappen, 1 hoogheemraadschap en Rijkswaterstaat contracten gekregen. Brancheverenigingen en sectororganisaties omvatten de *Indonesian Netherlands Association* (INA), het NWP en Water.NL.

#### 4.3.5 Geboekte resultaten

Voor het onderzoek naar de resultaten van 'opdrachten en aanbestedingen' heeft Berenschot, in overleg met de programmamanager van RVO, een selectie gemaakt van vijf 'masterprojecten', die in totaal dertien contracten omvatten en de verschillende PvW3-thema's bestrijken. Van deze projecten hebben wij de documentatie bestudeerd en, voor de projecten PaCT, HCMC en *Linking Food security for Green Economic Growth*, verdiepende gesprekken gevoerd.

PROJECT	BETROKKEN PARTIJEN	LOOPTIJD	BUDGET
Vietnam Ho Chi Minh City (HCMC)	Grontmij en Gemeente Rotterdam (contracthouders, gezamenlijk het VCAPS consortium) i.s.m. Witteveen en Bos, Ecorys, IVM, Bosch & Slabbers en Urban Solutions.	1 januari 2011 tot 31 mei 2013	€912.467 (2 contracten)
Indonesië, Jakarta Coastal Defense Strategy Project (CDSP)	Royal HaskoningDHV, Witteveen+Bos en Grontmij (contracthouders) i.s.m. RebelGroup, UNESCO IHE en Ecorys, Deltares, Kuiper Compagnons en Triple-A.	Januari 2012 – december 2014	€3 miljoen (2 contracten)
Bangladesh, Partnership for a Cleaner Textile Industry (PaCT)	Tauw (2 contracten), Solidaridad/TNO, Delta Engineering.	Juli 2012-december 2015	€157.054 (4 contracten)
Mozambique, Masterplan Beira	Deltares, Royal Haskoning DHV, Asociação Aquashare and Nelen & Schuurmans i.s.m. Consortium Deltares, Witteveen+Bos, Wissing, Vandenbroek consulting en Niras.	Maart 2013-juni 2015	€888.737 (4 contracten)
Mozambique, Linking food security and water for Green Economic Growth	Alterra	Augustus 2012 – November 2012	€24.416 (1 contract)

Tabel 4.5. Onderzochte masterprojecten binnen het instrumenten opdrachten en aanbestedingen

#### Directe projectresultaten

De vijf bovenstaande ‘masterprojecten’ hebben veelal de beoogde projectresultaten bereikt.

#### Box 4.2 Resultaten van de vijf onderzochte ‘projecten deltalanden’

- Binnen het Vietnam HCMC-project is een atlas ontwikkeld die een gemeenschappelijk perspectief biedt op de uitdaging van de klimaatverandering voor Ho Chi Minh City en een uitgangspunt voor verdere analyse. Hieraan gekoppeld is de CAS (Climate Adaptation Strategie) gemaakt, met 6 strategische richtingen langs 3 horizonnen (korte termijn, middellange termijn en lange termijn), die samen een handleiding vormen voor het klimaatbestending maken van HCMC. Alle beoogde resultaten zijn bereikt. Op de website [www.VCAPS.org](http://www.VCAPS.org) staan de resultaten van dit project.
- Voor het Indonesië JCDS project zijn een Masterplan en zes thematische rapporten opgesteld. Het Masterplan bestaat uit een strategie voor de bescherming van Jakarta door een offshore zeewering en retentiebekken. Onder andere zijn technische onderzoeken van de bestaande zeewering uitgevoerd en de Terms of Reference gemaakt voor gedetailleerde ontwerpen. Het Masterplan is voltooid en overgenomen door de Indonesische overheden. Daarmee is de projectdoelstelling gehaald. Ter promotie van het project zijn verschillende additionele activiteiten verricht, zoals brochures voor ministeries in Bahasa en Engels, een syllabus over de “Great Garuda”, posters, een film en een blog op de NWP website. Artikelen en interviews voor zowel Nederlandse als internationale radio en kranten hebben bijgedragen aan de naamsbekendheid en positionering van het consortium.

- Het doel van het PaCT project in Bangladesh was om het (proces van) watergebruik en afwaterbehandeling in de textiel industrie te verduurzamen. Hiertoe heeft het consortium o.a. een kenniscentrum opgezet (TTBC) en een Nederlandse link gecreëerd met IFC. Er heeft een missie plaatsgevonden waarin mogelijk technische oplossingen voor waterzuivering en efficiëntie in het waterverbruik bij de fabrieken zijn geïdentificeerd. Het project heeft niet alle beoogde resultaten bereikt. Vanwege politieke spanningen konden een aantal activiteiten (w.o. een handelsmissie met Minister Ploumen) niet plaatsvinden. Het versterken van de management structuur van het TTBC en opzetten innovatiefonds staat nog in de kinderschoenen. Het TTBC is nog niet in staat om zelfstandig te functioneren (zonder Nederlandse financiering of technische ondersteuning) of het innovatiefonds te beheren. Momenteel wordt gekeken of een aantal banken dit zouden kunnen beheren.
- Het doel van het Masterplan Beira project in Mozambique was het ontwikkelen van een meerjarenplan voor de urbane en industriële ontwikkeling van de staat Beira met een focus op watermanagement. Door de ontwikkeling van het plan te steunen, beoogde PvW3 Nederlandse bedrijven en kennisinstellingen te positioneren voor vervolg projecten, die via PPPs of multilaterale financiering tot stand komen. Het project heeft de directe doelstelling bereikt. Er is een master plan ontwikkeld. 9 projecten zijn geïdentificeerd. Er heeft een pre-identificatiemissie plaatsgevonden en er is een Water Markt Scan uitgevoerd.
- Voorafgaand aan het food security and water project in Mozambique, was de Nederlandse ambassade in Maputo op zoek naar betere aansluiting van Nederland op het Beira Agriculture Growth Corridor programma. Alterra werd gecontracteerd om activiteiten te identificeren die de link tussen de Nederlandse speerpunten water en voedselzekerheid versterken, en business opportuniteiten genereren voor Nederlandse investeerders, leveranciers van hardware en consultants. Het eind resultaat is een rapport waarin inhoudelijke kansen zijn geïdentificeerd op het gebied van water en voedselzekerheid/productie.

#### *Spin-off*

'Opdrachten in deltalanden' is een strategisch instrument. De G2G, G2K en G2B opdrachten die via PvW3 worden aanbesteed zijn gericht op de wederzijdse belangen van Nederland en het deltaland. Projecten dienen als showcases voor het Nederlandse waterbeleid en de innovatieve kracht van de sector, en zouden moeten leiden tot een duidelijke positionering van de Nederlandse watersector in het deltaland en uiteindelijk tot meer opdrachten voor Nederlandse water kennis- en dienstenleveranciers. De hamvraag bij het instrument 'opdrachten deltalanden' is dus niet zozeer of de individuele projecten hun doelstellingen hebben gehaald, maar wat het totaal aan projecten oplevert voor de Nederlandse watersector. De vijf onderzochte projecten geven hierin inzicht, zie onderstaande box.

**Box 4.3 Spin-off van de vijf onderzochte 'projecten deltalanden' - voorbeelden**

- Vietnam. Met projecten als het HCMC heeft Nederland zich volgens betrokkenen als centrale speler in de water- en klimaatsector neergezet in Vietnam. Het project is een van vele Nederlandse watergerelateerde projecten op het gebied in Vietnam. Ook handelsmissies (zoals die van minister president Rutte in juni 2014) en deelname aan evenementen (bijv. het Mekong Delta Forum, MDF) hebben uiteraard bijgedragen aan de positionering van Nederland. Het gedachtengoed over klimaat is inmiddels ingebed in beleid en moet nu vertaald worden naar de praktijk.
- In Ho Chi Minh City is men bezig met de inrichting van de stad en daarbij zijn Nederlandse architecten, ingenieurs bureaus adviseurs en bouwers betrokken. Dit blijft vooralsnog in de fase van plannen maken. De informatie-uitwisseling en afstemming met internationale financiële instellingen (IFI's) zoals ADB, Wereldbank en JICA is geïntensiveerd t.b.v. de financiering van projecten op de lange termijn. Het ontwikkelde Mekong Deltaplan wordt als leidraad gehanteerd voor de verdere invulling van programma's en projecten van o.a. de Wereldbank. Inmiddels hebben Grontmij, Royal HaskoningDHV en Neelen & Schuurmans projecten binnengehaald die door deze IFI's worden gefinancierd.
- Indonesië. 'Ondanks zeer actieve inspanningen om de Nederlandse sector te betrekken heeft dit project tot nu toe tot weinig concrete spin-off geleid', aldus het deltaplan voor 2014 voor dit land. Dit heeft mogelijk te maken de destijds gekozen focus op laaglanden. Het PvW3 jaarverslag 2014 meldt een jaar later echter de betrokkenheid bij Royal HaskoningDHV, Van Oord en Boskalis bij het ontwerp en de aanleg van Pluit City: een van de 17 geplande artificiële eilanden in de baai van Jakarta die waren opgenomen in het masterplan. Ook wordt gesteld dat Nederlandse adviesbureaus in Indonesië aangeven dat hun portfolio sterk groeit.
- Bangladesh. Rondom het PaCT project was het in eerste instantie zoeken naar de juiste verbindingen, aangezien de textielindustrie niet een directe expertise is vanuit Nederland. Er is gekozen voor aansluiting met andere landen zoals Duitsland en Turkije, zodat Nederland vanuit haar niche (watermanagement) expertise kan inbrengen en samen kan optrekken met andere bedrijven. Inmiddels vervult Nederland (minister Ploumen) een leidende rol in de verbetering van de sociale- en milieumomstandigheden in de textielindustrie.
- Mozambique. Een van de doelen van het masterplan Beira was de positionering van de Nederlandse watersector en het realiseren van verschillende projecten voor de Nederlandse water sector. Er is flink (o.a. vanuit Water Mondiaal) ingezet op de doorontwikkeling en implementatie van het Masterplan. Rebel Group werd gevraagd om een transactiemodel en roadmap te ontwikkelen voor de Land Development Cooperation (LDC), en te adviseren hoe de Nederlandse overheid daarin kon participeren. Dat laatste bleek niet mogelijk te zijn. Om de ontwikkelingen in Beira goed te volgen en de lopende stakeholderprocessen goed te begeleiden werd vervolgens een opdracht gegund aan een Nederlandse procesmanager die namens de Nederlandse overheid regelmatig in Beira is om de implementatie van het masterplan voort te duwen. Volgens het PvW3 jaarverslag van 2014, 'beginnen de jarenlange investeringen in relaties en planvorming in Water Mondiaal vruchten af te werpen en heeft de Nederlandse delta-aanpak en die van stedelijke ontwikkeling in combinatie met waterbeheer in Mozambique effect gehad'.
- Mozambique. Het Linking Food Security and Water project van Alterra heeft geleid tot een voorstel voor geïntegreerde dienstverlening op het gebied van irrigatie in Mozambique. De aanpak is omarmd door de Wereldbank en uitgewerkt in een project (PRIORI). Dit project wordt momenteel verder ontwikkeld. Kijkend naar de vijf onderzochte projecten, constateren we dat deze over het algemeen hebben geleid tot een betere positionering van de Nederlandse watersector, dat er verschillende vervolgoopdrachten zijn gerealiseerd en/of aan zitten te komen, en dat het een kwestie van lange adem is voordat de inspanningen kunnen worden verzilverd. Met name het arrangeren van financiering via IFI's ten behoeve van de 'derde stap' vraagt geduld en veel lobby- en promotiewerk. Desalniettemin hebben sommige PvW3-projecten in de deltalanden het draagvlak onder donoren en aandacht van IFI's voor Nederland vergroot. Dit blijkt onder meer uit de grote interesse van o.a. de Wereldbank voor o.a. het Beira Masterplan, Jakarta NCICD, het masterplan voor de kust bij Alexandrië in Egypte en PRIORI Mozambique.



#### 4.3.6 Succesfactoren en aandachtspunten

Op basis van de jaarverslagen, projectrapportages en interviews met betrokkenen, kunnen we een aantal succesfactoren en aandachtspunten van PvW3 projecten in deltalanden benoemen:

- *Strategische samenwerking met de overheid in het deltaland.* De deltalandenaanpak lijkt te werken. In alle deltalanden heeft de Nederlandse watersector in samenwerking met lokale partners volgens RVO en NWP een voorkeurspositie gekregen voor de levering van diensten en producten.
- *Betrokkenheid ambassades.* De uitvoerders van PvW constateren dat de Water Mondiaal-beleidslijn in 2013 door ambassades is omarmd. Niet alleen denken zij met het deltateam mee, ook nemen zij de beleidslijn over in hun eigen programma's. In enkele gevallen is sprake geweest van cofinanciering door ambassades van PvW-projecten. De ambassades zijn ook van belang voor het identificeren van marktkansen voor Nederlandse producten en diensten en het informeren van de Nederlandse watersector.
- *High-level support, zoals in Indonesië.* De bezoeken van premier Rutte (november 2013) en minister Schultz Van Haegen (april 2014) leidden tot procesversnelling binnen de projecten. Deze bezoeken leidden tevens tot aandacht op hoog niveau, wat het draagvlak vergrootte voor de voorgestelde (Nederlandse) oplossingsrichtingen.
- *Lokaal draagvlak.* Draagvlak kan ook worden verkregen door lokaal eigenaarschap. Een voorbeeld is de gemeente Beira, die interesse en leiderschap toonde voor het ontwikkelen van het masterplan voor de haven en voor het uitvoeren ervan een projectmanager aanstelde. Mede door deze samenwerking heeft het masterplan draagvlak onder de lokale stakeholders.

Uit het onderzoek komen de volgende aandachtspunten naar voren:

- *Onvoldoende uitwisseling van kennis en ervaringen tussen de deltateams.* Er zijn grote verschillen tussen de aanpakken op deltalanden en de gerealiseerde output. Landen als Vietnam en Indonesië zijn voorbeelden van hoe strategische samenwerking op overheidsniveau omgezet kan worden naar opdrachten en financiering door derden. Aangezien de delta-aanpak belangrijk is voor de profilering van de Nederlandse watersector, kan er meer gestuurd worden op het delen van ervaringen tussen de landen.
- *Marktgericht werken en aandacht voor specifieke Nederlandse niches.* Er lijkt weinig aandacht gegeven te worden aan het in kaart brengen van de competitie die Nederland ondervindt zowel inhoudelijk als in de toegang tot financiering; er kan meer aandacht gegeven worden aan waarin Nederland onderscheidend kan zijn t.o.v. de concurrentie (niches voor Nederlandse producten en diensten).

- *Financiële en inhoudelijke ondersteuning.* Het werken in de deltalanden is een zaak van lange adem en kent, door de vaak fragiele of complexe politieke context, financiële risico's. Financiële steun is van belang, totdat bedrijven hun weg zelf vinden. Het onderzoeken van de juiste product-markt combinaties en kansen voor financiering door IFI's is daarbij cruciaal. Overgang van een ODA-context naar een meer economische relatie, zoals in Vietnam, is complex, onder meer omdat diverse andere donorlanden nog wel ODA geven (*level playing field*). Financiële ondersteuning vanuit Nederland kan noodzakelijk blijken om de contacten die zijn gelegd en samenwerkingen die zijn gestart niet in gevaar te brengen.
- *De lokale context is bepalend voor het succesvol profileren van de sector.* In eerste instantie lijkt er vanuit Nederland vooral ingezet te zijn op het 'zenden' van Nederlandse kennis en producten in samenwerking met de overheid. Een hiërarchische en bureaucratische overheid als counterpart, zoals in Vietnam, kan tot vertraging leiden. De aandacht richten op financiers in plaats van beleidsmakers, zoals gebeurde in het Mekong Deltaplan kan dan nuttig zijn om marktkansen te creëren.

#### 4.4 Incidentele subsidies

##### 4.4.1 Introductie

Naast subsidies via de regeling 'Wereldwijd werken met Water' en G2G/G2K/K2K-projecten in deltalanden via opdrachten en aanbestedingen, bestaat er binnen Partners voor Water de mogelijkheid van het verlenen van incidentele subsidies voor bijzondere projecten. RVO krijgt hiertoe een opdracht van de minister van IenM.

Het PvW3-jaarplan voor 2010 stelt dat 'waar de reguliere tender [van de subsidieregeling] vooral is bedoeld om voorstellen van de sector te stimuleren, de bijzondere projecten vooral inspelen op *government to government* initiatieven'.

INCIDENTELE SUBSIDIES	
Doelstelling	Op incidentele basis projecten mogelijk maken die wel onder het budget van de stimuleringscomponent vallen, maar om diverse redenen niet via open tenders kunnen lopen.
Financiën	Inschatting Berenschot: ongeveer €3 miljoen
Thematische focus	Alle PvW3 thema's
Geografische focus	Geen, er is 'incidenteel de mogelijkheid om afwijkend van de focus een enkel project op te pakken'
Doelgroep	Lokale overheid
Type projecten	Vijf G2G projecten in de periode 2010-2015

Tabel 4.6: Samenvatting

#### 4.4.2 Uitvoering

Uit documentenonderzoek blijkt dat er vijf keer is besloten een incidentele subsidie te verstrekken. In 2010 zijn twee incidentele subsidies verleend met als doel om projecten vanuit PvW2 financieel af te kunnen ronden dan wel voort te kunnen zetten.

- Het *Cooperative Programme for Water & Climate (CPWP)* was een landenoverstijgend project uit PvW2. Onder PvW3 werd een nieuwe opdracht verleend aan de stichting NFWC van €1.000.000 om gedurende 2010 een voorstel te ontwikkelen voor de verdere toekomst van het CPWP.<sup>31</sup> In de Stuurgroep is veel discussie geweest of PvW het CPWC zou moeten financieren, nadat subsidieaanvragen elders waren afgewezen. Uiteindelijk is besloten om het CPWC af te bouwen en de netwerken en kennis in te bedden in het NWP en het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL).<sup>32</sup>
- Al bij de start van PvW3 besloot de Stuurgroep om het *Syrian-Dutch Water Cooperation (SDWC)* te continueren met een derde fase 3. Op basis van een evaluatie en een daaruit voortvloeiende MoU en ToRs is vervolgens voor €850.000 aan contracten gesloten. Door de ontstane situatie in Syrië in 2011 is later, met de afgekondigde EU-sancties, besloten het project stil te leggen.

In 2011, 2012 en 2013 zijn geen incidentele subsidies verleend. In 2014 verleende RVO drie subsidies buiten de subsidieregeling. Hiermee was volgens het PvW3 jaarverslag een kleine €2 miljoen gemoeid:

- Haalbaarheidsstudie naar het Balance Island concept in Bangladesh en Vietnam van circa €135.000.
- Subsidie voor de 'Deltas in times of climate change'-conferentie van circa €100.000.
- Subsidie voor de Delta Alliance van ongeveer €400.000.

De PvW3-jaarplannen en jaarverslagen geven geen informatie over (de resultaten van) deze projecten. Dat wil niet zeggen dat deze niet bij de uitvoerders bekend zijn: de conferentie 'Deltas in times of climate change' is bijvoorbeeld apart geëvalueerd en de Delta Alliance heeft een set van producten opgeleverd. In het kader van deze evaluatie is hier geen aanvullend onderzoek naar gedaan. Wat de keuze voor deze projecten betreft, valt het ons op dat niet altijd duidelijk is hoe deze projecten binnen het programma passen en dat daar vooraf ook geen afwegingskaders voor zijn opgesteld.

<sup>31</sup> Deze kosten zijn geboekt onder 'landenoverstijgende activiteiten' en derhalve niet meegenomen in het financiële overzicht van 'incidentele subsidies'.

<sup>32</sup> Stuurgroepverslagen 2010. In diezelfde periode speelde ook een discussie over het subsidiëren van het International Groundwater Resources Assessment Centre (IGRAC) uit PvW.

## 4.5 Disaster Risk Reduction (DRR) missies

### 4.5.1 Introductie

In 2013 zijn IenM en BZ gestart met het opbouwen van een ‘Dutch Risk Reduction’ (DRR)-team. Deze teams adviseren buitenlandse overheden desgewenst over het voorkomen of beperken van watergerelateerde rampen.

‘DRR-missies’ is geen instrument binnen PvW3 en het DRR-team wordt apart, los van het PvW-programmabureau, aangestuurd. In 2016 zullen de DRR-missies apart worden geëvalueerd. Omdat PvW3 echter een financiële bijdrage heeft geleverd aan de missies, worden de activiteiten van de DRR-teams kort besproken in dit rapport.

DRR-MISSIES	
Doelstelling	Het DRR-team is bedoeld om ‘de beste Nederlandse waterexpertise’ snel in te zetten op verzoek van buitenlandse overheden, bij het voorkomen of het beperken van water-gerelateerde rampen in het buitenland.
Financiën	Missies van het DRR-team (in wisselende samenstelling) worden gefinancierd met beleidsmiddelen van BZ en IenM en middelen uit PvW3.
Thematische focus	Leveren van kennis en expertise van waterbeheer, waterveiligheid en watervoorziening ter ondersteuning van wederopbouw en preventie.
Geografische focus	Wereldwijd
Doelgroep	Lokale overheden
Type projecten	Korte bezoeken

Tabel 4.7 Samenvatting DRR-missies

### 4.5.2 Uitvoering

Sinds 2013 hebben in totaal 24 missies (vrijwel allemaal ‘scoping missions’) plaatsgevonden naar zestien landen, zie bijlage 7. Hiermee was in totaal €2.289.515 mee gemoeid, waaraan PvW3, volgens het financieel overzicht van RVO, tot en met 2015 €803.000 (35%) heeft bijgedragen. Daarnaast heeft NWP €169.549 in rekening gebracht voor de ondersteuning van de DRR-missies.

Hoewel financiering deels uit PvW3 plaatsvindt, hebben de uitvoerders RVO en NWP geen invloed op de uitvoering van dit instrument. IenM heeft hierin het voortouw. Voor de DRR-missies bestaat een Regieteam, met leden van IenM en BZ (onder andere directies DIO en IGG). Het Regieteam behandelt aanvragen van buitenlandse overheden voor een DRR-missie en bereidt het besluit voor. Formeel besluit vervolgens de Stuurgroep over de uitzending. RVO bereidt de missie voor.

Vooraf ingenieurbureaus zijn tot op heden betrokken geweest bij de DRR-missies. RoyalHaskoningDHV was bij 11 van de 24 missies betrokken en heeft hiervoor meer dan €1,3 miljoen ontvangen, waarvan het grootste deel voor de strategische studie naar *integrated water resource management* in Myanmar (€550k) en het kustbeschermingsplan voor Tacloban in de Filipijnen (€568k). Arcadis was betrokken bij zeven missies (totaal €174k). Stichting Deltares bij zes missies (€133k). Bij een aantal missies waren ook NGO's betrokken, zoals Wetlands International en Cordaid.

#### 4.6 Conclusie

Het evaluatieonderzoek naar de Component Stimulering, op basis van documentenonderzoek en interviews voor een selectie van projecten, heeft geleid tot de volgende inzichten:

- Met de *subsidieregeling* zijn 74 projecten ondersteund voor in totaal €18 miljoen.
  - Bij deze projecten waren in totaal 131 individuele organisaties betrokken die in totaal 197 keer deelnamen aan een project. De grootste gebruikersgroep van de subsidieregeling zijn bedrijven en kennisinstellingen. Zij vertegenwoordigen respectievelijk 63% en 22% van de deelnames.
  - De doelstelling om 50% van de middelen in deltalanden te besteden is niet gehaald. Deze voorwaarde bestond niet in het eerste jaar van de regeling. In de resterende jaren bleken veel aanvragen uit deltalanden van onvoldoende kwaliteit, waardoor de voorkeur werd gegeven aan betere aanvragen uit overige doellanden.
  - Het merendeel van de projecten realiseert de beoogde resultaten. De regeling biedt partijen de mogelijkheid om ervaring op te doen, een netwerk op te bouwen en bepaalde technologieën te testen.
  - Veel projecten krijgen op een bepaalde manier vervolg, bijvoorbeeld doordat de consortiumpartners in het doelland of in Nederland met elkaar verder werken, of doordat een methode of technologie lokaal wordt overgenomen. In veel gevallen is het echter niet mogelijk om (uitzicht op) vervolgprojecten te realiseren binnen de looptijd van het subsidieproject.
  
- Met het instrument '*projecten deltalanden*' zijn tientallen projecten in de 7 deltalanden ondersteund. Er zijn in totaal 182 contracten gesloten waarvan PvW3 t/m eind 2015 €11,9 miljoen financierde.
  - De contracten zijn verstrekt aan 91 unieke organisaties. Bedrijven vertegenwoordigen 67% van de contracten; kennisinstellingen 18%.
  - De voor de evaluatie 5 nader onderzochte 'masterprojecten' (13 contracten) hebben vrijwel allemaal de beoogde projectresultaten bereikt.
  - De projecten hebben bijgedragen aan een betere positionering van de Nederlandse watersector en hebben opvolging gekregen, in meer of mindere mate. Sommige vervolginiciatieven zijn door internationale financiers als de Wereldbank opgevolgd.

- In het geval van vijf 'bijzondere projecten', is er vanuit de Component Stimulering een incidentele subsidie verstrekt met een totale waarde van ongeveer €3 miljoen. Het ging hierbij om bijzondere wensen vanuit de opdrachtgever (IenM). Berenschot plaatst vraagtekens bij de relevantie van deze projecten voor het programma PvW3.
- Sinds 2013 hebben in totaal 24 DRR-missies (vrijwel allemaal 'scoping missions') plaatsgevonden naar zestien landen. Hoewel formeel geen instrument, heeft PvW3 hier ongeveer €800.000 aan bijgedragen (35%).

De samenhang van de verschillende instrumenten en activiteiten binnen de componenten, en de bijdrage aan de doelmatigheid en effectiviteit van PvW3 bespreken wij in hoofdstuk 7 en 9.





# 5. Component 2: Samenwerking

## 5.1 Introductie

Component 2 omvat de activiteiten die betrekking hebben op het vormgeven en stimuleren van samenwerking tussen partijen in de Nederlandse watersector. De coördinatie en uitvoering van deze activiteiten is belegd bij NWP.

De samenwerkingscomponent omvat:

- Strategische landenaanpak en cross-sectorale (landen-overstijgende) activiteiten.
- Landenplatforms – voor deltalanden en voor overige landen.

Aanvankelijk werden inspanningen voor branding en evenementen ook geschaard onder deze component. Later zijn deze samengevoegd met communicatie onder de vlag van component 3 (hoofdstuk 6).

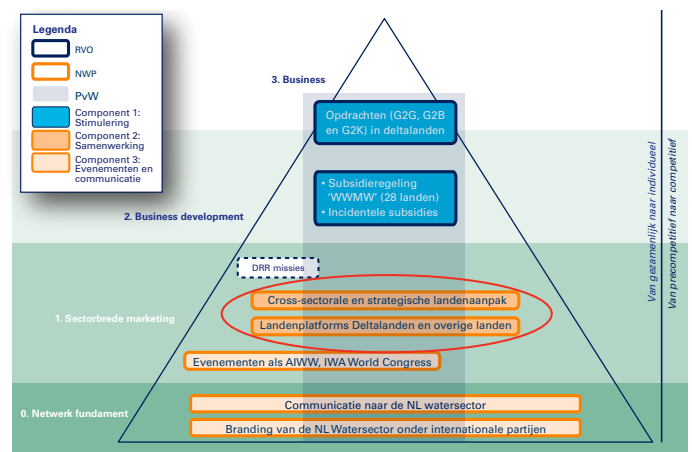
Waar bij de stimuleringscomponent de PvW3-middelen veelal worden besteed door derden via subsidies, directe opdrachten of aanbestedingen, worden bij de samenwerkingscomponent de middelen direct door de uitvoerder besteed. Het gaat daarbij om de inzet van NWP-medewerkers, inzet van medewerkers van andere sectorpartijen, out-of-pocketkosten en kosten voor inhuur van derden. Voor de uitvoering van de component heeft NWP in de periode 2010-2015 €16,5 miljoen ontvangen - gemiddeld €2,8 miljoen per jaar.

Gezien de andere aard van de activiteiten onder component 2, volgt dit hoofdstuk een andere indeling dan het vorige.

## 5.2 Strategische landenaanpak en cross-sectorale (landen-overstijgende) activiteiten

### 5.2.1 Introductie

De activiteiten binnen de samenwerkingscomponent kenmerken zich door een grote verscheidenheid. Door de jaren heen worden andere benamingen gebruikt om de activiteiten te classificeren. In het voor de evaluatie gebruikte overzicht, geeft NWP aan dat het om 'strategische ontwikkelingen, internationale positionering en strategische profilering' gaat die gerangschikt worden naar deltalanden, overige landen en landen-overstijgend. In totaal gaat het om meer dan 200 activiteiten over de periode 2010-2015.



Figuur 5.1: Focus van dit hoofdstuk: Component 2



### 5.2.2 Uitvoering

NWP maakt jaarlijks een plan met daarin een financiële raming voor de voorziene activiteiten en legt dit voor aan RVO. RVO verwerkt de informatie in het PvW3-plan voor dat jaar en legt deze ter goedkeuring voor aan de Stuurgroep. In bepaalde gevallen, bijvoorbeeld als de activiteiten anders worden dan aanvankelijk voorzien, stuurt NWP aan RVO tijdens het jaar een aanvullende offerte (zoals voor het voeren van het secretariaat van het Kernteam Export en Promotie). De kosten van de individuele activiteiten binnen de component zijn door Berenschot niet in beeld gebracht omdat dit buiten het bereik van deze evaluatie valt.

TYPE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAAL	%
1. Deltalanden	5	6	5	5	7	7	35	17%
2. Overige landen	4	7	7	10	10	11	49	24%
3. Cross-sectoraal / landen-overstijgend	21	22	15	24	20	17	119	59%
Totaal	30	35	27	39	37	35	203	100%

Tabel 5.1: Aantal activiteiten binnen component Samenwerking 2010-2015

Bron: NWP activiteitenoverzicht componenten 2

- Ad 1. Activiteiten gericht op deltalanden omvatten de inzet van NWP-medewerkers en leden uit het NWP-netwerk voor het ontwikkelen en implementeren van de delta-aanpak voor de verschillende deltalanden, waaronder het ondersteunen van deltaplatforms en het jaarlijks opstellen van deltaplannen.
- Ad 2. Voorbeelden van activiteiten die gericht zijn op 'overige landen' zijn het opzetten en ondersteunen van samenwerkingsverbanden in doellanden, zoals het Mexican Netherlands Water Partnership (MNWP) en het Turkish-Netherlands Water Partnership (TNWP); het voeren van een dialoog en het versterken van de samenwerking met de Braziliaanse watersector in Sao Paulo; het opstarten en begeleiden van sectoractiviteiten in Thailand; het ontwikkelen en ondersteunen van een marktwerkingsstrategie voor India; het ontwikkelen van de landenaanpak Exportkansen Centraal en Oost-Europa (CEE), en afstemming/lobbywerk naar Europese netwerken via nationale water partnerships. Voorts omvat het de behandeling van verzoeken uit verschillende landen.

- *Ad 3. Cross-sectorale en landenoverstijgende activiteiten zijn erg divers van aard.*  
Er is geen onderscheid tussen overhead en projectactiviteiten: de tijdsbesteding die gepaard gaat met de dialoog met de opdrachtgever (IenM) valt hieronder, evenals het ontwikkelen van een internationale communicatielijn. Zo ook het opstellen van strategische documenten (Toekomstvisie Water, Water 2020), het voorbereiden van evenementen en het uitvoeren van de jaarlijkse Water Export Index, en de oprichting en coördinatie van allerlei platforms, zoals het WASH-Secretariaat, het Nutriëntenplatform; het Water Governance Centre, het Risk Reduction Water Partnership, het water-mijnbouwplatformcluster en het More Crop per Drop/Water & Food Platform. Andere activiteiten zijn onder meer de organisatie van inhoudelijke inbreng vanuit Nederland voor internationale congressen, het vergroten van de toegang van de sector tot internationale financiering en de uitvoering van het Convenant Informatieketen Water en Klimaat (CIWK).

Onder de brede doelstellingen van PvW is binnen de noemer ‘cross-sectoraal/landen-overstijgende activiteiten’ veel mogelijk. Dit leidt er soms toe dat onder politieke druk, activiteiten onder het programma worden ‘geschoven’ die volgens de uitvoerders niet altijd even relevant zijn:

‘Door het wegvallen van diverse middelen bij de overheid en de beschikbaarheid van PvW zien wij een toenemende druk om bepaalde zaken in het vervolg uit PvW te financieren, die mogelijk anders elders een plek hadden gevonden (bijvoorbeeld Thailand). Mede gezien de wens om de ondersteuning van de Topsector Water nu nadrukkelijk op te pakken zien wij ook hier druk ontstaan. Hetzelfde geldt voor de aanwezigheid bij of de organisatie van internationale evenementen; bijvoorbeeld IWW en UN International Waterdag’.<sup>33</sup>

### 5.2.3 Bereikte resultaten

**Door de breedte** en diversiteit van deze component is het niet mogelijk een geagegreerd beeld te geven van de resultaten en doelgroepen die met de ‘strategische landenaanpak en cross-sectorale (landen-overstijgende) activiteiten’ zijn bereikt. Wel is het mogelijk om op programmaniveau iets te zeggen over effectiviteit, relevantie en doelmatigheid – zie hoofdstuk 7. In onderstaande tekst box geven we enkele voorbeelden van bereikte resultaten.

<sup>33</sup> Memo van het programmabureau PvW3 (RVO en NWO) aan de Stuurgroep n.a.v. aanwijzingen voor het PvW3 jaarplan 2013.

### Box 5.1 Voorbeelden van resultaten geboekt met de 'strategische landenaanpak en cross-sectorale/landen-overstijgende activiteiten'

Partijen uit de agrofood- en tuinbouwsector zijn in contact gebracht met partijen uit de watersector. Ze werken samen aan het opzetten van concrete cases in landen als Polen, Roemenië en Turkije.

- Het Human Capital-project heeft geleid tot meer aandacht van young professionals voor de watersector. Volgens NWP is de instroom van studenten bij technische studies, inclusief opleidingen gericht op watertechniek, enorm toegenomen de afgelopen jaren en is het aannemelijk dat PvW3 hierin een positieve rol in heeft gespeeld.
- De Stockholm Junior Waterprize, een competitie voor jongeren in de watersector. Eén van de eerste winnaars van deze competitie is nog steeds ambassadeur voor de wateropleidingen.
- Betere afstemming met de Topsector Water. De uitvoerders van PvW zijn als secretaris betrokken bij het Kernteam Export en Promotie. Het Kernteam werkt aan de internationaliseringsstrategie van de sector, is klankbordgroep voor de Stuurgroep Interdepartementaal Water Cluster en is tevens het kanaal om voorstellen vanuit de sector in te brengen.
- De jarenlange ondersteuning van de Water Export Index heeft geleid tot inzicht in de ontwikkeling van de export van de watersector ten opzichte vanaf 2000 tot nu.

- Een aantal landenoverstijgende activiteiten heeft zich gericht op het versterken van de betrokkenheid van MKB-bedrijven, omdat deze doelgroep in het subsidie-instrument onvoldoende aan bod kwam. 'In de loop van 2014 heeft de ondersteuning van MKB-ers en tussen deze doelgroep en NGO's vorm gekregen. Dit heeft zich vertaald in één-op-één ondersteuning van ongeveer tien bedrijven. Die ondersteuning bestond uit een coachingsgesprek over het ontwikkelen van marktstrategie en het vinden van financiering, en matchmaking van MKB met marktkanalen/lokale netwerken, waaronder NGO's.
- Een aantal landenoverstijgende activiteiten heeft zich daarnaast specifiek gericht op het versterken van de betrokkenheid van NGO's. Volgens het jaarplan van 2014 is 'de betrokkenheid van NGO's bij de ontwikkeling van producten en diensten door de Nederlandse watersector essentieel'. Een voorbeeld van een activiteit is de ondersteuning van een doelgericht thematisch netwerk, namelijk het 'Water, Sanitatie, Hygiëne (WASH) secretariaat' dat resulteerde in een gezamenlijke programma-overeenkomst van zes NGO's met het Directoraat-generaal Internationale Samenwerking (DGIS) voor een bedrag van €50 miljoen.

Bron: PvW jaarverslagen van 2014 en 2015.

## 5.3 Landenplatforms

### 5.3.1 Introductie

Een belangrijk onderdeel binnen Component 2 zijn de landenplatforms. PvW3 ondersteunt landenplatforms voor zestien landen. Doel van de landenplatforms is om partijen te helpen om zich internationaal te positioneren. Een landenplatform bestaat uit verschillende partijen uit de Nederlandse watersector die een nieuwe markt willen betreden of zich verder in een land willen profileren. Deze paragraaf gaat nader in op de opzet en uitvoering van de landenplatforms.

### 5.3.2 Uitvoering: geleidelijk meer strategisch

In de afgelopen jaren heeft NWP met ondersteuning van Partners voor Water vorm gegeven aan in totaal 16 landenplatforms. PvW3 ondersteunt landenplatforms als het land tot de landenfocust van PvW behoort en er in het doelland genoeg marktkansen zijn voor de Nederlandse watersector. Bindende factor is de bestaande of geplande activiteit van de betrokken organisaties in het betreffende land of de betreffende regio in de wereld.

In de periode 2010-2015 werden vanuit PvW3 ondersteund:

- 7 platforms op Deltalanden: Bangladesh, Colombia, Egypte, Indonesië, Mozambique, Myanmar en Vietnam.
- 9 platforms op overige doellanden: Mexico, Noord- en Midden Amerika, Brazilië, Rusland, India en China, Turkije, Roemenië, Polen.

De verschillende platforms bevinden zich in verschillende stadia van ontwikkeling en functioneren op een eigen manier in de context van het land of regio waarmee wordt gewerkt.

In de eerste jaren van PvW3 dienden de landenplatforms vooral voor informatie-uitwisseling tussen deelnemers. Op deze wijze zijn er netwerken opgebouwd en is kennisuitwisseling tussen geïnteresseerde (markt)partijen gefaciliteerd. In de loop der jaren is het besef ontstaan dat er per land gerichte keuzes gemaakt moeten worden tussen de thema's en gebieden waar Nederland zich op wil richten.

Vanaf 2013 hanteert NWP een 'strategische platformaanpak' die zich richt op 'het inventariseren van niches, marktkansen en doelen'<sup>34</sup>. Dit betekent dat er in de landenaanpak meer aandacht wordt besteed aan product-markt combinaties (PMC's). De gedachte hierachter is dat de landenplatforms zo meer bijdragen aan het ontwikkelen van concrete projecten die door derden worden gefinancierd ('derde stap').

De landencoördinatoren hebben in de telefonische interviews aangegeven dat er inderdaad meer focus is gekomen op gebieden en thema's (bijvoorbeeld Indonesië, Mozambique) of dat men daar op dit moment over nadenkt (bijvoorbeeld India). Het afbakenen op thema's en gebieden is overigens niet eenvoudig. Een land als India is groot en ook de opgaven zijn omvangrijk en divers, dus waar liggen de grootste kansen?

### 5.3.3 Doelgroepen

Het aantal betrokken organisaties bij een landenplatform wisselt. Geïnteresseerden in de landenplatforms kunnen zich aanmelden voor de bijeenkomsten die NWP organiseert. Bij het meest omvangrijke platform (Indonesië) zijn circa 90 organisaties aangesloten. Het gaat daarbij om circa 500 personen, werkzaam bij kennisinstellingen, overheid, maar ook leveranciers, aannemers en kleine starters. Bij het platform Polen zijn 53 organisaties aangesloten. Voor beide platforms is het aantal geïnteresseerde bedrijven toegenomen de laatste jaren.

### 5.3.4 Bijeenkomsten van de landenplatforms

Een van de aandachtspunten bij de landenplatforms is de vormgeving en frequentie van de bijeenkomsten die georganiseerd worden. In de interviews is meerdere keren genoemd dat het zoeken is naar een effectieve invulling van bijeenkomsten. Er bestaat discrepantie tussen de behoefte van grotere spelers (kennisinstellingen, grote ingenieursbureaus en aannemers, e.d.) en het MKB. De grotere spelers hebben een langeretermijnfocus, zijn vaak al actief in een land en willen hun krachten bundelen om zo hun contacten en portfolio uit te breiden.

<sup>34</sup> Website NWP, [www.nwp.nl](http://www.nwp.nl).



MKB-bedrijven hebben meestal interesse in een land vanwege de potentiële afzetmarkt voor producten. In een verkennend stadium hebben zij behoefte aan inzicht in de bestaande relaties en mogelijkheden. Zodra dit inzicht er is, gaan zij veelal hun eigen weg. Deze verschillende behoeften maken dat er goed moet worden nagedacht over de opzet van de bijeenkomsten. In de meeste landenplatforms vinden er daarom zowel algemene bijeenkomsten met een brede doelgroep plaats (circa één keer per jaar), als bijeenkomsten rondom een thema of gebied met een selecte doelgroep (meerdere malen per jaar).

### 5.3.5 *Bereikte resultaten*

Met de coördinatie en inhoudelijke ondersteuning van 16 landenplatforms, heeft PvW3 de afgelopen jaren honderden partijen bij elkaar gebracht. De landenplatforms zijn een belangrijk instrument in het faciliteren van pre-competitieve samenwerking. Zoals uit de analyse van subsidieprojecten en opdrachten/aanbestedingen (hoofdstuk 3) is gebleken, worden veel PvW projecten door consortia uitgevoerd. Deze partijen vinden elkaar – onder meer – bij de bijeenkomsten van landenplatforms.

De landenplatforms hebben inmiddels geleid tot PMC's voor een aantal thema's in enkele landen, zoals deltatechnologie in Polen, waterhergebruik in Turkije, watertechnologie in Roemenië, en drinkwater en sanitatie in Zuid-Afrika. Vanuit de landenplatforms worden vervolgens activiteiten georganiseerd als netwerkbijeenkomsten voor de Nederlandse markt, inkomende en uitgaande missies, deelname aan handelsbeurzen, formuleren van businesscases en afstemming van activiteiten.

Ook uit de enquête is gebleken dat respondenten de landenplatforms waarderen. Daarbij is onder andere opgemerkt dat “100% samenwerking een utopie is, maar dat de landenplatforms relatief neutrale platforms zijn waar organisaties elkaar kunnen ontmoeten, met elkaar kunnen discussiëren en de kansen voor samenwerking kunnen verkennen”.

#### 5.4 Conclusie

De component 'Samenwerking' omvat activiteiten die betrekking hebben op het vormgeven en stimuleren van samenwerking tussen partijen in de Nederlandse watersector – ofwel de basis van onze 'PvW3- pyramide'.

Voor de uitvoering van de strategische landenaanpak (waaronder de delta-aanpak), cross-sectorale en landenoverstijgende activiteiten heeft NWP in de periode 2010-2015 €16,5 miljoen ontvangen - gemiddeld €2,8 miljoen per jaar. Daarvoor heeft het NWP meer dan 200 zeer uiteenlopende activiteiten uitgevoerd.

NWP heeft veel vrijheid gekregen om activiteiten te ondernemen waarvan zij en RVO menen dat ze relevant zijn in het licht van de PvW3-doelstellingen. Hierdoor was het mogelijk om in te spelen op actualiteiten en kansrijke ontwikkelingen. De activiteiten hebben bijgedragen aan een betere afstemming en samenwerking binnen de Nederlandse watersector en de relaties met andere landen. Er is een groot aantal organisaties bereikt - veelal partijen uit de Nederlandse watersector maar ook partijen uit andere sectoren.

Niet van alle activiteiten is de toegevoegde waarde voor PvW3 evident. Naast strategische inzet (bijvoorbeeld op de delta-aanpak), was er ook sprake van opportunistische inzet van middelen.

Bij de landenoverstijgende en cross-sectorale activiteiten missen wij een heldere strategie vooraf die zou kunnen helpen bij het maken van scherpe keuzes.

Door de enorme breedte en diversiteit van de activiteiten en het ontbreken van een afwegingskader en *key performance indicators (KPIs)*, is het niet mogelijk een geaggregeerd beeld te geven van de resultaten en doelgroepen die met deze component zijn bereikt.



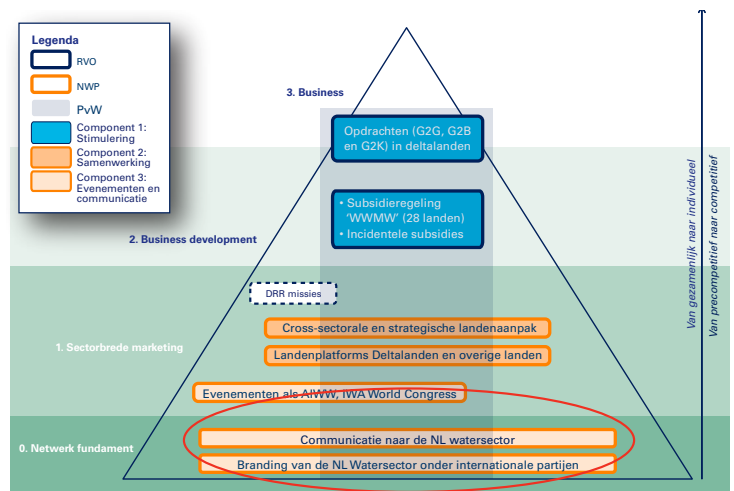


# 6. Component 3: Communicatie en evenementen

## 6.1 Introductie

Met Component 3 bouwt PvW3 aan het fundament van de Nederlandse watersector. De uitvoering van deze component is belegd bij NWP en omvat het volgende:

- Evenementen
- Corporate communicatie over het programma PvW, gericht op Nederlandse water professionals;
- Communicatie over hetgeen er breed op het gebied van water gebeurt, naar Nederlandse water professionals;
- Internationale branding, gericht op de internationale watersector



De kosten voor component 3 over de periode 2010-2015 bedragen €2,4 miljoen.<sup>35</sup>

Figuur 6.1 Focus van dit hoofdstuk: Component 3

## 6.2 Evenementen

### 6.2.1 Introductie

Evenement-gerelateerde activiteiten die PvW3 meefinanciert, hebben tot doel om kennis uit te wisselen en om producten uit de Nederlandse watersector te etaleren. Dit dient bij te dragen aan de bundeling en positionering van de Nederlandse watersector.

In totaal heeft PvW3 in de periode 2010-2015 aan circa 40 evenementen bijgedragen, zie bijlage 5. Het gaat hierbij vooral om grote evenementen zoals de Wereldwaterdag, congressen van de International Water Association, het Wereld Water Forum etc.<sup>36</sup> Veel evenementen zijn terugkerend, zoals de International Water Week te Amsterdam en de International Water Week te Singapore. Deze laatste twee zijn voor de evaluatie nader bekeken.

<sup>35</sup> Omdat evenementen aanvankelijk onder component 2 vielen, vallen de kosten hiervan gedeeltelijk onder component 2.

<sup>36</sup> Kleine evenementen gericht op één doelland worden vanuit het landenbudget gefinancierd.

EVENEMENT	2010	2011	2012	2013	2014	2015	# DEEL-NAMES
Amsterdam International Water Week		AIWW11		AIWW13		AIWW15	3
Singapore International Water Week	SIWW10	SIWW11	SIWW12		SIWW14		4
IWA World Congress	IWA10		IWA12	IWA13			3
Wereldwaterdag		WWD11	WWD12	WWD13	WWD14	WWD15	5
Stockholm Water Week				SWW13	SWW14	SWW15	3
Wereld Water Forum			6e WWF			7e WWF	2
Overig	World Congress on Information Technology		Waterproof	Expo Apa Boekarest	Deltas in times of climate change; IABR		
<b># evenementen</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

Tabel 6.1: Overzicht belangrijkste evenementen waarvoor met een bijdrage uit PvW3 een collectieve inzending is gerealiseerd.

Bron: Samengesteld op basis van informatie van NWP

### 6.2.2 Uitvoering

De uitvoerders van PvW3 maken een longlist van alle waterevenementen wereldwijd. NWP legt een selectie voor aan de brede watersector (niet alleen NWP-leden) via een nieuwsbrief, landenplatforms en samenwerking met onder andere de Wateralliantie en Envaqua. De Stuurgroep besluit op basis van een projectvoorstel van het PvW3-programmabureau welke evenementen te ondersteunen.

NWP organiseert vooral de collectieve deelname van de Nederlandse watersector aan het evenement, meestal in de vorm van een paviljoen (op een beurs). Werkzaamheden die NWP hiertoe uitvoert zijn het vinden van deelnemers aan het paviljoen (verkopen van vloeroppervlak), het organiseren van standbouw, de bemensing van het paviljoen en de organisatie van het programma. Het organiseren van een congres, gezamenlijk met andere organisatoren, gebeurt enkel voor de Amsterdam International Water Week.

Voor congressen waarbij het NWP een collectieve beursdeelname organiseert, maakt de organisatie vooraf een overzicht van de Nederlandse deelname aan het betreffende congres. Op deze manier is afstemming tussen Nederlandse partijen waar gewenst mogelijk. Voor belangrijke evenementen zoals de AIWW en de Wereld Water Fora stelt NWP een gezamenlijke strategie op.

PvW3 financiert een evenement niet voor 100%. Het betreft altijd ondersteunende financiering. Bedrijven die deelnemen aan evenementen betalen hun eigen reiskosten, deelname in een (beurs)stand, organisatiekosten, etc. Collectieve marketing- en netwerkactiviteiten worden medegefinancierd uit PvW3. Een activiteit of product voor specifiek NWP-leden wordt niet uit het PvW-budget betaald maar uit het algemene budget van NWP.

### 6.2.3 Voorbeeld 1: Amsterdam International Water Week (AIWW)

PvW3 heeft drie keer de AIWW financieel ondersteund. De bijdrage aan de eerste editie in 2011 was het hoogst, vanwege het belang om de week in één keer goed neer te zetten. In 2013 en 2015 waren er sponsors uit de sector en financiering uit het Water OS-programma van BZ.

Een externe evaluatie<sup>37</sup> van de Rebel Group naar de eerste editie van de AIWW concludeerde dat de IWW een goed concept is met veel potentie en dat het organiseren van de IWW een goede manier is om de Nederlandse watersector te positioneren. Rebel Group constateerde ook een paar zwaktes. Zo zou de kwaliteit van de organisatie van het AIWW beter kunnen o.a. door een regisseur aan te wijzen, verschillende onderdelen inhoudelijk beter te integreren en een eenduidiger marketing- en communicatiebeleid te voeren. Ook werd de internationale inbreng gemist. Het advies was om een werkelijk 'global event' te creëren met een subtiele Nederlandse boodschap.

De tweede AIWW (2013) werd op een aantal onderdelen aangescherpt. Door het uitnodigen van internationale experts kreeg het evenement een meer internationale uitstraling. De inzet van publicaties en bezoekprogramma's voor buitenlandse journalisten leidde tot ruime persaandacht voor de AIWW en de daar behandelde inhoudelijke thema's. Ook NWP nam de communicatie zelf ter hand. Desalniettemin constateert NWP in de projectrapportage dat de organisatie van AIWW-2 nog wel beter kan. Door de late en afzonderlijke organisatie is de samenhang tussen de programmaonderdelen niet erg verbeterd ten opzichte van de eerste editie. Ook in de communicatie zijn nog verbeteringen mogelijk – de inzet van social media was bijvoorbeeld beperkt.

De derde AIWW vond in 2015 plaats. Het evenement was zeer succesvol met zo'n 1000 deelnemers en een meerderheid aan buitenlandse aanwezigen. Het evenement had een sterk internationaal inhoudelijk programma en kwalitatief hoogwaardige aanwezigheid uit de hele wereld (zowel uit het publieke als private domein). Daarnaast was er een additioneel programma gericht op de private sector voor deltatechnologie en de industriële sector. De derde AIWW wordt momenteel geëvalueerd.

AIWW	2011	2013	2015
Aantal deelnemers	~400	~800	~1000
% deelnemers uit het buitenland	33%	65%	55%

Tabel 6.2: Participatie in AIWW

<sup>37</sup> Opstall, Gleijm, Budding (Rebel Group) (2012). Kwaliteitstoets IWW 2011.



#### 6.2.4 Voorbeeld 2: Singapore International Water Week (SIWW)

PvW heeft bijgedragen aan vier edities van de SIWW, met als doel om de Nederlandse watersector in de regio te positioneren en om de overheidsrelatie Nederland-Singapore te onderhouden. Over de jaren heen is de belangstelling vanuit de sector om collectief deel te nemen aan het evenement gegroeid. Het aantal deelnemende Nederlandse partijen groeide van 12 in 2010 naar 21 in 2014. Er is niet alleen sprake van een toename van deelnemers, maar ook van terugkerende deelnemers, wat de relevantie van deelname voor deze partijen onderstreept.

Nederland leverde in 2014 een prominente bijdrage aan het SIWW met sprekers en 'posterpresentaties' door o.a. TU Delft, PWN, Global Water Research Coalition, Royal HaskoningDHV, Biothane NL, Unesco-IHE en IRC. Het Netherlands Water Pavilion met Holland Branding en 'huiskamerfunctie' voor de delegaties zorgde voor een herkenbare Nederlandse uitstraling. Naast collectieve deelname aan een paviljoen, droeg NWP met PvW-middelen onder andere ook bij aan een seminar *The Netherlands and Singapore - In the forefront of Sustainable Water Management*.

### 6.3 Communicatie en branding

#### 6.3.1 Introductie

De communicatie die NWP onder de derde programmacomponent uitvoert, is tweeledig. Corporate communicatie heeft betrekking op het onder de aandacht brengen van de resultaten van PvW en de mogelijkheden die het programma voor de Nederlandse doelgroepen biedt. Daarnaast is er communicatie naar Nederlandse waterprofessionals over wat er breed op het gebied van water gebeurt. Branding richt zich op het onder de aandacht brengen van resultaten van de Nederlandse watersector bij buitenlandse partijen.

#### 6.3.2 Strategie

Bij de start van PvW3 hebben de ministeries voor deze component geen operationeel beleidskader meegegeven. Vooraf, op programmaniveau geformuleerde beoogde output en outcome, en vooraf opgestelde indicatoren ontbreken. In 2010 hebben de uitvoerders de communicatie- en branding-activiteiten vanuit PvW2 voortgezet en afgerond. In juli 2011 stelden de uitvoerders een notitie op waarin zij een voorstel deden voor de te volgen communicatiestrategie voor PvW3.

**Box 6.1 Communicatiestrategie PvW3**

## Doelstellingen

- De positionering ‘van en voor de sector’: partijen inspireren; het mogelijk maken van contacten en het informeren over het programma.
- De verbinding tussen projecten, activiteiten en andere programmaonderdelen en het neerzetten van een herkenbare lijn.
- Het leveren van kennis, informatie en ‘lessons learned’ die zijn opgedaan binnen de verschillende activiteiten en projecten van het programma.

## Doelgroepen

- De Nederlandse watersector (niet nader gedefinieerd)
- Beleidsmakers en de opdrachtgever (Nederland)
- Beïnvloeders (influentials) in de omgeving van Partners voor Water (Nederland en internationaal)
- De uitvoerders onderling

*Bron: ‘Springplank voor internationale waterambities – notitie met betrekking tot de communicatiestrategie op hoofdlijnen voor het Programma Partners voor Water’ (RVO/NWP, juli 2011)*

De aard van de communicatie en branding is gedurende het programma gewijzigd. In 2013 is de communicatie-aanpak aangescherpt en de middenmix heroverwogen naar aanleiding van ontwikkelingen binnen de Topsector Water en de programmagroep Water Internationaal. Er was sprake van vier veranderingen.

1. *Van apart labelen naar gezamenlijke positionering.* In 2013 werd ervoor gekozen om niet langer het programma Partners voor Water te ‘promoten’, maar de communicatie te richten op synergie tussen diverse waterprogramma’s. Een voorbeeld is de PvW-krant, die vanaf 2013 werd verbreed tot de Water Internationaal Krant. Hierin worden niet alleen resultaten van PvW maar ook van andere instrumenten als DRR team, Fonds Duurzaam Water, ambassadeprogramma’s etc. zichtbaar gemaakt. Zo kan met één communicatiemiddel over meerdere programma’s gecommuniceerd worden, wat beter past bij de ambitie van de departementen om activiteiten af te stemmen.
2. *Van promotie Water NL naar inhoudelijke focus.* Op verzoek van het Kernteam Export & Promotie van de Topsector Water is gewerkt aan meer inhoudelijke diepgang, om meer gericht markten te benaderen en communicatieboodschappen eenduidig te maken, zoals ‘The Delta Approach’. Dit resulteerde o.a. in een magazine, film en campagne met tien delta’s, waarin ook de ‘building blocks for a delta approach’ zijn geïntroduceerd.

3. *Actief inspelen op de internationale sector.* Er kwam meer aandacht voor het ontwikkelen van multi-inzetbare internationale communicatiemiddelen. Onder de slagzin 'Let's work together' werd een branding-lijn ontwikkeld die de Nederlandse watersector als internationale partner op het gebied van water positioneert. Centraal staat de website [www.dutchwatersector.com](http://www.dutchwatersector.com). De website speelt in op wereldwijde gebeurtenissen, internationale rapporten en evenementen en voegt daar Nederlandse kennis aan toe, in plaats van Nederlandse kennis en gebeurtenissen te zenden. Hieruit blijkt de brandingstrategie: Nederland als partner voor de wereld. De strategie is verder vertaald in een internationale film van drie minuten en een visuele lijn, materiaal voor de internationale beurzen en missieboeken.
4. *Communicatiecoalitie voor meer efficiency.* Vanaf 2014 stemmen RVO en NWP de inzet van communicatie gericht af binnen de 'communicatiecoalitie', bestaande uit de Topsector Water, het programmbureau PvW en het ministerie IenM. Het idee is dat ieder vanuit de eigen niche bijdraagt aan de gezamenlijke communicatie, waardoor de communicatie vanuit de sector is gericht en niet vanuit de diverse programma's. Hiermee wordt beoogd om meer samenhang en efficiënte inzet van middelen te creëren.

### 6.3.3 Resultaten communicatie en branding

De resultaten van communicatie en branding zijn geformuleerd op outputniveau, zoals het aantal nieuwsbrieven of aantal publicaties. Er wordt alleen gemonitord op outputniveau en niet op het niveau van de communicatiedoelstellingen. Het al dan niet bereiken van de communicatiedoelstellingen is dan ook moeilijk vast te stellen. Wel valt het volgende te zeggen:

- Het integreren van de internationale branding en het gezamenlijk optrekken binnen de Nederlandse sector heeft tot resultaat geleid. De website [dutchwatersector.com](http://dutchwatersector.com) trekt ongeveer 15.000 unieke bezoekers per maand. De meeste bezoekers van [www.dutchwatersector.com](http://www.dutchwatersector.com) zijn afkomstig uit Nederland (28%) en daarna de Verenigde Staten met 15%. De overige landen hebben een bezoekerspercentage van minder dan 3% per land. Dit laat zien dat de website met name door Westerse landen wordt bezocht en internationaal geen grote bekendheid heeft.
- Voor de evaluatie heeft Berenschot deelnemers aan de online enquête gevraagd hoe zij zich informeren over kansen en ontwikkelingen in de Nederlandse watersector. De NWP nieuwsbrief wordt het meest genoemd: 65% van de respondenten geeft aan deze te lezen, gevolgd door de website van Partners voor Water (58%), de website van NWP (47%), [dutchwatersector.com](http://dutchwatersector.com) (38%), de Water Internationaal Krant (25%) en [Dutchwatersector.org](http://Dutchwatersector.org) (18%). Nota bene: de NWP-nieuwsbrief wordt niet door PvW gefinancierd, maar door NWP uit algemene middelen. Wel staan er in de brief veel nieuwsberichten over PvW-activiteiten. De waardering voor de communicatiemiddelen is over het algemeen hoog.

MEDIUM	SCORE OP SCHAAL VAN 1-5	N
NWP Nieuwsbrief	3.96	50
<a href="http://www.partnersvoorwater.nl">www.partnersvoorwater.nl</a>	3.36	45
<a href="http://www.dutchwatersector.com">www.dutchwatersector.com</a>	3.45	29
<a href="http://www.dutchwatersector.org">www.dutchwatersector.org</a>	3.42	12
<a href="http://www.nwp.nl">www.nwp.nl</a>	3.25	36
Water Internationaal Krant	3.58	19

Tabel 6.3: Waardering communicatiemiddelen

Bron: Online enquête

Uit de suggesties van respondenten hoe de communicatie binnen PvW kan worden verbeterd, komen vier behoeftes naar voren:

- Meer duidelijkheid over wat wel en niet doelen zijn van het programma, welke activiteiten onderdeel zijn van het programma en wat PvW3 onderscheidt van andere programma's;
- (Nog) verder terugbrengen van het aantal communicatie instrumenten, zoals nieuwsbrieven en websites. Verscheidene respondenten vragen om een reductie van het aantal websites, en een verduidelijking hoe e.e.a. zich tot elkaar verhoudt;
- Duidelijkere communicatie over resultaten: laat zien wat er is gerealiseerd om het succes van PvW3 aan te tonen;
- Betere informatieverstrekking over internationale tenders (bijv. voor klimaatfinanciering) en over andere financiële instrumenten in binnen- en buitenland. Bijvoorbeeld d.m.v. de optie om te registreren voor alerts over tenders, evenementen en andere initiatieven.

#### 6.4 Conclusie

De communicatie en branding van de Nederlandse watersector is mede door PvW de afgelopen jaren verbeterd. Talrijke aparte labels werden vervangen door het gezamenlijke label 'Let's work together' en multi-inzetbare internationale communicatiemiddelen. Voor PvW betekende dit een minder nadrukkelijke profilering van PvW als programma, ten bate van een profilering van de Nederlandse sector als geheel.

De resultaten van de communicatie-inspanningen onder PvW3 zijn niet hard te maken, omdat de communicatiedoelstellingen niet geoperationaliseerd zijn in meetbare KPIs. Het doelgroepbereik van deze component bespreken we in hoofdstuk 9.





Foto: aQuista

# 7. Meerwaarde in de samenhang tussen componenten

## 7.1 Introductie

Dit hoofdstuk bespreekt de onderzoeksvraag ‘Welke meerwaarde is er (geweest) in de samenhang tussen de instrumenten?’. Wij kijken daarbij naar samenhang in twee opzichten: tussen de componenten van het programma zelf en tussen het programma en overig (Nederlands) instrumentarium.

### 7.1.1 Samenhang binnen het programma

Zoals eerder opgemerkt ontbreekt een operationeel beleidskader voor het programma, waarin ook het punt samenhang in uitgewerkt had kunnen worden. Maar vanaf de start van PvW3 hebben de ministeries, op stuurgroepniveau en op programmaoverlegniveau, en uitvoerders RVO en NWP, wel aandacht gevraagd en gegeven aan samenhang. Zo vragen EVD en NWP in het goedgekeurde PvA van 2011 welke plek PvW3 met haar middelen gaat innemen in de afstemming tussen Water Mondiaal, Water OS en de Topsector Water. Ook vragen zij wat IenM in de Specificatie van Eisen bedoelt met het verbeteren van de samenhang tussen de componenten.

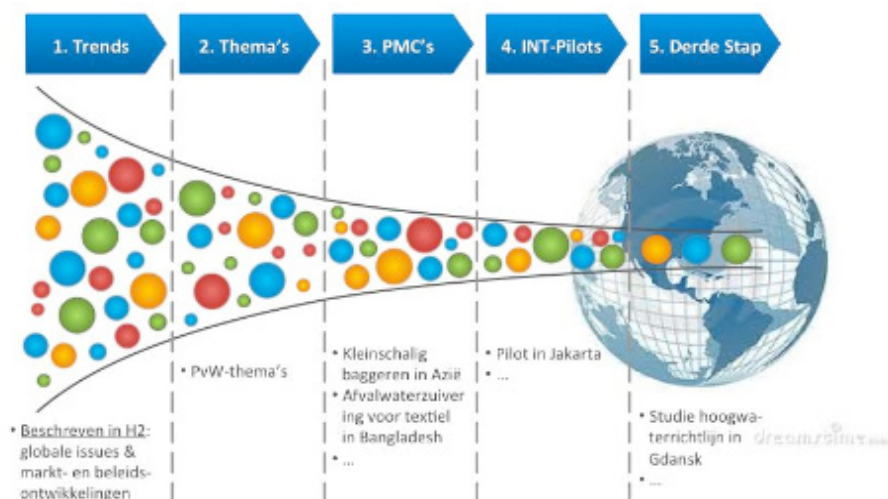
Wat betreft de inhoudelijke samenhang binnen het programma, leggen de opstellers van het PvA uit dat de Landenoverstijgende activiteiten de basis moeten leggen voor het bundelen van krachten tussen Nederlandse partijen onderling en dat de ‘programmaonderdelen “Deltalanden” en “Overige Landen” voortbouwen op de strategische lijnen waaraan in het programmaonderdeel “Landenoverstijgende Activiteiten” is gewerkt’. Wat dit betekent wordt niet uitgewerkt. Tot slot moet het onderdeel Communicatie ervoor zorgen dat de kennis uit de hiervoor genoemde activiteiten wordt gedeeld met de brede watersector.<sup>38</sup>

Gedurende de looptijd hebben de uitvoerders enkele keren bij de samenhang stil gestaan, maar wij constateren dat hier niet consequent aan gewerkt en op gemonitord is. In 2014, aan het einde van PvW3, komen de uitvoerders RVO en NWP met de ‘Business Development Funnel’<sup>39</sup>. Hierin worden instrumenten van PvW, de thema’s en de route naar ‘de derde stap’ (dat na uit PvW gefinancierde projecten, nieuwe projecten door de opdrachtgevers in de doellanden worden gefinancierd) beschreven. Deze ‘funnel’ is volgens de uitvoerders bedoeld voor het bijdragen aan de ambitie van de Topsector Water.

<sup>38</sup> PvA, blz. 11. Ook overgenomen in Jaarverslag 2012 PvW.

<sup>39</sup> Jaarverslag 2014 PvW3, 30 juni 2015.





Figuur 7.1: Business development funnel

Hoewel er dus verschillende pogingen gedaan worden om de samenhang binnen het programma inzichtelijk te maken, blijft dit gedurende de gehele looptijd een punt van aandacht. Dit blijkt uit de stukken van de stuurgroep en de wisselende overzichten van die samenhang in jaarplannen en jaarverslagen.

#### *Meningen vanuit de enquête*

De respondenten uit de enquête hebben de volgende meningen over de samenhang binnen het programma. 9% van de respondenten vindt dat de verschillende instrumenten binnen PvW3 elkaar in sterke mate versterken - 'het past allemaal binnen het Nederlandse buitenlandbeleid', 'het waterpakket werkt', 'partijen weten elkaar te vinden'. 41% vindt dat de instrumenten elkaar enigszins versterken. Sommigen merken op dat PvW haar best doet, maar dat het onmogelijk is om alles te coördineren. Partijen hebben immers hun eigen agenda. Ook stelt iemand dat meer coherentie niet per se beter is, omdat dit de mogelijkheid kan beperken om goede en verschillende routes te bewandelen. 24% is van mening dat de instrumenten op zichzelf staan en weinig effect op elkaar hebben. Zo merkt iemand op dat hij tijdens een watermanagementproject in Bangladesh 'geen pogingen heeft gezien om de samenhang te bevorderen of samenwerking te bevorderen'. Diverse respondenten menen dat RVO en NWP in Den Haag méér bezig zijn met coherentie dan de ambassades in de doellanden.

Een enkeling meent dat de instrumenten elkaar negatief beïnvloeden, bijvoorbeeld doordat er geen synergie is tussen evenementen en tenders of omdat de voorwaarden en procedures voor verschillende instrumenten niet overeenkomen.

Gevraagd naar manieren om het programma te verbeteren voor de jaren 2016-2021, geeft 27% van de enquêterespondenten aan dat de afstemming van activiteiten een prioriteit is.

Over de mate van samenhang tussen de activiteiten van PvW *in de doellanden*, tijdens PvW3, verschillen de respondenten uit de enquête van mening. Slechts enkele respondenten (7%) zijn van mening dat de samenhang op landenniveau zeer goed is georganiseerd. Het merendeel (36%) vindt dat activiteiten redelijk op elkaar zijn afgestemd. Ongeveer een kwart vindt dat activiteiten niet (8%) of nauwelijks (16%) worden afgestemd en dat dit in een volgende fase van het programma verbeterd zou moeten worden.

#### *Resultaten*

De sterke focus op deltalanden en de gecoördineerde inzet door ministeries, RVO, NWP en ambassades met de deltateams lijkt vruchten af te werpen. De delta-en strategische landenaanpak zorgt voor coördinatie van initiatieven, kennis delen en inbreng van de kennis van de ambassades en is essentieel voor het bereiken van focus en afstemming. Uit het onderzoek van subsidieprojecten en projecten deltalanden is gebleken dat de gevolgde aanpak in veel gevallen tot concrete opdrachten voor de Nederlandse watersector heeft geleid.

In sommige landen kan inmiddels geogst worden, zoals in Polen, Indonesië en Colombia. In andere landen zit men nog meer in het G2G-stadium. Voor Polen, Indonesië en Colombia zijn voorbeelden genoemd van projecten die nu door de Nederlandse watersector worden uitgevoerd die de kosten van de inspanningen uit PvW ruimschoots overtreffen. In Indonesië is sinds 2008 circa €10 miljoen geïnvesteerd. Recent heeft een Nederlands consortium een opdracht van €500 miljoen verworven voor het opspuiten van een eiland voor de kust van Jakarta. Voor Polen stellen Nederlandse bedrijven nu een Risicomanagement Plan op (omvang project €10 miljoen). Verder heeft de Wereldbank €1,3 miljard uitgetrokken voor de periode 2016 – 2020 voor een Integral Flood Management Plan voor 2 rivieren in Polen. Deze resultaten zijn niet 1-op-1 te koppelen aan de inzet vanuit PvW, maar het is zeer aannemelijk dat het programma bijgedragen heeft aan een goede positionering van deze bedrijven.

De aanpak blijft in ontwikkeling, om samenhang te bevorderen. Zo is er sinds eind 2015 een delta-coördinatorenoverleg om kennisuitwisseling en wederzijds leren te bevorderen. In Vietnam heeft het aanstellen van een Chief Technical Advisor (CTA) gezorgd voor een betere aansluiting tussen PvW3 projecten. De CTA zorgt voor een permanent contact met de Vietnamese overheid en relevante partijen. Verder is er voor landen waar het Water-OS-programma van BZ op open staat (o.a. Mozambique) meer afstemming gekomen tussen PvW en het Water-OS programma. Voor Mozambique is er bijvoorbeeld nagedacht over de complementariteit tussen de programma's.

### 7.1.2 Samenhang met ander instrumentarium

Er heeft voorafgaand en tijdens PvW3 veel sturing plaatsgevonden op samenhang. Zoals eerder geschetst is PvW3 een uitvoeringsinstrument van het Water Mondiaal-programma. PvW3 staat niet alleen: essentieel voor Water Mondiaal is de verbinding met de 'Andere financiële instrumenten'. De beleidsmakers erkennen dat het jaarbudget van PvW niet heel indrukwekkend is in vergelijking met de beleidsambities. Het is dus niet zo dat de realisatie van het mondiale waterbeleid uitsluitend vanuit PvW gefinancierd kan worden. De ambitie is dan ook de instrumenten van verschillende departementen en partijen met elkaar te verbinden. Water Mondiaal ziet vooral complementariteit met de EZ-instrumenten 2g@there, G2G en Package-4Growth.<sup>40</sup> Daarnaast ziet Water Mondiaal graag dat de ambassades (met name in de deltalanden en de landen met een themadeskundige water) hun ODA-middelen inzetten voor Water Mondiaal.

Wat betreft de samenhang met ander instrumentarium stelt het PvA voor PvW3: 'Streven is om met beperkte PvW3 middelen andere middelen van ministeries, private bronnen, internationale organisaties en lokale bronnen te mobiliseren. Op deze manier is er sprake van seed money en wordt een multipliereffect gerealiseerd. Partners voor Water zal dus niet de grote waterprojecten in de deltalanden voor 100% financieren, maar maakt mogelijk dat ze worden gerealiseerd door initiatieven aan elkaar te verbinden, het identificeren van de projecten en daar voorstellen voor te formuleren en partijen daaraan te verbinden. Het gaat erom met een klein project of activiteit de grote projecten op te starten en met kleingeld het grote geld bij elkaar te krijgen, bijvoorbeeld uit bi- en multilaterale financiering.'<sup>41</sup>

In 2011 doet de stuurgroep Water Mondiaal, mede naar aanleiding van het advies 'Water verdient het' van de Topsector, een onderzoek naar samenhang tussen enkele instrumenten, wat betreft de prioritaire landenlijsten van die instrumenten (Water Mondiaal, PvW3, Water OS, Matchmaking Facility (MMF), ORIO en PSI). Daarbij wordt ook gekeken naar de prioritaire landenlijsten van de Netherlands Association of International Contractors (NABU).<sup>42</sup> Het doel is om te kijken op welke landen de ministeries samen met het bedrijfsleven een extra gecoördineerde inspanning zouden kunnen doen. De conclusie van de stuurgroep is dat er overlap is, maar er geen landen duidelijk uitspringen waar die inspanning op gedaan zou kunnen worden. Hoewel er duidelijk overlap bestaat tussen de verschillende lijsten, levert het naast elkaar zetten van de landen niet een voldoende helder plaatje op waarmee de vraag op welke landen de inspanningen van bedrijfsleven en overheid gericht moeten worden, beantwoord kan worden. Zoals besproken in hoofdstuk 3, worden er in de tweede helft van PvW3 enkele 'topsectorlanden' toegevoegd aan de landenlijst.

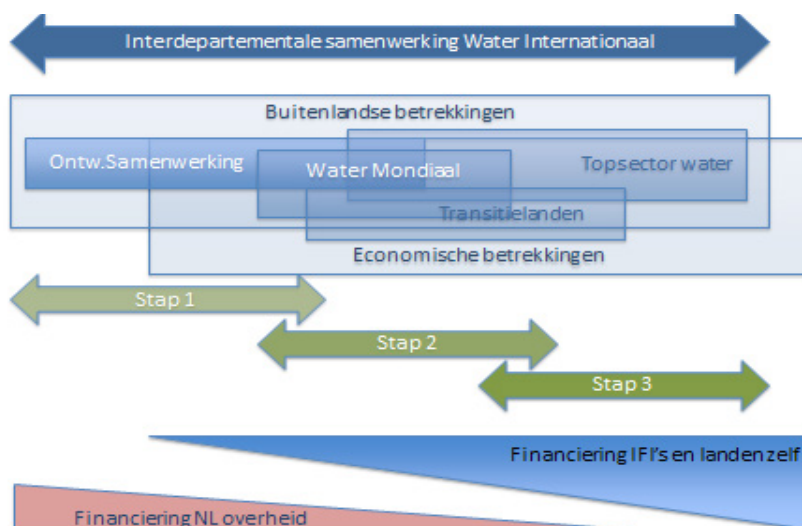
<sup>40</sup> **2g@there**: meerjarige financiële steun en dienstverlening door EVD voor clusters (ondernemingen en kennisinstellingen) die kansen zien op een opkomende buitenlandse markt of in een kansrijke sector. **G2G** (government-to-government): stimuleren van samenwerking tussen Nederlandse overheden (ook gemeenten e.d.; kunnen ook door overheden ingehuurd consultants zijn) en buitenlandse overheden. Vooral bedoeld voor verbetering van het ondernemingsklimaat door het bevorderen van 'goed bestuur'. **Package4Growth**: subsidieregelingen voor export en investeringen in India en China voor Nederlandse bedrijven met onderscheidende kennis, producten en diensten.

<sup>41</sup> *Idem*, blz. 12.

<sup>42</sup> Stuurgroep Water Mondiaal van 30 november 2011, Bijlage 3a, 3b en 3c.

In de loop van 2012 komen de Stuurgroepleden en beleidsmedewerkers met nadere invulling van de samenhang met ander instrumentarium naar aanleiding van een heisessie over Water Mondiaal. Het accent moet komen te liggen op het realiseren van 'de derde stap': dat de Nederlandse watersector door het doelland of IFI's betaalde opdrachten verwerft. Hiertoe moet de overheid een proactievere rol gaan vervullen, onder andere in het signaleren van kansen en het voeren van een sterkere lobby bij doellanden en IFI's. Ook moet 'de opbouw van het zelfontwikkend vermogen' van andere landen centraal staan in de keten van 'aid naar trade'. En Nederland moet zich internationaal onderscheiden met integrale, duurzame producten van hoge kwaliteit. Daarnaast moet Nederland internationaal leiderschap tonen op het gebied van water. Om dit te bereiken, moet de Stuurgroep ook intern nog zendingswerk doen en zelf een meer strategische agenda voeren om de beleidstransitie naar 'de stap naar exportversterking' in beweging te zetten. Ook wil de Stuurgroep meer operationele taken delegeren naar programmaniveau.<sup>43</sup>

De samenhang tussen de 'eerste', 'tweede' en 'derde' stap is als volgt gevisualiseerd:



Figuur 7.2: Visie op samenhang en 'redeneerlijn Derde stap'

Bron: verslag van de Heisessie Water Mondiaal, augustus 2012

In datzelfde jaar geeft de Stuurgroep aan op beleidsniveau zelf meer samenhang te moeten realiseren door het bundelen van (departementale vertegenwoordiging) van OS, Water Mondiaal en de Topsector. Dit blijkt echter niet altijd makkelijk te zijn; uit de stukken blijkt dat er soms door departementen acties worden ondernomen die haaks staan op het streven naar een samenhangend internationaal waterbeleid.<sup>44</sup> Op uitvoeringsniveau geeft de Stuurgroep in juni 2012 aanwijzingen aan het programmabureau PvW3 om in het jaarplan 2013 acties op te nemen om de koppelingen tussen de verschillende instrumenten van de departementen te benutten en inzichtelijk te maken.

<sup>43</sup> Verslag Heisessie Water Mondiaal - Dordrecht, 23-24 augustus 2012.

<sup>44</sup> Verslagen Stuurgroep Water Mondiaal van 9 februari 2012 en 31 mei 2012.

Al met al hebben beleidsmedewerkers en uitvoerders van PvW3 verschillende malen pogingen gedaan deze samenhang inzichtelijk te maken. Wat opvalt uit de documentatie, is dat deze pogingen vaak oproepen tot nader onderzoek, maar dat de follow-up beperkt is. Vanaf 2013 gebeurt er meer mee, zoals communicatie aan de watersector over de voor de sector beschikbare instrumenten en programma's (onder andere via de website en de Water Internationaalkrant.<sup>45</sup> Ook is de insteek van RVO inmiddels dat niet de bedrijven zelf op zoek hoeven te gaan naar de juiste potjes, maar dat RVO-medewerkers (zogenaamde watermakelaars) dat voor de bedrijven doen.

#### *Resultaten*

Deze evaluatie heeft in kaart gebracht welke organisaties gebruik hebben gemaakt van de instrumenten onder de stimuleringscomponent van PvW3. De vraag of deze organisaties ook gebruik hebben gemaakt van andere onderdelen van het financieel buitenlandinstrumentarium gericht op water kan met dit onderzoek niet worden beantwoord.

## **7.2 Conclusie**

Berenschot concludeerde bij de evaluatie van PvW2 in 2008 dat de samenhang zowel binnen het programma als daarbuiten met andere initiatieven in de sector mager was. De looptijd van PvW2 was te kort om opschaling te zien van samenwerkingsactiviteiten naar subsidieprojecten. Bij de evaluatie van het derde PvW programma, concluderen we dat in beide opzichten de samenhang is verbeterd. Wel is het opvallend dat er geen duidelijke visie vooraf was op de samenhang en dat deze door de jaren heen - soms door beleid, soms vanuit de uitvoering - en wisselend van inhoud, is vormgegeven. Er blijft ruimte voor verbetering, zoals aan de orde komt in de volgende hoofdstukken.

<sup>45</sup> PvW jaarverslag 2013.

# 8. Evaluatie van de governance van het programma

## 8.1 Introductie

Dit hoofdstuk evalueert de governancestructuur van PvW3. Hierbij beantwoorden we onderzoeksvraag 4: 'In hoeverre ondersteunen de inrichting en organisatievorm (governance structuur) van PvW3 het realiseren van de doelstellingen van het programma?'

Hierbij heeft Berenschot het '5C-model' gehanteerd dat is ontwikkeld door de denktank European Centre for Development Policy Management (ECDPM). Dit model definieert vijf aspecten die van belang zijn voor een goede governancestructuur, de 5C's: *Capability to act and commit*, *Capability to relate*, *Capability to adapt and renew*, *Capability to maintain coherence*, *Capability to deliver on objectives*. In het Nederlands hebben we deze vertaald naar vijf 'V's. De aanname is dat als PvW3 goed scoort op deze vijf aspecten, de governancestructuur het realiseren van de doelstellingen van het programma ondersteunt.

## 8.2 Vermogen om te acteren en committeren

Het vermogen om te acteren en committeren heeft betrekking op de vraag of men binnen het programma in staat is om het werk goed uit te voeren. Daarvoor is het nodig dat er een duidelijke strategie is, dat er een duidelijke besluitvormingsstructuur en taakverdeling is, dat er duidelijke procedures zijn voor de uitvoering en voor de monitoring en rapportage.

### *Duidelijkheid strategie*

'Nederland werkt wereldwijd met water' uit het Nationaal Waterplan geeft richting voor het internationaal waterbeleid. Het biedt doelstellingen, een thematische focus en een landenfocus. Het beleid is echter op hoofdlijnen geformuleerd. Er is niet aangegeven hoe het beleid gerealiseerd zou moeten worden. Ook in de uitwerking van het internationale hoofdstuk uit het Nationaal Waterplan, in het Uitvoeringsprogramma Water Mondiaal uit 2010, wordt dit niet duidelijk. Weliswaar staan hierin verschillende aandachtspunten en activiteiten benoemd, maar een duidelijke strategie ontbreekt. Het Nationaal Waterplan en het Uitvoeringsprogramma Water Mondiaal bieden dus wel strategische kaders voor PvW3, maar geen concrete handvatten voor de uitvoering.



Deze conclusie wordt bevestigd door het feit dat in de Mid Term Review Water Mondiaal van 2011, als aanbeveling is opgenomen om op het niveau van de Stuurgroep Water Mondiaal een duidelijke visie op te stellen over wat Water Mondiaal inhoudt om zo discussies op lagere niveaus te voorkomen. Deze aanbeveling is weliswaar overgenomen door de stuurgroep<sup>46</sup>, maar uiteindelijk is er geen invulling aan gegeven.

Diverse jaarplannen en jaarverslagen gaan tijdens de looptijd nog in op vragen als de interpretatie van de doelstelling en hoe de samenhang en toegevoegde waarde van het programma gezien moet worden. Zo is er veel discussie geweest over de invloed van het nieuwe topsectorenbeleid op PvW3<sup>47</sup>.

Al met al is de conclusie dat het programma dus niet vanaf de start een eenduidige strategie kende. Het programma is gaandeweg, in overleggen tussen Stuurgroep / Programma-overleg enerzijds en RVO en NWP anderzijds, vormgegeven.

#### *Duidelijkheid besluitvormingsprocessen en sturing*

Waar er bij PvW2 nog een specifiek op het programma gerichte stuurgroep bestond (Interdepartementale Stuurgroep Partners voor Water), was er voor PvW3 sprake van stuurgroepen met een breder aandachtsgebied. De drie hoofdonderwerpen van deze stuurgroepen vormden Water Mondiaal (oftewel Partners voor Water), Water-OS en Topsector Water.

Besluiten voor de stuurgroep werden in het programmaoverleg voorbereid, waarin beleidsmedewerkers en de uitvoerders zitten. In enkele gesprekken is aangegeven dat er vooral op operationeel niveau is gestuurd. De Stuurgroep Water Mondiaal geeft in 2011 zelf aan dat zij zich minder wil richten op zaken met betrekking tot 'going concern' en meer strategisch wil sturen<sup>48</sup>. Hiertoe zijn enkele wijzigingen doorgevoerd, zoals het geven van meer mandaat aan het Programma-Overleg en het splitsen van de agenda van de stuurgroep in strategische onderwerpen en hamerstukken. Bij bestudering van de agenda en verslagen van de stuurgroep valt ons op dat het niveau van de onderwerpen inderdaad verschilt: van operationele zaken als het afstemmen van de lijst evenementen vanuit PvW en vanuit de Topsector Water tot strategische sturing, zoals bijvoorbeeld de aanwijzingen voor de jaarplannen van PvW3. Ook valt op dat besluiten genomen moesten worden op basis van veelal omvangrijke en niet altijd makkelijk te doorgronden dossiers. Dit maakt het er niet makkelijker op om duidelijke sturing te geven.

<sup>46</sup> Zie verslag SG water Mondiaal 30 november 2011.

<sup>47</sup> In mei 2012 is in de stuurgroep WM bijvoorbeeld vastgesteld dat een Impact en Outputanalyse nog geen zin zou hebben, omdat de doelstellingen van PvW in transitie zijn als gevolg van de Topsector Water, stuurgroep Water Mondiaal, verslag vergadering 31 mei 2012. Ook in de stuurgroepvergadering van 30 november 2011 wordt m.b.t. het Jaarplan PvW3 2012 gesteld dat 'bij dit jaarplan de nog fluïde ontwikkelingen rond de invulling van Topsector Water maken dat op dit onderdeel het opstellen van het jaarplan slechts globaal kan zijn.'

<sup>48</sup> Verslag Stuurgroep Water Internationaal, 25 oktober 2012.

### *Duidelijke taakverdeling*

De relatie tussen de uitvoerders van PvW3 - RVO en NWP - is op papier helder, maar in de praktijk diffuus. RVO is formeel opdrachtgever van NWP, maar in de uitvoering zijn beide partijen als gelijkwaardige samenwerkingspartners benoemd die ieder verantwoordelijk zijn voor hun eigen deel van de taken. Dit is medio juni 2012 vastgelegd in samenwerkingsafspraken tussen NWP en RVO. Geconcludeerd wordt dat de formele verantwoordelijkheden en de werkwijze in de praktijk uit elkaar lopen. Dit maakt dat de relatie tussen RVO en NWP niet eenduidig is. Door de samenwerking op basis van gelijkwaardigheid, is het voor RVO niet goed mogelijk om NWP aan te sturen of bij te sturen als dat voor RVO vanuit het oogpunt van de formele verantwoordelijkheid nodig zou zijn.

### *Duidelijkheid procedures voor de uitvoering*

De procedures voor de uitvoering op programmaniveau zijn duidelijk: voor de uitvoering van PvW3 is een opdracht aan RVO verleend. RVO maakt hierbij gebruik van de diensten van NWP en verleent NWP daar opdracht voor.

Voor de procedures voor de uitvoering op instrumentenniveau, kan het volgende gezegd worden:

- Voor de subsidieregeling worden duidelijke procedures gehanteerd. Twee keer per jaar schrijft RVO een tender uit, waarop samenwerkingsverbanden van in Nederland gevestigde ondernemingen, onderzoeksinstituten, overheden of NGO's kunnen inschrijven via een aanvraagformulier. Alle aanvragen worden door RVO volgens een vaste procedure beoordeeld op basis van vooraf gedefinieerde kwaliteitseisen. De volledige procedure is sinds 2011 vastgelegd in het 'Besluit houdende vaststelling van het subsidieprogramma Wereldwijd werken met water'. In 2010 was de tijdelijke subsidieregeling 'Wereldwijd werken met water' van kracht. Informatie over de procedure wordt online aangeboden via de website van Partners voor Water.
- Voor de andere instrumenten zijn de jaarplannen van PvW en van de deltalanden kaderstellend. Voor aanbestedingen en opdrachten worden duidelijke procedures gevolgd: RVO besteedt de projecten uit op basis van de Europees aanbestedingsregels aan de Nederlandse watersector. Op basis van de Terms of Reference worden marktpartijen gevraagd met een oplossing te komen voor het geïdentificeerde watervraagstuk in het betreffende deltaland. De beste bieding wordt gecontracteerd en voor 100% betaald.
- Voor de keuze van evenementen is de procedure dat RVO en NWP een groslijst van wereldwijde evenementen maken en daaruit een selectie maken. Deze leggen ze voor aan de stuurgroep. De wijze waarop binnen PvW invulling wordt gegeven aan de evenementen is niet vast omschreven.
- Voor de landenplatforms gelden er geen vastomlijnde procedures voor de uitvoering.

- Dit geldt ook voor de landenoverstijgende activiteiten en incidentele subsidies. De ingebouwde flexibiliteit maakt het mogelijk om in te spelen op actuele ontwikkelingen. Het opent echter ook de deur om activiteiten bij PvW3 onder te brengen, ook als het programma daar niet het meest geijkte kanaal voor is. Daarom ligt het opstellen van toetsingskaders voor de hand.

#### Duidelijkheid procedures voor monitoring en verantwoording

De opdrachtgevers hebben de doelstellingen uit het beleid niet nader uitgewerkt voor PvW3. Er zijn geen operationele doelen voor PvW benoemd en ook geen indicatoren geformuleerd. Er is niet gewerkt met de bij het Rijk gangbare systematiek uit de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek, waarbij beleid wordt uitgewerkt in termen van input, output, outcome en impact. Dit maakt evaluatie en verantwoording lastig.

Voor de procedures voor monitoring en verantwoording geldt het volgende:

- Op programmaniveau wordt de cyclus van jaarplannen en jaarverslagen gevolgd. De jaarverslagen worden goedgekeurd door een accountant. IenM heeft geen format opgesteld dat voorschrijft aan welke eisen de jaarplannen en jaarverslagen moeten voldoen. De stuurgroep geeft jaarlijks inhoudelijke aanwijzingen voor het jaarplan. De plannen en verslagen zijn over de jaren verschillend van opzet en gehanteerde begrippen. De jaarverslagen geven een beeld van de uitgevoerde activiteiten, maar rapporteren niet op het niveau van doelbereik.
- Voor de deltalanden geldt dat er wel jaarplannen worden opgesteld, maar geen jaarrapportages. RVO en NWP leggen in de jaarverslagen van PvW verantwoording af over de met PvW3 gefinancierde activiteiten in de deltalanden.
- Voor de verschillende instrumenten worden verschillende procedures gevolgd.
  - De projectuitvoerders van projecten die gefinancierd worden vanuit de subsidieregeling zijn verplicht een eindrapportage op te stellen. De meeste projectuitvoerders kiezen er voor om gebruik te maken van een RVO-format voor de eindrapportage. Dat betekent dat in de eindrapportages beperkt uitspraken worden gedaan over de activiteiten en inhoudelijke resultaten, succes- en faalfactoren, het perspectief op opschaling, samenwerking met projectpartners en buitenlandse partijen en de bijdrage van PvW3. Daarnaast behoort een financieel overzicht met kosten en opbrengsten tot de bijlagen. Het format van RVO is echter geen verplichting, waardoor in de praktijk ook andere vormen van eindrapportages worden ingediend. Bij projecten met een tijdsduur van één jaar of langer is ook het opstellen van tussenrapportages verplicht. In deze rapportages ontbreekt een inhoudelijke verbinding met de beoogde outcome op programmaniveau.
  - Voor de aanbestedingen en projecten binnen de deltalanden geldt dat er voor de meeste landen geen eenduidige documentatie is over het verwachte doel en resultaat van de opdrachten die worden uitgezet en hoe deze opdrachten gezamenlijk tot het verwachte resultaat leiden.

- De activiteiten en resultaten van de diverse landenplatforms, evenementen en landenoverstijgende activiteiten worden (geclusterd) beschreven in de jaarverslagen van PvW3. Daarnaast kennen deze projecten procedures tussen NWP en RVO van projectvoorstellen, projectafsluitingen en waar nodig projectmutatieformulieren. In de voorstellen en afsluitingen wordt kort stil gestaan bij (beoogde) resultaten en de bijdrage aan de doelstellingen van PvW.

### 8.3 Vermogen om te verbinden

Het vermogen om te verbinden duidt op het verbindende karakter van Partners voor Water. Brengt PvW de Nederlandse watersector bijeen en brengt het programma samenhang in het beleid van de departementen? Ook is bij dit aspect gekeken naar de effectiviteit van de communicatie en de mate waarin sprake was van een evenwichtige inbreng van de belangen van betrokkenen.

#### *Samenwerkingsmentaliteit en verbindende vaardigheden*

Om het vermogen om te verbinden te beoordelen, is onderscheid gemaakt in twee niveaus van verbinding:

1. Verbinding van Partners voor Water met andere programma's. Het betreft hier onder andere de samenwerking tussen departementen en afstemming van beleid en instrumenten. Hierbij gaat het ook om het afstemmen van vraag en aanbod met de Nederlandse ambassades in het buitenland.
2. Verbinden van de partijen in de watersector. Hieronder verstaan wij het vermogen om de krachten van Nederlandse spelers op de watermarkt te bundelen.

#### *Ad 1. Verbinding Partners voor Water met andere programma's binnen de overheid*

- Een goede samenwerking tussen de departementen, met een goede afstemming van beleid en activiteiten en strategische sturing, is van groot belang voor het goed functioneren van PvW. In de eerste jaren van PvW3 is gekozen voor een beperkte samenwerking; in de eerste stuurgroepen vond veel discussie plaats tussen de ministeries over de reikwijdte van de interdepartementale samenwerking. De ambitie om een echt gemeenschappelijk interdepartementaal waterprogramma op te zetten (met één budget en duidelijk mandaat voor centrale sturing) is niet gerealiseerd. Recent is veel energie ingezet op een gezamenlijke aanpak voor het internationale waterbeleid door IenM, BZ en EZ. Dit heeft geleid tot de gezamenlijke Internationale Watervisie Convergerende Stroom, met het nieuwe PvW-programma (vanaf 2016) als belangrijkste uitvoeringsinstrument. In de praktijk zal moeten blijken of deze gezamenlijke visie een voldoende sturende werking heeft op het bevorderen van de samenhang tussen PvW en andere instrumenten.

- Tijdens PvW3 hebben de stuurgroep en de uitvoerders enkele malen getracht om PvW3 te plaatsen in de context van de verschillende financieringsinstrumenten en deze op elkaar af te stemmen. Ook in verschillende stuurgroepen is hierom gevraagd. Desondanks is er geen definitief overzicht gekomen. Recent zijn er watermakelaars benoemd bij RVO die bedrijven ondersteunen bij het zoeken naar de juiste financieringsbronnen.
- De uitvoerders hebben, mede op verzoek van de departementen verbindingen tussen de programma's Water Mondiaal / PvW, Water-OS en de Topsector Water gelegd. Uit de gesprekken en documenten is gebleken dat dit gepaard is gegaan met de nodige discussies aangezien de verschillende programma's ieder een andere focus hebben<sup>49</sup>, waar bij de Topsector Water zich richt op export, PvW op handel en wereldwaterproblematiek en Water OS op ontwikkelingshulp.
- De verbinding tussen PvW en de Topsector Water heeft grofweg vorm gekregen in 2012 – 2013. Dit ging gepaard met discussies over de thematische focus, aangezien de sectoren en thema's niet één op één aansluiten. Zo richt de Topsector Water zich ook op de Maritieme Sector, terwijl dit binnen PvW niet nadrukkelijk aan de orde is. Verder zijn door de verbinding met de Topsector Water enkele landen aan de doellanden van PvW toegevoegd. Ook wordt ondersteuning van het Kernteam Export en Promotie vanuit PvW betaald. NWP levert hiervoor de secretaris van het Kernteam. Alhoewel er in het begin nog onduidelijkheid was over de rol van het Kernteam Export en Promotie in relatie tot de Stuurgroep Water Internationaal is in 2013 besloten dat het Kernteam als klankbordgroep voor de Stuurgroep functioneert, voor zover het de activiteiten betreft die onder het mandaat van de stuurgroep vallen.
- Voor de landen waar de deltalanden aanpak van PvW en Water-OS overlappen (Bangladesh, Indonesië en Mozambique) zijn gezamenlijke strategieën opgesteld. Partijen laten zich positief uit over deze samenwerking.
- Voor de deltalanden zijn de deltateams verantwoordelijk voor het afstemmen van vraag en aanbod met de Nederlandse ambassades in het buitenland. De indruk bestaat dat de samenwerking met de ambassades van de deltalanden (inmiddels) goed verloopt.

---

<sup>49</sup> Bron: Jaarverslagen PvW3, verslagen stuurgroep Water Mondiaal, Stuurgroep Water Internationaal.

### *Ad 2. Verbinden van partijen in de Nederlandse watersector*

Voor het verbinden van Nederlandse partijen in de watersector zijn in de instrumenten enkele condities geschapen: de subsidieregeling stelt als eis dat er consortia gevormd worden, de landenplatforms bieden partijen in de watersector de mogelijkheid om elkaar op een laagdrempelige manier te ontmoeten en kennis uit te wisselen, de evenementen zijn gericht op gezamenlijke profilering, etc. Kijkend naar de partijen die gebruik gemaakt hebben van de subsidies en opdrachten/aanbestedingen (hoofdstuk 4), moeten we constateren dat enkele grote spelers en enkele nichespelers veel contracten 'binnen slepen'.

NWP is als netwerkorganisatie gericht op het leggen van verbindingen tussen diverse partijen. Wel is de kanttekening geplaatst dat hun netwerk in de watersector vooral gericht is op watertechnologie en deltatechnologie. De Topsector Water heeft erop aangedrongen om de betrokkenheid van het maritieme cluster bij Partners voor Water te vergroten. Ook is de suggestie gedaan om de taken met betrekking tot het bundelen van krachten niet alleen bij NWP neer te leggen, maar om dit over meerdere netwerkpartijen te verdelen. Zo zou ook de Water Alliance hierin een rol kunnen spelen.

### *Effectieve communicatie*

In Hoofdstuk 3 is reeds ingegaan op de branding en communicatie binnen PvW3. Geconcludeerd is dat de communicatie en branding van de Nederlandse watersector mede door PvW de afgelopen jaren verbeterd. Uit de enquête blijkt dat de communicatie- en brandingactiviteiten positief gewaardeerd worden, maar dat er behoefte bestaat aan het verder terugbrengen van het aantal communicatiemiddelen, verduidelijking hoe activiteiten zich tot elkaar verhouden en meer communicatie over resultaten.

### *Evenwichtige inbreng van de belangen van betrokkenen*

Als het gaat om het waarborgen van de belangen van betrokkenen in PvW3, onderscheiden wij de belangen van de financiers van het programma (de Rijksoverheid), de uitvoerders (RVO en NWP) en de begunstigden van het programma (het bedrijfsleven, kennisinstellingen, NGO's, publieke organisaties als waterschappen en drinkwaterbedrijven en in zekere zin ook de ambassades).

Naar onze mening zijn de belangen van de financiers en de uitvoerders goed geborgd door de directe zeggenschap/ inbreng die zij hebben over het programma via respectievelijk Stuurgroep en Programma-overleg. De ambassades zijn via de deltateams betrokken en hebben voldoende mogelijkheden om inbreng te leveren en hun belangen kenbaar te maken. Het meest kwetsbaar is in onze ogen het borgen van de belangen van de begunstigden van het programma. Alhoewel partijen hun wensen kenbaar kunnen maken via bijvoorbeeld de landenplatforms is er geen sprake van georganiseerde 'feedback'. Hoewel er bij de start van PvW3 sprake van was dat er een gebruikersgroep ingesteld zou worden, is dit uiteindelijk niet gebeurd met als argument dat het NWP de Nederlandse watersector al voldoende vertegenwoordigde.



#### 8.4 Vermogen om aan te passen en te vernieuwen

Voor het aspect 'Vermogen om aan te passen en te vernieuwen' is gekeken naar hoe binnen PvW3 het kennismanagement en feedback mechanismen geregeld zijn en hoe er is ingespeeld op trends en kansen.

##### *Kennismanagement/feedback mechanismen*

Via de communicatieproducten en de evenementen van PvW3 wordt inhoudelijke kennis gedeeld met de sector. De landenplatforms zijn belangrijke fora voor het uitwisselen van kennis en ervaringen over landen. Binnen de deltateams worden kennis en ervaringen gedeeld. Specifiek voor de deltacoördinatoren worden sinds eind 2015 bijeenkomsten georganiseerd om van elkaar te leren en ervaringen uit te wisselen.

Op managementniveau trekken de uitvoerders lessen uit de voorgaande jaren. Sinds 2013 beschrijven de jaarverslagen de lessen van het betreffende jaar en worden deze gebruikt voor het volgende jaar. Dit lerende aspect gebeurt niet op basis van een raamwerk, maar informeel tussen de uitvoerders onderling en tussen uitvoerders en beleidsmedewerkers. Ook is er een tussenevaluatie van PvW3 uitgevoerd in 2013 en is in dat jaar tevens de subsidieregeling geëvalueerd.

Op projectniveau zijn er diverse onderzoeken en (deel)evaluaties geweest, zoals voor evenementen. Wel valt het op dat door het ontbreken van heldere programma-uitgangspunten vooraf, de kwaliteit van bepaalde projecten alleen getoetst kan worden aan de voorgaande uitvoering of editie en niet op de meerwaarde op programmaniveau.

##### *Inspelen op trends/benutten van kansen*

Het programma PvW3 was in staat aanpassingen op te vangen die kwamen vanuit diverse hoeken: nieuw beleid, ontstaan van de Topsector, vragen uit het buitenland, etc. Door de flexibiliteit in de besteding van de middelen (slechts een klein deel is gebonden aan de criteria van de subsidieregeling), biedt het programma voldoende mogelijkheden om in te spelen op trends en ontwikkelingen en om kansen te benutten.

Dat er wordt ingespeeld op trends en ontwikkelingen blijkt ook uit het feit dat er flexibel wordt omgegaan met de landenfocus. Zo worden in 2013 Colombia en Myanmar als 'kandidaat-deltalanden' aan de lijst deltalanden toegevoegd en worden Colombia en Angola toegevoegd aan de landenlijst voor het subsidieprogramma. In 2015 richt PvW zich ook op de VS (naar aanleiding van kansen na orkaan Sandy) en Mexico (in verband met een bezoek van Minister Schultz van Haegen). Ook reserveert PvW3 in 2015 budget voor enkele nieuwe landen die de Topsector Water prioritair acht: de Golfstaten en Singapore.

## 8.5 Vermogen om coherentie te bewaren

Om te beoordelen in welke PvW3 het vermogen had om coherentie te bewaren, is gekeken naar de mate waarin men gebalanceerd heeft tussen stabiliteit en verandering en of er sprake was van een coherentie identiteit en branding.

### *Balanceren van stabiliteit en verandering*

Balanceren van stabiliteit en verandering heeft direct relatie met het hierboven beschreven inspelen op trends en benutten van kansen. Als er teveel wordt ingespeeld op trends of teveel kansen worden gegrepen, dan bestaat het gevaar van instabiliteit. Wij zien dat in grote lijnen het programma Partners voor Water 3 stabiel is gebleven. Zo is de doelstelling van Partners voor Water – op hoog abstractieniveau – al sinds de start van het programma in 2000 hetzelfde gebleven (met accentverschillen in PvW2). De landenfocus is voor PvW3 ingeperkt ten opzichte van PvW2 en vervolgens is hier redelijk consequent aan vastgehouden. Ook de doelgroepen en de vijf thema's waar PvW zich op richt zijn ongewijzigd gebleven.

Verder worden de subsidieregeling, de landenplatformaanpak en (terugkerende) evenementen consistent uitgevoerd in de periode 2010 - 2015. Wel passen enkele activiteiten minder duidelijk in het programma; dit geldt voor de incidentele subsidies die buiten de landenfocus vallen en sommige netwerkactiviteiten.

Het programma heeft ook wijzigingen ondergaan. PvW3 is sterker vanuit het beleid (de Rijksoverheid) gestuurd dan PvW2. Vooral op de deltalanden, waarvoor bij de departementen deltacoördinatoren zijn aangesteld, wordt vanuit de overheid gestuurd. Ook zijn tijdens de looptijd nieuwe onderdelen in het programma geschoven vanuit het beleid, zoals de DRR-missies en worden soms op basis van agenda's van bewindspersonen activiteiten gedaan. Hier is ook discussie over geweest. Een duidelijke definitie van de watersector en een duidelijker kader voor het programma, zou de consistentie geholpen hebben.

Onze analyse is dat de veelvuldige tussentijdse sturing vanuit beleid gedurende PvW3 veel gevraagd heeft van de uitvoerders RVO en NWP. Er is veel tijd gaan zitten in afstemming en overleg. Tijd die dus niet meer besteed kon worden aan primaire activiteiten gericht op de Nederlandse watersector. Het balanceren van stabiliteit versus verandering is een hele uitdaging geweest, waarbij de balans wellicht te ver is doorgeschoten naar verandering (inspelen op kansen en ontwikkelingen). Zo getuigt ook het toevoegen van nieuwe landen van flexibiliteit, maar tegelijkertijd – zeker als er geen landen van de lijst afgaan – van een afname van de focus die juist bij de start van PvW3 nagestreefd werd. Ook in de Berenschotevaluatie van PvW2 was te grote flexibiliteit een aandachtspunt<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> Vooral de samenwerkingscomponent van PvW2 werd als 'te flexibel' beschouwd. 'Verbinden en vervlechten. Evaluatie Partners voor Water 2 2005 - maart 2008', Berenschot, september 2008.

#### *Coherente identiteit en branding*

Geconstateerd is dat betrokkenen (zoals MKB) niet altijd op de hoogte zijn van wat er allemaal vanuit PvW3 wordt georganiseerd en gefinancierd. PvW3 wordt dan gelijkgesteld aan de subsidieregeling. Het feit dat bijvoorbeeld de landenplatforms ook vanuit Partners voor Water georganiseerd worden, is bij deze bedrijven onbekend.

Zoals eerder aangegeven doet zich gedurende de looptijd van PvW3 een verschuiving voor in de communicatie en branding, waarbij meer aandacht is gekomen voor de internationale positionering van de watersector. De focus op branding van het programma PvW zelf is daarmee losgelaten.

Hoewel de veranderingen verklaarbaar en verdedigbaar zijn, concluderen we dat de identiteit en positionering van het programma over de hele looptijd gezien niet coherent is geweest. Wel is dit de laatste jaren verbeterd.

### **8.6 Vermogen om te leveren**

Het vermogen om te leveren tot slot gaat in op de financiële middelen en de beschikbaarheid van een operationeel resultaat-meetsysteem.

#### *Financiële middelen*

Het budget voor PVW voor de periode 2010 – 2015 bedroeg €57 miljoen. Deze middelen zijn geheel besteed. Wij beschouwen de hoogte van het beschikbare bedrag van PvW als gegeven en oordelen niet over de hoogte daarvan.

Wel constateren wij dat het programma veel financiële vrijheid kent: in de Specificatie van Eisen van IenM uit 2009 zijn de volgende eisen opgenomen:

- Organisatiekosten programmabureau (RBO en NWP): maximaal 7,7%.
- Minimum besteding van 40% van het budget aan de programmatische invulling van de deltasamenwerking.
- Besteding van 10% van het budget (indicatief) aan de component kennis, informatie en communicatie.

In het Plan van Aanpak uit 2009 hebben RVO en NWP een raming gemaakt van de besteding van de middelen over de verschillende instrumenten. Deze is als leidraad gebruikt voor de verdeling van middelen zoals die in de achtereenvolgende jaarplannen is opgesteld.

We constateren dat er verschillende financiële overzichten bestaan en dat het door de wisselingen in opbouw van de begrotingen en verschillende indelingen in categorieën lastig is om goed inzicht te krijgen in de verdeling van de middelen over de verschillende instrumenten en landen (deltalanden / overige landen). In de stuurgroep (en door Berenschot voor deze evaluatie) is meerdere malen om inzichtelijke begrotingen gevraagd. Uit onze financiële reconstructie blijkt dat aan de oorspronkelijke eisen uit de Specificatie van Eisen niet wordt voldaan. De organisatiekosten bedragen ruim 12%. Een besteding van 40% van de middelen aan de deltalanden is ook niet gehaald. In verschillende jaarverslagen en ook in de mid-term review wordt geconstateerd dat de beoogde verdeling tussen deltalanden en overige landen niet gehaald wordt. Met name in de eerste jaren van PvW3 kennen de deltalanden een aanlooptijd, waardoor (subsidie)projecten en aanbestedingen achter blijven. Wij kunnen niet beoordelen of aan de eis om 10% van de middelen aan kennis, informatie en communicatie te besteden, voldaan is. Deze indeling is niet gehanteerd.

Alhoewel de vrijheid om flexibel in te spelen op kansen en daar ook middelen voor te reserveren enerzijds een kracht van het programma is, is het anderzijds ook een risico. Van veel activiteiten worden de resultaten niet in beeld gebracht en de effecten niet gemonitord. De vraag rijst dan hoe de inzet van de middelen en de verdeling over verschillende instrumenten verantwoord wordt en wat de afwegingen zijn geweest voor bijvoorbeeld het hoge bedrag dat aan landen overstijgende projecten wordt ingezet. De grote financiële vrijheid brengt met andere woorden het risico met zich mee dat de verdeling van middelen niet transparant is voor betrokken doelgroepen en hier vragen en uiteenlopende beelden over ontstaan. Dit kan het draagvlak voor het programma ondermijnen. Bovendien biedt de grote flexibiliteit ook de ruimte voor incident gedreven of politiek gedreven activiteiten, die niet altijd relevant zijn voor het programma.

#### *Operationeel resultaat-meetsysteem (PM&E)*

In opdracht van PvW2 (2007) is een performance meetsysteem ontwikkeld<sup>51</sup> om de resultaten, effecten en impact van Partners voor Water te kunnen meten. Dit systeem is echter nooit in gebruik genomen. Zoals al eerder in dit rapport is opgemerkt is er geen goed werkend operationeel resultaat-meetsysteem voor PvW voorhanden.

## **8.7 Conclusies**

De conclusies van de governance-analyse hebben wij geclusterd en verkort weergegeven in tabel 8.2 op de volgende pagina. Deze tabel laat zien dat het vermogen om te acteren en committeren voor verbetering vatbaar is. Dat geldt ook voor het vermogen om de coherentie te bewaren en het vermogen om te leveren. Het vermogen om te verbinden en het vermogen om aan te passen en te vernieuwen is in onze ogen goed ontwikkeld.

<sup>51</sup> Performance Meetsysteem Partners voor Water, Aidenvironment, september 2007.

*Beantwoording onderzoekvraag*

De inrichting en de organisatievorm (governancestructuur) van PvW3 ondersteunen het realiseren van de doelstellingen met mate.

Berenschot ziet als positieve punten het verbindend vermogen van het programma, de borging van de inbreng van de belangen van partijen en dat het programma goed inspeelt op kansen en trends. Ook zijn de procedures voor de uitvoering van de subsidiecomponent goed.

Aandachtspunten zijn het ontbreken van een uitgewerkt beleidskader en duidelijke uitvoeringstrategie door de ministeries, het ontbreken van een functionerend resultaat-meetsysteem op programmaniveau, het ontbreken van een coherente identiteit en positionering van het programma en de kans op rolvermenging in de uitvoering tussen RVO en NWP.

DEELASPECT	BEOORDELING	
<b>1. Vermogen om te acteren en committeren</b>		
Duidelijke strategie	-	Er is geen duidelijke strategie gevolgd. PvW heeft werkende weg vorm gekregen.
Duidelijke besluitvormingsstructuur en sturing	+/-	De besluitvormingsstructuur is helder. Sturing wisselt van strategisch tot operationeel.
Duidelijke taakverdeling	-	Rolvermenging RVO en NWP.
Duidelijke procedures voor de uitvoering	+	Duidelijke procedures voor subsidies, opdrachten en aanbestedingen. Voor andere instrumenten ontbreken heldere kaders.
Duidelijke procedures voor monitoring en rapportage	+/-	Op programmaniveau worden duidelijke procedures gevolgd. Verantwoordingscyclus van jaarplannen deltalanden is echter onvoldoende. Voor individuele instrumenten alleen voor projecten subsidieregeling duidelijke procedure.
<b>2. Vermogen om te verbinden</b>		
Samenwerkings-mentaliteit en verbindende vaardigheden	+	Veel energie gestoken in samenwerking tussen departementen. Verbindingen PvW met andere programma's zijn gelegd.
	+	Verbinding partijen Nederlandse watermarkt: PvW schept de juiste condities.
Effectieve communicatie	+/-	Steeds meer consistentie in communicatie. Niet goed geslaagd om PvW en relaties met andere programma's helder uit te leggen aan gebruikers.
Evenwichtige inbreng van de belangen van betrokkenen	+	Betrokkenen hebben voldoende mogelijkheden om belangen kenbaar te maken.
<b>3. Vermogen om aan te passen en te vernieuwen</b>		
Kennismanagement / feedback mechanismen	+/-	Kennismanagement: goed geborgd, uitwisseling kennis en ervaringen expliciet onderdeel van PvW3. Voldoende aandacht voor evaluatie en feedback. Door ontbrekende kaders vooraf met uitgangspunten en beoogde doelstellingen, wordt het lerend vermogen echter beperkt.
Inspelen op trends / benutten van kansen	+	De (financiële) flexibiliteit van het programma stelt de betrokkenen in staat om in te spelen op kansen en trends.
<b>4. Vermogen om coherentie te bewaren</b>		
Balanceren van stabiliteit en verandering	+/-	PvW3 kent een stabiele opzet met redelijk gelijkblijvende doelstelling, landenfocus en thematische focus. Vanuit beleid worden echter veel aanvullende eisen aan het programma gesteld en worden er soms activiteiten 'onder het programma geschoven' die niet altijd even goed passen.
Coherente identiteit en branding	-	Identiteit en positionering van het programma niet coherent geweest gedurende looptijd PvW3, maar gaandeweg verbeterd.
<b>5. Vermogen om te leveren</b>		
Financiële middelen	+/-	De beschikbare middelen zijn besteed. Grote mate van financiële vrijheid voor het programma en ondoorzichtige financiële overzichten vormen een risico.
Operationeel systeem voor het monitoren en meten van resultaten (PM&E)	-	Er is geen goed werkend operationeel resultaat-meetsysteem voor PvW voorhanden.

*Tabel 8.1: Overzichtstabel beoordeling op verschillende aspecten governance*

# 9. Doelbereik en doeltreffendheid

## 9.1 Introductie

In dit hoofdstuk beantwoorden we onderzoeksvraag 5:

In hoeverre heeft het PvW3 zijn doelstellingen bereikt, te weten:

1. het positioneren van de Nederlandse watersector in het buitenland;
2. krachtenbundeling binnen de Nederlandse watersector;
3. het leveren van bijdragen aan oplossingen voor de wereldwaterproblematiek?

De PvW3 doelstellingen hebben een strategisch karakter en zijn niet uitgewerkt in operationele doelen met bijbehorende indicatoren. Er is dus geen meetlat waarlangs de doeltreffendheid van PvW3 af gelezen kan worden. Wel beschikken we over meningen van betrokkenen via de enquête en de interviews. Ook kijken we in dit hoofdstuk naar de mate van doelgroepenbereik van het programma, hetgeen we als randvoorwaardelijk beschouwen voor doeltreffendheid. Op basis hiervan en onze eigen beelden uit de documentenstudie hebben we getracht zoveel mogelijk een oordeel te vormen over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het programma.

## 9.2 Doeltreffendheid en doelmatigheid

### 9.2.1 Algemene waardering programma

Uit de interviews met bedrijfsleven, ambassades en leden van de stuurgroep is gebleken dat er op hoofdlijnen waardering is voor Partners voor Water. Men beschouwt het als een waardevol programma dat de Nederlandse spelers in de watersector bij elkaar brengt en een springplank biedt voor het toepassen van innovaties in het buitenland. Ook uit de enquête blijkt dat het programma over het algemeen goed wordt gewaardeerd. De 88 enquêterespondenten beoordelen PvW3 met een 3,2 op een schaal van 1 tot 5.

Er zijn ook kritische kanttekeningen geplaatst. Zo hebben verschillende partijen uit het bedrijfsleven én enkele gesprekspartners vanuit de rijksoverheid aangegeven dat zij PvW vooral als een beleidsprogramma zien waar veel ambtenaren bij betrokken zijn in verhouding tot de kansen die het programma het Nederlandse bedrijfsleven biedt. Het programma zou alleen voor de 'happy few' zijn en niet de hele sector steunen. Ook wordt geregeld opgemerkt dat het moeilijk is om subsidieprojecten voort te zetten na de pilotfase; 'ben je net goed gepositioneerd, verzandt het'.



### 9.2.2 *Meningen doeltreffendheid*

In de enquête is gevraagd naar de meningen van de respondenten over de doeltreffendheid van PvW3. Hieronder geven we de resultaten weer.

#### *Positionering van de Nederlandse watersector in het buitenland*

Ruim twee-derde (69%) van de enquête-respondenten vindt dat PvW3 effectief is geweest in het positioneren van de Nederlandse watersector in het buitenland. Als voorbeelden zijn gegeven dat subsidies hebben geholpen om Nederlandse bedrijven te positioneren op het gebied van geïntegreerd watermanagement in Indonesië, Ghana en Bangladesh. Ook kunnen activiteiten zoals de DRR teams aandacht genereren voor Nederland. Een ander voorbeeld is dat Nederland in de laatste 12 jaar zeker 150 projecten ontwikkeld heeft in de watersector in Roemenië.

Er wordt echter ook genuanceerd. Betrokkenen geven aan dat de Nederlandse watersector internationaal al sterk gepositioneerd is. PvW3 faciliteert, maar het zijn de organisaties zelf die voor de positionering zorgen. Ook wordt aangegeven dat veel andere activiteiten buiten PvW bijdragen aan de positionering van de sector.

#### *Vergroten van de samenwerking in de Nederlandse watersector*

Een vergelijkbaar beeld ontstaat uit de antwoorden op de vraag of het PvW3 programma heeft bijgedragen aan meer samenwerking in de sector. 67% vindt van wel, 16% weet het niet, en 17% vindt van niet. Kennisinstellingen en NGO's zijn tevreden over nieuwe relaties met bedrijven. Diverse partijen merken op dat er behoorlijk wat projecten zijn geweest waarvoor consortia zijn gebouwd tussen partijen die het anders waarschijnlijk alleen hadden gedaan. PvW kan met beperkte inzet partijen stimuleren om samen te werken, en zo de gezamenlijke middelen van geïnteresseerde partijen lostrekken. Als voorbeeld hiervan wordt het recente 'Pressure Cooker'-project voor drie eilanden in Jakarta Bay genoemd, en het Port Development project eveneens in Jakarta.

Ook hier zijn kritische geluiden te horen. Zo is aangegeven dat werkelijke samenwerking, 'als één multidisciplinaire eenheid' niet mogelijk is, omdat elk bedrijf zijn eigen agenda en product heeft om te promoten. Pogingen om veel verschillende producten en oplossingen van verschillende organisaties in één project te combineren blijken averechts te werken<sup>52</sup>. Sommige respondenten zeggen weliswaar samen te werken, maar alleen in bestaande partnerschappen; PvW heeft voor hen niet tot nieuwe partnerschappen geleid. Ook wordt aangegeven dat grote delen van het MKB in de watersector niet zouden zijn aangehaakt.

<sup>52</sup> Als voorbeeld wordt het Jakarta Sea Defence Project genoemd.

### *Bijdragen aan het oplossen van de wereldwaterproblematiek*

Ten slotte de derde doelstelling van het PvW3: bijdragen aan oplossingen voor de wereldwaterproblematiek. In vergelijking met de andere twee doelstellingen is men iets minder positief: 59% vindt dat het PvW3 heeft bijgedragen, 21% vindt van niet en 19% weet het niet. Er wordt veel opgemerkt dat de problemen te groot zijn, het budget te laag is, en dat het veel tijd kost voordat resultaten op dit niveau zichtbaar worden. PvW3 is een druppel op een gloeiende plaat, daar lijkt men het over eens te zijn. Vooral NGO's plaatsen kritische kanttekeningen. Een NGO betreurt het dat maatschappelijke organisaties niet mee kunnen doen, vanwege de voorwaarde van 50% eigen bijdrage aan het subsidieprogramma. Ook zijn er zorgen of de nadruk op Nederlandse oplossingen wel altijd de juiste zijn voor de lokale context, en dat de afhankelijkheid van Nederlandse assistentie toe- in plaats van af zou nemen.

### *Effectiviteit van het programma voor de gebruiker*

In de enquête is verder gevraagd naar de effectiviteit van PvW3 voor de gebruikers. Daaruit blijkt dat voor partijen die gebruik maken van PvW3, versterkte samenwerking het belangrijkste resultaat te zijn. Een kwart van de respondenten heeft een structurele samenwerking overgehouden aan zijn/haar deelname aan het programma. Verder heeft 14% een sterkere basis in het doelland verkregen. Zo merkt iemand op: "Wij hebben onze sterke positie in Roemenië deels te danken aan verschillende PvW3 projecten. Een project heeft direct geleid tot een contract met een Roemeense partner met financiering van de EU en Roemenië". Een ander meldt: "Wij zijn in staat geweest om verschillende activiteiten met elkaar te verbinden in een pilot en haalbaarheidsproject en deze op te volgen met nieuwe inzichten, kansen voor andere projecten, en duidelijke resultaten uit het veld". Zeven respondenten (8%) hebben aangegeven dat deelname aan PvW3 hen niets, of alleen frustratie heeft opgeleverd. Een ondernemer merkt op dat hij weliswaar een prachtige oplossing heeft, maar nog geen afzetmarkt heeft gevonden: 'als niemand koopt, lossen we de problemen niet op'. Toch meent men ook dat kleine beetjes kunnen helpen.

### *Effect van de dubbele doelstellingen*

Uit de interviews blijkt dat betrokkenen bij PvW verschillend denken over het samengaan van de twee doelstellingen (positionering en bijdragen aan oplossingen voor de wereldwijde waterproblematiek). Een deel van de betrokkenen (met name vanuit de overheid) vindt de combinatie waardevol en geeft aan dat de twee onderdelen elkaar versterken. Een ander deel van de respondenten (vooral uit het bedrijfsleven) geeft aan dat je geen handel kunt drijven in een land dat 'hulp behoeft' en geen financiële middelen tot zijn beschikking heeft. Zo worden de subsidies vooral gebruikt om handel te drijven, maar is deze handel ook afhankelijk van de subsidie en genereert dus weinig spin-off.

### 9.2.3 *Meningen doelmatigheid*

In de interviews en de enquête heeft Berenschot de vraag gesteld hoe men de doelmatigheid van PvW3 beoordeelt. Hierbij kwam het volgende naar voren.

#### *Landenfocust*

Over de landenfocust bestaat consensus bij de door ons geïnterviewde partijen. De focus op deltalanden wordt breed gewaardeerd. Dit zijn de landen waar we als Nederland iets te bieden hebben en waar ook meerwaarde voor Nederland in zit. Vanuit het oogpunt van doelmatigheid dus een juiste keuze.

Meerdere respondenten hebben echter aangegeven dat ze het aantal overige landen waar PvW zich op richt, te groot vinden: “De landenfocust is te breed voor de omvang van het programma. Als je je op zoveel landen richt, dan kun je niet effectief zijn.” Door de professoren die hebben gereflecteerd op het programma is aangegeven dat het Rijk een keuze zou moeten maken voor het inperken van het aantal landen om de doelmatigheid van PvW3 te vergroten. Dit is geen makkelijke keuze, omdat er altijd óók successen zijn aan te wijzen in een land: “Kill your darlings”. Het NWP zou deze keuze in ieder geval niet kunnen maken: “Zij vertegenwoordigen het hele bedrijfsleven en bij een inperking van het aantal landen zullen er altijd bedrijven zijn die zich benadeeld voelen”.

#### *Discussie over doelmatigheid van verschillende instrumenten en typen projecten*

Door de professoren is opgemerkt dat zij de bedragen die besteed worden aan samenwerkingsactiviteiten en andere algemeen geformuleerde activiteiten, zoals de landenoverstijgende activiteiten, schrikbarend hoog vinden. Het gros van het budget zou naar hun mening naar de subsidieregeling en de aanbestedingen en projecten moeten gaan. De andere instrumenten zijn ondersteunend en zouden relatief een klein bedrag moeten kosten. Verder vragen zij zich af of netwerkinstrumenten als de landenplatforms daadwerkelijk wat opleveren voor de Nederlandse watersector. Als er echt businesskansen zijn dan vinden partijen elkaar zelf wel. Ook andere respondenten hebben dit aangegeven. Zo is door een vrespondent van BZ aangegeven dat consortiumpartners die een subsidieaanvraag indienen elkaar vaak al kennen. Hier staat tegenover dat enkele geënquêteerde bedrijven aangeven dat de netwerkactiviteiten van PvW3 voor kleine partijen waardevol zijn bij het leggen van nieuwe contacten en het verkrijgen van toegang tot netwerken.

Uit de enquête blijkt dat een aanzienlijk deel (40%) van de respondenten van mening is dat de PvW3-middelen op een slimme manier zijn ingezet. Maar ook een flink aantal (31%) vindt dat dit niet het geval is. Het overige deel heeft geen mening. De respondenten die kritisch zijn, zijn van mening dat met de middelen (veel) meer bereikt had kunnen worden. Zij vinden bijvoorbeeld dat de nadruk ligt op het ontwikkelen van plannen (hetgeen weinig risicovol is) en niet zozeer op het boeken van concrete resultaten in het veld.

Ook uit de interviews komen wisselende beelden naar voren over het nut van het ontwikkelen van plannen en opstellen van haalbaarheidsstudies. Vanuit de wetenschap wordt aangedragen dat haalbaarheidsstudies een belangrijke eerste stap zijn op weg naar uitvoeringsprojecten. Voor deze studies hebben de doellanden zelf geen geld (over) en financiering hiervan door Nederland kan hen over de streep trekken. Bij het MKB bestaat het beeld dat er te veel haalbaarheidsstudies worden gedaan en dat deze meestal in een la verdwijnen. De echte meerwaarde zit volgens hen in het realiseren van pilots. Over dergelijke pilots is door een andere respondent uit het bedrijfsleven echter gezegd dat deze slechts beperkt opgeschaald worden. Dit komt omdat de governance rondom de innovatie niet goed geregeld is (regelgeving staat bijvoorbeeld in de weg), of omdat de aanbieder niet het netwerk heeft om tot opschaling te komen of omdat het gaat om een niche waar geen grote markt voor is. De conclusie is dat er zeer wisselende meningen zijn over waar Partners voor Water geld aan zou moeten besteden om tot maximale meerwaarde te komen.

#### *Versnipperde financiering*

Veel activiteiten die uit PvW3 gefinancierd worden, worden ook uit andere bronnen gefinancierd. Uit onze bronnen (documentatie en interviews) blijkt dat vaak geld 'bij elkaar gesprokkeld wordt' om watersectoractiviteiten te financieren, of dat nu gaat om projecten in deltalanden of samenwerkingsactiviteiten in Nederland. Sommige respondenten vinden dit sprokkelen handig, omdat daardoor financiering rondkomt, maar het kost relatief veel tijd, gezien alle aanvraag-, goedkeurings- en verantwoordingsprocedures erom heen. Hier wreekt zich ook dat de samenhang van PvW3 met ander financieel instrumentarium onvoldoende inzichtelijk is gemaakt, waardoor strategische keuzes gemaakt hadden kunnen worden tussen financieringsbronnen voor activiteiten.

### **9.3 Doelgroepenbereik**

Het bereik van de doelgroepen zegt iets over de doeltreffendheid van het programma. Het is als het ware een randvoorwaarde voor doeltreffendheid.

#### *Doelgroepenbereik Nederlandse watersector*

Om het doelgroepenbereik te meten, voert het NWP enquêtes en consultaties uit in de sector, onder andere via de landenplatforms, thematische platforms of werkgroepen over doelgroepenbereik. De uitkomsten worden volgens NWP gebruikt voor sturing binnen het programma, maar hierover zijn geen gegevens beschikbaar. Op basis van onze evaluatie van de afzonderlijke instrumenten van PvW3 hebben wij in de volgende tabel een overzicht gemaakt van bereikte doelgroepen per instrument.

BEREIKTE DOELGROEPEN PER INSTRUMENT	BEDRIJVEN	NGO'S	KENNIS-INSTELLINGEN	OVERHEID	FINANCIËLE INSTELLINGEN
Subsidies	63%	9%	22%	4%	0%
Opdrachten en aanbestedingen	67%	3%	36%	94%	0%
Landenplatforms	+	+	+	-	-
Evenementen	++	+	+	-	-
Landenoverstijgende activiteiten	++	++	+	+	-
<b>Rangschikking</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Tabel 9.1: Bereikte doelgroepen per instrument

De meest bereikte doelgroep is het bedrijfsleven, gevolgd door kennisinstellingen en daarna NGO's. De categorie bedrijven betreft veelal de grotere adviesbureaus en een grote verscheidenheid aan (MKB-)bedrijven die technische oplossingen bieden.

In de categorieën subsidies en opdrachten / aanbestedingen worden projecten vaak in consortia uitgevoerd. De aanvrager is meestal een bedrijf. Binnen het consortium kunnen andere typen organisaties, zoals kennisinstellingen en waterschappen (categorie overheid), ook vertegenwoordigd zijn. De percentages hierboven zijn gebaseerd op de indiener van de aanvraag / hoofdaannemer van de opdracht en geven dus een enigszins vertekend beeld (het doelgroepenbereik is in werkelijkheid hoger).

Voor de evenementen zijn de beoogde en bereikte doelgroepen afhankelijk van het type evenement. Zo richt de Singapore International Water Week zich vooral op het Nederlandse bedrijfsleven en de Nederlandse overheid, terwijl bij Amsterdam International Water Week het hele palet aan doelgroepen aan bod komt.

Bij de landenoverstijgende activiteiten werd sinds 2014 geïnvesteerd in het betrekken van MKB en NGO's. Tussen 2014 en 2015 is een groei gemeten van ongeveer 30% in totaal (NGO en MKB).

#### *Doelgroepenbereik 'internationaal'*

Om inzicht te krijgen in het bereiken van de internationale doelgroep, is gekeken naar de aantallen bezoekers van de website [www.dutchwatersector.com](http://www.dutchwatersector.com). Tussen juli 2013 t/m 29 november 2015 is de website 286.717 keer bezocht, waarvan 215.730 unieke gebruikers. Uit de analyse van de herkomst van de bezoekers van de website blijkt dat de meeste bezoekers van [www.dutchwatersector.com](http://www.dutchwatersector.com) afkomstig zijn uit Nederland (28%) en daarna de Verenigde Staten met 15%. De top 5 landen zijn daarmee: Nederland, Verenigde Staten, Groot-Brittannië, India en Indonesië die in totaal 57% van de bezoekers hebben. De overige landen hebben een bezoekerspercentage van minder dan 3% per land. De categorie 'overig' bestaat uit een groot aantal verschillende landen met kleine bezoekersaantallen. Deze resultaten laten zien dat de website vooral door Westerse landen wordt bezocht en dat het wereldwijde bereik beperkt is.



Figuur 9.1: (Rechts) Wordcloud van begunstigden van Component 1 Stimulering. Aantal keer dat partijen betrokken zijn geweest bij subsidieprojecten, projecten deltalanden, incidentele projecten en DRR-missies op basis van het aantal contracten. Hoe groter de naam, hoe groter het aantal contracten.

## 9.4 Conclusies

### 9.4.1 Doeltreffendheid

Berenschot concludeert dat een operationeel beleidskader, en een daarop gebaseerd uitvoeringskader, voor PvW3 ontbreken. Dit houdt in dat er geen vertaling is gemaakt van de strategische beleidsdoelen in doelen met bijbehorende (meetbare) indicatoren, waarbij is aangegeven hoe de verschillende onderdelen van het programma daaraan bijdragen. Dit is opmerkelijk, aangezien PvW al sinds 2000 loopt en de strategische doelen min of meer gelijk zijn gebleven. Ook worden de strategische doelen op verschillende manieren geïnterpreteerd en leggen partijen nadruk op verschillende doelen.

Kijkend naar de twee onderdelen van de doelstelling van PvW, concluderen wij dat betrokkenen overwegend positief oordelen over het gedeelte van de doelstelling ‘bundelen van krachten om de internationale positie van de Nederlandse watersector te verbeteren’. PvW heeft hier aan bijgedragen. Door het bundelen van krachten rondom internationale watervraagstukken, is het aannemelijk dat PvW met verschillende projecten en activiteiten een bijdrage heeft geleverd aan het bieden van oplossingen voor de ‘wereldwaterproblematiek’. De mate van attributie kan op dit hoogste effectenniveau (impact) en door de niet nader uitgewerkte definitie van de ‘wereldwaterproblematiek’ niet worden vastgesteld.

Verder is gebleken dat er door de betrokkenen bij PvW verschillend gedacht wordt over het samengaan van de twee deeldoelstellingen van PvW. Onze conclusie is dat men, als gevolg van het hanteren van de dubbeldoelstelling en daarmee de focus op ontwikkelingslanden en transitielanden, niet al te hoge verwachtingen moet hebben over de hoeveelheid ‘handel die hieruit voortkomt’.



#### 9.4.2 Doelmatigheid

Voor het bepalen van de doelmatigheid van het programma is het nodig om de uitgaven af te zetten tegen de opbrengsten. Er bestaat consensus over het feit dat investeren in een doelland een lange adem vergt en dat het tot stand brengen en onderhouden van relaties in het doelland van groot belang is voor het uiteindelijk realiseren van opdrachten. In die zin is het dus een zinvolle besteding van middelen geweest. Daarbij geldt dat er meerdere voorbeelden zijn van grote opdrachten die de Nederlandse watersector in de programmaperiode en de doellanden van PvW gekregen heeft. Opdrachten die het totale budget van PvW3 ruimschoots overstijgen. Hoewel de causaliteit niet één op één vastgesteld kan worden, is het plausibel dat PvW heeft bijgedragen aan het binnenhalen van deze opdrachten.

Ook bestaat brede consensus over het feit dat de focus op een beperkt aantal deltalanden vruchten afwerpt. De delta-aanpak met deltateams zorgt voor coördinatie van initiatieven, kennis delen en inbreng van de kennis van de ambassades en is essentieel voor het bereiken van focus en afstemming. Dit pleit ervoor om ook voor andere landen een dergelijke focus aan te brengen, waarbij geldt dat het aantal landen dat door PvW bediend wordt verder ingeperkt zal moeten worden om de ambities op de geselecteerde landen waar te maken.

Wel plaatsen we vraagtekens bij de verdeling van de middelen over de verschillende instrumenten. Zo lijken de kosten voor de component Samenwerking hoog (circa een derde van het budget) en vragen wij ons af of sommige investeringen in deze component, indien er een scherp uitvoeringskader geweest zou zijn, gedaan zouden zijn.

#### 9.4.3 Doelgroepenbereik

Sturing op doelgroepenbereik gedurende het programma heeft in zeer beperkte mate plaats gevonden. Het betrekken van doelgroepen was vooral gericht op de Nederlandse sector en weinig op de internationale markt. Binnen de Nederlandse watersector is een groot aantal partijen bereikt. Welk deel van de Nederlandse watersector dit betreft, is op basis van dit onderzoek niet te zeggen. Een beperkte groep bedrijven en kennisinstellingen heeft in het bijzonder baat gehad bij het programma. In hoeverre dit in overeenstemming is met de doelen, is door het ontbreken van een definitie van 'bereik' en meetbare indicatoren hieromtrent niet te zeggen.

#### 9.4.4 Beantwoording onderzoeksvraag

De vraag 'In hoeverre heeft het PvW3 zijn doelstellingen bereikt (doeltreffendheid)?' beantwoordt Berenschot als volgt: harde uitspraken over doelbereik zijn niet mogelijk, aangezien indicatoren ontbreken. Betrokkenen oordelen overwegend positief over de doeltreffendheid van PvW3. Daarbij zijn zij van mening dat PvW3 meer bereikt heeft in de krachtenbundeling en positionering dan in het leveren van bijdragen aan de wereldwaterproblematiek.

# 10. Aanbevelingen voor het nieuwe programma

## 10.1 Introductie

In dit hoofdstuk doen we aanbevelingen voor Partners voor Water 2016-2020. Hierbij beantwoordt Berenschot de volgende vragen.

- Hoe kunnen de efficiëntie, effectiviteit, relevantie, duurzaamheid en impact van het programma (verder) worden vergroot?
- Hoe kan het systeem van monitoring en evaluatie worden verbeterd?

## 10.2 Aanbevelingen gericht op de efficiëntie, effectiviteit en impact van PvW

### 10.2.1 Programmaniveau

*Aanbeveling 1. Werk voor het nieuwe programma een beleidskader en uitvoeringskader uit, voorafgegaan door een grondige analyse en inclusief monitoringsstructuur*

De evaluatie brengt duidelijk aan het licht dat het ontbreken van duidelijke kaders voor PvW3 een gemis is, dat zich gedurende de gehele looptijd heeft laten voelen. Wij bevelen aan:

- Dat de betrokken ministeries allereerst een analyse maken van de Nederlandse watersector (problemen- en kansanalyse, inclusief een definitie van de sector en uitdagingen en behoeften van de sector)
- En van de vraag in de wereld (inclusief een definitie van de 'wereldwaterproblematiek').
- Dat de ministeries<sup>53</sup> tot een programmatische aanpak in de hele breedte van 'Water Mondiaal' komen, vervolgens de aanpak afbakenen en een operationeel beleidskader opstellen, waarbij de strategische doelen vertaald zijn in operationele doelen met bijbehorende indicatoren en waarbij de samenhang tussen de verschillende instrumenten en de mate waarin ze verwacht worden bij te dragen aan de doelen in beeld is gebracht.

<sup>53</sup> Wij spreken hier over de ministeries omdat in PvW3 het vooral aan de uitvoerders RVO en NWP werd gelaten om invulling te geven; het spreekt vanzelf dat de ministeries voor analyse en beleidskader ook de watersector zelf kunnen betrekken.

- Dat de ministeries een monitoringsstructuur uitwerken op basis van een Theory of Change, waarbij de resultaten en effecten van de verschillende instrumenten en het programma als geheel op een meer systematische manier worden gemonitord.
- Dat op basis van dit operationeel beleidskader met de hierboven genoemde elementen, de ministeries een programma van eisen maken waarmee de uitvoerders een uitvoeringskader kunnen maken.

***Aanbeveling 2. Betrek hierbij nut en noodzaak van de doelstellingen (internationale positionering Nederlandse watersector/bijdragen aan oplossingen voor de wereldwaterproblematiek)***

Over het al dan niet samengaan van de doelstellingen voor PvW wordt verschillend gedacht. Onze aanbeveling is de dubbeldoelstelling te onderscheiden en uit te werken in outcome en impact. Beantwoord daarbij wat nodig is om ze te bereiken en wat daartoe anders moet (hanteer hierbij de Theory of Change)<sup>54</sup>. Werk hierbij ook uit tot welke keuzen dit leidt (landenfocus, thematische focus, proposities).

***Aanbeveling 3. Breng hierbij ook de relaties met en meerwaarde van PvW ten opzichte van andere programma's in beeld***

Naast Partners voor Water zijn er andere fondsen, subsidieregelingen, fiscale regelingen en dergelijke 'in de markt' die deels dezelfde doelstellingen als PvW nastreven. Hoewel er de afgelopen jaren door de Stuurgroep meerdere malen is opgeroepen om de relatie van Partners voor Water met andere programma's en financieringsregelingen helder in beeld te brengen, is dit naar onze mening nog niet gelukt. De aanbeveling is om een totaalbeeld te creëren van de verschillende instrumenten en de meerwaarde van de verschillende programma's en financieringsinstrumenten inzichtelijk te maken. Waarin is PvW uniek en waar kunnen andere programma's wellicht (beter) in voorzien? Hoe kan een project vanuit PvW doorgroeien naar een ander instrument en wat is daarvoor nodig? Zo kan ook worden getoond hoe instrumenten zich ten opzichte van de dubbele doelstelling verhouden. Dit inzichtelijk maken moet zo grondig zijn, dat:

1. de match tussen financiering en beoogde activiteit beter wordt en 'sprokkelwerk' verleden tijd wordt;
2. de dienstverlening verbeterd wordt omdat de uitvoerders de doelgroepen naar het juiste financieringsinstrument kunnen begeleiden;
3. er beter gestuurd kan worden op kansen voor het 'doorgroeien' naar andere financieringsbronnen ('tweede' en 'derde stap').

<sup>54</sup> Bijvoorbeeld: wat is de wereldwaterproblematiek? Aan welk deel daarvan kan Nederland (de 'Nederlandse watersector', op basis van haar sterke punten?) bijdragen? Hoe ziet dat bijdragen eruit? en wanneer draag het programma PvW bij aan een oplossing van de wereldwaterproblematiek: als een land een product of dienst koopt uit Nederland, wanneer dit product of deze dienst gefinancierd is door PvW, of als het land ze koopt als gevolg van de krachtenbundeling of de marketing van de watersector in PvW?

***Aanbeveling 4. Breng (nog) meer focus aan***

De Deltalanden aanpak lijkt te werken. Betrokkenen zijn positief over zaken als de kennisbundeling en gecoördineerde inzet vanuit Nederland, de betrokkenheid van de ambassades en de verbindende waarde die de Memoranda of Understanding met de deltalanden hebben. Dit schept de juiste condities voor het Nederlandse bedrijfsleven om (in de toekomst) zaken te doen in de deltalanden. Ook de toegenomen aandacht voor 'de derde stap' (het genereren van business) vinden wij positief.

Onze aanbeveling is om nog meer focus aan te brengen voor PvW4. Dit betreft onder andere de landenlijst. Wij achten de lijst van 26 (die aan uitbreiding onderhevig is), te omvangrijk. Dit leidt tot versnippering. Wij verwachten dat met een focus op circa 10 landen de impact van het programma kan vergroten. Meer focus betekent niet het beperken van de flexibiliteit die bij PvW3 gewaardeerd werd. Maak (weer) onderscheid tussen actieve en reactieve landen en maak scherpe afwegingskaders voor het beoordelen van voorstellen op niet-prioritaire zaken.

***Aanbeveling 5. Stel een duidelijke strategie op voor het betrekken van doelgroepen in binnen- en buitenland***

PvW3 heeft ingezet op het betrekken van de brede Nederlandse watersector onder andere via landenplatforms, waarin ook expliciet aandacht is gegeven aan het MKB en NGO's. Daarnaast is de laatste jaren meer ingezet op het betrekken van de financiële sector om meer spin-off te genereren. Wij adviseren om deze lijn door te zetten en om een duidelijke strategie voor het betrekken van doelgroepen op te stellen, maar ook om context-specifieke keuzes te maken tussen de doelgroepen per land. Op deze manier wordt er effectiever en efficiënter ingezet op geselecteerde doelgroepen en kan hierop gestuurd worden. Dit geldt zowel voor doelgroepen in Nederland als voor doelgroepen in het buitenland.

***Aanbeveling 6. Zorg tijdig voor aansluiting van uit PvW gefinancierde projecten op andere financieringsbronnen ('financial engineering')***

PvW ambieert een springplank te zijn en biedt daarom de mogelijkheid voor de Nederlandse watersector om zich voor te bereiden op grote projecten en programma's, onder andere door subsidiering van innovatieprojecten en haalbaarheidsstudies. Hierbij is het belangrijk dat vooraf goed wordt nagedacht over de financiering van vervolgp projecten. Betrek, voor zover mogelijk binnen de doelstellingen van PvW en binnen het onderhavige project, andere financiers (ontwikkelingsbanken, overheden van de doellanden) vooraf bij de projecten die PvW financiert. Zo wordt medefinanciering of de overgang naar externe financiering voor een vervolgp project ('derde stap') gemakkelijker. 'Financial engineering' van het volledige traject van pilot tot uitvoering op grote schaal is een belangrijk instrument om financiële risico's maar ook kansen in beeld te brengen. Wij bevelen aan om na te denken of er vanuit het oogpunt van financial engineering nadere eisen aan subsidieprojecten en opdrachten gesteld zouden moeten worden en wat financial engineering betekent voor bijvoorbeeld de landenplatforms en communicatie.

### 10.2.2 Aanbevelingen voor de componenten

#### **Aanbeveling 7. Voer enkele verbeteringen door in de component Stimulering**

Aanbeveling is om de subsidieregeling zo aan te passen dat deze stuurt op een goede aansluiting van subsidieprojecten bij de inhoudelijke focus van de deltalanden.

Ook raden we aan om een beter zicht te genereren op de spin-off van de subsidieprojecten en opdrachten, bijvoorbeeld door structureel een jaar na afsluiting van het project navraag te doen naar de spin-off.

#### **Aanbeveling 8. Houd de activiteiten van de component Samenwerking tegen het licht**

Wij bevelen aan om het palet aan activiteiten (inclusief het beschikbare budget hiervoor) dat binnen de Component Samenwerking vorm krijgt, kritisch tegen het licht te houden en de activiteiten die direct bijdragen aan de doelstellingen en de gekozen focus van PvW scherper af te bakenen. Een beperking in het aantal landen overstijgende en cross-sectorale activiteiten ligt voor de hand. Behulpzaam is om, als uitvloeisel van het operationeel beleidskader en uitvoeringskader (zie aanbeveling 1), voor het beoordelen van activiteiten een scherp toetsingskader te maken (zoals dat voor component 1 reeds bestaat). Hiermee kunnen projecten makkelijker getoetst worden op zowel projectniveau als op hun waarde voor het programma PvW (programmaniveau) en hoeft een stuurgroep minder of geen tijd te besteden aan allerlei projectvoorstellen. Ook zou bij een dergelijk toetsingskader benoemd kunnen worden in welke mate de overheid (via PvW) of de sector zou moeten bijdragen aan de activiteit. Voorts is het van belang om in de communicatie de Samenwerkingscomponent nadrukkelijker te verbinden met de Stimuleringscomponent, zodat het voor de buitenwereld zichtbaar is dat hier het fundament gelegd wordt voor *business development* en uiteindelijk mogelijk *business*.

#### **Aanbeveling 9. Zorg voor een coherente identiteit en branding**

De identiteit en branding van het programma zijn niet coherent geweest gedurende de looptijd van PvW3. De keuze om meer te focussen op de internationale positionering van de watersector in plaats van de branding van het programma PvW zelf, ondersteunen wij. De aanbeveling is om hier consequent aan vast te houden. Partijen die in de doellanden met financiering van PvW activiteiten uitvoeren, zouden (meer systematisch) kunnen worden voorzien van promotiemateriaal, zodat belanghebbenden uit PvW-doellanden in ieder geval de website [dutchwatersector.com](http://dutchwatersector.com) beter weten te vinden.

Voor wat betreft de communicatie bestaat bij partijen de behoefte aan het verder terugbrengen van het aantal communicatiemiddelen, een verduidelijking van hoe activiteiten zich tot elkaar verhouden en meer communicatie over resultaten. Wij bevelen aan om invulling aan deze wensen te geven.

### **10.2.3 Aanbevelingen voor de governance van het programma**

Een aantal zaken dat (ook) betrekking heeft op de governance zijn hierboven al besproken, zoals de aanbeveling om een duidelijk uitvoeringskader uit te werken en te zorgen voor coherentie. Aanbevelingen voor de monitoring worden besproken in paragraaf 10.3. Aanvullende aanbevelingen voor de governance zijn:

#### ***Aanbeveling 10. Geef RVO de ruimte om verschillende partners te contracteren als onderaannemers***

RVO is hoofdaannemer van de opdracht van IenM om PvW uit te voeren. RVO huurt voor bepaalde activiteiten NWP in. Tegelijkertijd functioneren beide partijen volgens de afspraken als 'gelijkwaardige uitvoeringspartners'. Schrap de gelijkwaardigheid tussen hoofdaannemer en onderaannemer en schep een duidelijk opdrachtgever – opdrachtnemer-relatie in de uitvoeringspraktijk. RVO zou de mogelijkheid moeten hebben om eventueel andere partijen in te huren voor de uitvoering van activiteiten om daardoor de beste speler in de markt te hebben voor bepaalde onderwerpen en een breed netwerkfundament in de watersector te bouwen.

#### ***Aanbeveling 11. Stel een duidelijke strategie op voor PvW 2016-2020 en houd daar aan vast.***

Wij hebben geconstateerd dat er vanuit het beleid veel aanvullende eisen aan PvW zijn gesteld gedurende de looptijd van het programma. Wij bevelen aan om voor het komende PvW een duidelijke strategie op te stellen (zie ook aanbeveling 1) en hier gedurende de looptijd aan vast te houden. Dit zou zich moeten vertalen in meer duidelijkheid voor alle betrokkenen en daarmee tot meer efficiency en minder micromanagement tussen beleid en uitvoering.

#### ***Aanbeveling 12. Zorg voor een beter inzicht in de financiën van het programma***

De financiën van PvW zijn naar onze mening onvoldoende inzichtelijk voor de stuurgroep. Alhoewel alle financiële informatie bij de uitvoerders aanwezig is, geeft het niveau waarop gerapporteerd wordt in jaarplannen en jaarverslagen van PvW onvoldoende inzicht in waar de middelen precies aan uitgegeven zijn. Het wordt aanbevolen om met het financiële overzicht aan te sluiten bij het niveau van instrumenten, waarbij tevens onderscheid wordt gemaakt tussen deltalanden en overige landen. Ook dienen de organisatiekosten voor NWP en RVO (beter) inzichtelijk te worden gemaakt in de jaarplannen en jaarverslagen.

#### ***Aanbeveling 13. Heroverweeg de hoogte van de inzet van middelen op de verschillende onderdelen van het programma***

Het programma kent een hoge mate van flexibiliteit qua inzet van middelen. Wij bevelen aan om bij de start van het volgende PvW de inzet van middelen voor een groter deel vast te leggen dan bij PvW3 het geval is geweest. Zoals reeds aangegeven bij aanbeveling 8 bevelen wij daarbij aan om het palet aan activiteiten (inclusief het beschikbare budget hiervoor) dat binnen de Component Samenwerking vorm krijgt nog eens kritisch tegen het licht te houden en een afweging te maken in hoeverre deze activiteiten bijdragen aan de doelstellingen van PvW.



### 10.3 Aanbevelingen voor verbetering van monitoring en evaluatie

PvW3 heeft geen monitoring en evaluatie methodiek, waardoor zowel het beoordelen van resultaten (op output, outcome en impact niveau) als het bijsturen op proces en resultaat onvoldoende onderdeel zijn van het programma. Dit gebeurt alleen op basis van financiële rapportages, waarin vooral wordt bijgestuurd op planning en budgetbesteding, en voor enkele instrumenten op outputniveau, zoals de oplevering van een rapport of het aantal nieuwsbrieven dat is verzonden. Hierdoor is er geen inzicht in de juiste knoppen waaraan gedraaid kan worden om de uiteindelijke doelstellingen van het programma te bereiken. Rapporteren, leren en bijsturen gebeurt vaak op specifieke onderdelen, zoals binnen de subsidieregeling Wereldwijd Werken met Water, maar dit wordt niet op een eenduidige manier gedaan op programmaniveau.

De evaluatie heeft geconcludeerd dat de opdrachtgevers van PvW (de Stuurgroep IWC) een duidelijk uitvoeringskader zouden moeten bieden voor het programma. Hierbij hoort het opstellen van een M&E methodiek voor PvW4, waarbij in ieder geval op beleidsniveau richting gegeven moet worden aan het operationaliseren van de hoofddoelstellingen. Aan de uitvoerders kan gevraagd worden om op het niveau van activiteiten targets en indicatoren te stellen.

Op dit moment wordt de ontwikkeling van de M&E methodiek getrokken vanuit de uitvoerders, RVO en NWP. Voor PvW4 is een eerste opzet gemaakt van een resultaatketen met daaraan gekoppeld een praktische monitoring en evaluatie methodiek, waarbij impact, outcome, output en activiteiten zijn meegenomen. De resultaatketen is vooral op het niveau van impact, outcome en output opgesteld, maar de activiteiten zijn hierin nog niet duidelijk gepositioneerd. Daarnaast zal hierin nog kritisch gekeken moeten worden naar randvoorwaarden, aannames en risico's om zo tot een Theory of Change te komen.

De monitoring van het programma zal drie doelen moeten dienen:

- **Verantwoording:** toezicht op de resultaten ondersteunt zowel de uitvoerders als stakeholders in het programma om verantwoording van hun activiteiten af te leggen. In een concurrerende markt en vanuit een beleidsperspectief (besteding van overheids gelden) is het belangrijk om inzicht te geven in hoe projectmiddelen worden besteed en welke resultaten zijn bereikt.
- **Project management en continue verbetering:** een controlesysteem ondersteunt in het geven van inzicht of een programma 'on track' is en of verbeteringen kunnen worden aangebracht om de gestelde doelen te realiseren.
- **Organisatorisch leren en innoveren:** monitoring helpt om geleerde lessen te halen uit bereikte resultaten en deze mee te nemen in het programma.

Sleutel tot het succes van gestandaardiseerde richtlijnen voor performance monitoring gericht op de verbetering van de kwaliteit en verantwoording, is een coherente structuur tussen de zogenaamde Theory of Change met daarin duidelijke Pathways of Change. Dit dient vervolgens praktisch meetbaar gemaakt te worden door het vaststellen van indicatoren (de draaiknoppen) en indicator protocollen. Het integreren van een innovatie en leerproces, zodat geleerde lessen gedurende het programma meegenomen worden op basis van meetresultaten, bepaalt het lerend en daarmee sturend vermogen van deze hele opzet.

De methode die wij voorstellen, maakt hierin gebruik van een stapsgewijze benadering:

- Stap 1: opstellen van een Theory of Change voor het programma. Hierin wordt gebruik gemaakt van de huidige opzet van de resultaatketen zoals reeds geformuleerd. Hierbij wordt een opzet gemaakt op impact, outcome en intermediary outcome niveau.
- Stap 2: het ontwikkelen van Pathways of Change voor de hoofdcomponenten van het programma, waarin outputs worden gedefinieerd. Hierin zal ook kritisch gekeken worden naar randvoorwaarden, aannames en risico's. Daarbij zal gekeken worden naar zowel interne als externe factoren die hierop invloed hebben.
- Stap 3: voor ieder Pathway of Change worden vervolgens activiteiten geformuleerd die moeten leiden tot de betreffende output.
- Stap 4: dit is het integreren van een leer- en innovatiecyclus op basis van een selectie van indicatoren.
- Stap 5: daarna zal deze opzet vertaald worden naar een monitoringprotocol dat praktisch gezien geïmplementeerd kan worden door de uitvoerders, maar dat ook meegenomen kan worden in monitoringseisen naar de onderaannemers in het programma. Vereisten vanuit de opdrachtgever zijn daarbij leidend. Dit betekent onder andere dat er een monitoringsprotocol voor het gehele programma wordt gedefinieerd en een indicatorprotocol per indicator.

Bij het opstellen van een monitoringsprotocol is het belangrijk om praktisch en realistisch te zijn. Hierbij moeten kritische vragen gesteld worden waarbij factoren als beschikbaar budget en beschikbare capaciteit bepalend zijn in de opzet van het monitoringsprotocol.





# Bijlagen

## Bijlage 1. Geraadpleegde documenten

Ten behoeve van deze evaluatie heeft Berenschot meer dan 1.500 documenten ontvangen. Het grootste deel (circa 1.300 documenten) bestaat uit vergaderstukken voor de Stuurgroep, die maandelijks plaatsvonden over de gehele periode 2010-2015. Het betrof daarbij agenda's en verslagen van de overleggen en bijlagen.

De volgende bronnen hebben wij in het bijzonder geraadpleegd:

- Aidenvironment (2007). *Performance Meetsysteem Partners voor Water*.
- Amesz (2013). *Tussentijdse evaluatie Fase 3 (2010-2015)*.
- Berenschot (2008). *Verbinden en vervlechten. Evaluatie Partners voor Water 2 2005-maart 2008*.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2010 – 2015). *Verslagen van de stuurgroepvergaderingen*.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2009). *Specificatie van Eisen Partners voor Water 3*.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2010). *Uitvoeringsprogramma Water Mondiaal*.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2011). *IENM/BSK-2011/21352: Besluit houdende vaststelling van het subsidieprogramma Wereldwijd werken met water (in Staatscourant nummer 4506, 16 maart 2011)*.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2014). *IENM/BSK-2014/240711: Kamerbrief Topsector Water*.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Ministerie van Economische Zaken (2015). *Deltaprogramma 2016, hoofdstuk 6.3 'Internationale samenwerking'*. <https://deltaprogramma2016.deltacommissaris.nl/viewer/paragraph/1/deltaprogramma-/chapter/organisatie-en-aanpak-van-het-deltaprogramma/paragraph/internationale-samenwerking>
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Ministerie van Economische Zaken (2016). *IENM/BSK-2015/217537 Kamerbrief 'Ministeries gaan wereldwijde waterproblematiek samen aanpakken'*.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Ministerie van Economische Zaken (2016). *Internationale Waterambitie Convergerende Stromen*.
- NWP, RVO, Ministerie van Buitenlandse Zaken, Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2011-2015). *Jaarplannen Deltalanden*.
- NWP, AgentschapNL/EVD (2009). *Plan van Aanpak Partners voor Water 3 2010 – 2015*.
- NWP en AgentschapNL/EVD (2011). *Communicatiestrategie 'Springplank voor internationale waterambities – Notitie met betrekking tot de communicatiestrategie op hoofdlijnen voor het Programma Partners voor Water'*.
- NWP, RVO (2010-2015). *PvW3 jaarplannen en jaarverslagen*.
- NWP (2010-2015). *Projectvoorstellen voor de activiteiten gerelateerd aan de Singapore International Water Week en de Amsterdam International Water Week*.
- NWP (2010-2015). *Projectafsluitingen voor de activiteiten gerelateerd aan de Singapore International Water Week en de Amsterdam Internationaal Water Week*.

- NWP (2010-2015). *Projectvoorstellen voor de activiteiten gerelateerd aan communicatie en branding.*
- NWP (2010-2015). *Projectafsluitingen voor de activiteiten gerelateerd aan communicatie en branding.*
- NWP (2013). Preview Evaluatieformulier International Water Week Amsterdam 04-08 november 2013.
- NWP (2014). *The Delta Approach*: [https://www.nwp.nl/\\_docs/140209-01Delta\\_approach\\_A4\\_web\\_07.pdf](https://www.nwp.nl/_docs/140209-01Delta_approach_A4_web_07.pdf)
- NWP (2014). *Uitslag online survey over deelname Singapore International Water Week 2014.*
- NWP (november 2015). *20151126 NWP activiteiten componenten 2 en 3.*
- NWP (januari 2016). *Per e-mail verkregen informatie over deelnemers aan de edities van de SIWW en AIWW.*
- NWP (n.d.). Website: [www.nwp.nl](http://www.nwp.nl)
- Opstall, Gleijm, Budding (Rebel Group) (2012). *Kwaliteitstoets IWW 2011.*
- Partners voor Water (n.d.). Website: [www.partnersvoorwater.nl](http://www.partnersvoorwater.nl)
- Rijksoverheid (2009). *Nationaal Waterplan - hoofdstuk 6: Nederland werkt wereldwijd met water.*
- RVO (2010-2015). *Beoordelingsformulieren van projecten binnen de subsidieregeling 'Wereldwijd werken met Water'.*
- RVO (2010-2015). *Eindrapportages van projecten binnen de subsidieregeling 'Wereldwijd werken met Water'.*
- RVO (2010-2015). *Plannen van aanpak, projectvoorstellen en projectrapportages met betrekking tot de opdrachten / aanbestedingen.*
- RVO (2013). *Mid Term Review Subsidieregeling 'Wereldwijd werken aan water'.*
- RVO (peildatum augustus 2015). *Recap PvW III 2010-2015.*
- RVO (oktober 2015). *Beheeroverzicht projecten.*
- RVO (oktober 2015). *Spin off en flankerende activiteiten projecten 201510.*
- RVO (oktober 2015). *Kopie van beheerlijst DRR.*
- RVO (november 2015). *Kopie van dossiers\_beheeroverzicht Deltalanden 2010-2015.*



## Bijlage 2. Geïnterviewde personen

### *Inventariserende gesprekken bij aanvang onderzoek*

- Dennis van Peppen (coördinator PvW bij RVO), Sandra Cats en Corine de Zeeuw (RVO)
- Lennart Silvis (directeur NWP)
- Niels Vlaanderen en Kim Moolenaar (beleidsmedewerkers Ministerie van IenM)

### *Interviews*

- Elaine Alwayn (directeur Water en Bodem, IenM, verantwoordelijk directeur), Rene van Hell (directeur Internationaal Ondernemen, BZ, voorzitter van de Stuurgroep Interdepartementaal Water Cluster) en Andre van Ommeren (programmamanager).
- Jacqueline Barendse (WASTE, NGO).
- Willem Buijs (Lid Topsteam Water, CEO, Hatenboer-Water);
- Carel de Groot (themadeskundige Water, ambassade Bangladesh) en zijn collega Michiel Slotema;
- Aad de Koning (coördinator Fonds Duurzaam Water, RVO) en Pim van der Male (senior beleidsadviseur, BZ);
- Brendo Meulman (Landustrie);
- William van Niekerk (Bestuurslid Tauw Group bv, Voorzitter Kernteam Export & Promotie van de Topsector Water)
- Henk Ovink (watergezag van Nederland, IenM);
- Dennis van Peppen, RVO
- Karin Roelofs (hoofd Directie Milieu Water, BZ);
- Lennart Silvis, NWP
- Peter de Vries (themadeskundige Water, ambassade Indonesië);

### Bijlage 3. Enquête

#### 1. Doel

Een online enquête vormde onderdeel van de evaluatie van PvW3. De enquête onderzocht de meningen van partijen werkzaam in de Nederlandse watersector over de opzet en uitvoering van het PvW3. De enquête was als volgt opgezet:

##### A. Inventariserende vragen:

- Mate van bekendheid met het programma
- Activiteiten waaraan deelgenomen + type + frequentie
- Motivaties om deel te nemen aan activiteiten binnen PvW3
- Wijze(n) waarop men zich informeert over mogelijkheden binnen de Nederlandse water sector

##### B. Evaluerende vragen

- Waardering voor de verschillende PvW3 communicatie instrumenten
- Beoordeling van de relevantie en effectiviteit van het PvW3, inclusief samenhang tussen activiteiten
- Resultaten die deelname aan het programma heeft opgeleverd
- Algemene waardering voor het programma
- Aanbevelingen voor Partners voor Water 2016-2021

##### C. Kenmerken van de respondent

- Geslacht, leeftijd, type organisatie waarvoor werkzaam, aantal jaren ervaring in de watersector.

#### 2. Aanpak

De enquête is uitgezet op 16 december 2015 en gesloten op 3 februari 2016. De uitnodiging om deel te nemen werd per mail verstuurd naar 1.445 email adressen. Deze mailadressen vormden de lijst die NWP tot medio 2014 gebruikte voor de verzending van de Partners voor Water Nieuwsbrief, totdat besloten werd deze te laten opgaan in de NWP nieuwsbrief. Op de lijst staan de namen van mensen die zich tussen 2011 en 2014 hebben aangemeld voor de PvW nieuwsbrief.

In de mail trof men een uitleg over doel en aanleiding en een link naar de online enquête. NWP en RVO besteedden aandacht voor de enquête in de NWP nieuwsbrief en beider websites en ook via Twitter en LinkedIn werd gewezen op de enquête. Begin januari stuurde Berenschot een herinnering naar de mailinglijst.

### 3. Analyse respons en kenmerken respondenten

Van de 1.445 mailadressen werkten er 242 adressen niet. 118 mensen hebben de enquête ingevuld. Dit geeft een responsratio van 10%.

De respondenten hebben de volgende kenmerken:

- Iets meer dan de helft (52%) geeft aan goed tot zeer goed bekend te zijn met PvW3; 37% kent het programma enigszins of redelijk; 11% kent het programma niet of nauwelijks (figuur 1)
- De respondenten zijn gelijkmatig verdeeld over verschillende leeftijdscategorieën (figuur 3)
- 21% van de respondenten is vrouw; 79% is man (figuur 5)
- Respondenten zijn verdeeld over verschillende sectoren (figuur 2):
  - 59% is werkzaam in de private sector
    - Consultancy bedrijven vormen hierbinnen de grootste groep (59%), gevolgd door ingenieursbureaus (20%) en bedrijven uit de (maak) industrie (14%) (figuur 4)
    - 70% werkt bij een bedrijf dat minder dan 10 werknemers heeft en minder dan €2 miljoen omzet (figuur 6).
  - 19% werkt in de publieke sector
    - De rijksoverheid vormt hierbinnen het grootste deel (77%) (figuur 8)
  - 15% werkt bij een kennisinstelling
  - 5% werkt bij een NGO en 2% bij een financiële dienstverlener.
- Het merendeel (87%) woont momenteel in Nederland. 13 respondenten (11%) woont in een van de PvW3 landen.
- De vijf PvW3 thema's zijn goed vertegenwoordigd onder de respondenten (figuur 9). Een enkeling is niet werkzaam op een van deze thema's, maar werkt bijvoorbeeld in de energiesector (3x), in de maritieme sector, schepenbouw of afvalwaterbehandeling (allen 2x), voor een school, op het gebied van milieu, armoedebestrijding, of voor een farmaceutisch bedrijf (allen 1x).
- 61% van de respondenten (en hun organisatie) werkt uitsluitend of vooral in het buitenland (figuur 10).

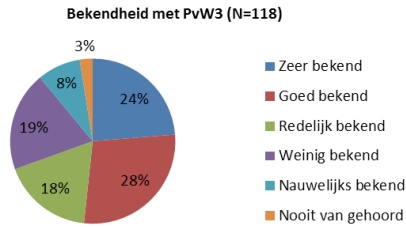
De antwoorden van de 118 respondenten vallen uiteen in twee categorieën:

- 30 mensen die het programma niet (goed) kennen en/of nog nooit mee hebben gedaan aan een van de activiteiten binnen PvW3. Deze mensen werd gevraagd naar een toelichting en suggesties om het programma beter te laten aansluiten bij de interesses van hun organisatie.
- 88 mensen die goed genoeg bekend zijn met het programma om hun mening te geven over de effectiviteit en relevantie ervan. Van deze mensen heeft:
  - 63% wel eens deelgenomen aan een landenplatformbijeenkomst
  - 43% aan een missie of landenbezoek
  - 41% aan een project dat gefinancierd is met het subsidie instrument "Wereldwijd werken met water"
  - 38% aan een aanbesteding/opdracht
  - 35% aan een evenement zoals de IWW
  - 17% aan landenoverstijgende activiteiten

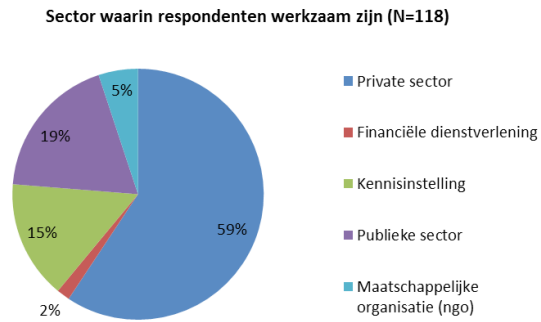
Deze respondenten zijn vrij intensieve gebruikers van het programma: 32% neemt 2 tot 4 keer per jaar deel aan een activiteit, 19% zelfs meer dan 4 keer per jaar (figuur 13).

**Kenmerken respondenten**

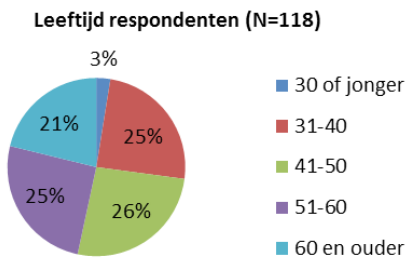
**Figuur 1**



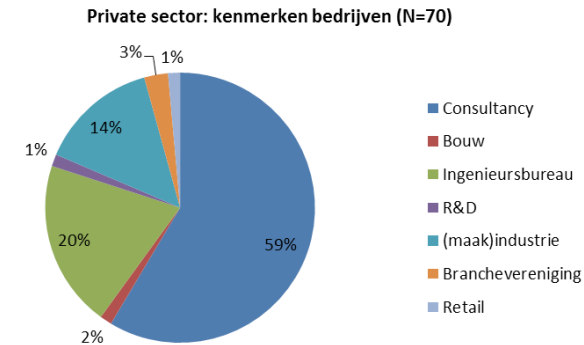
**Figuur 2**



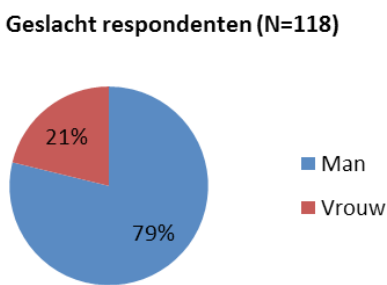
**Figuur 3**



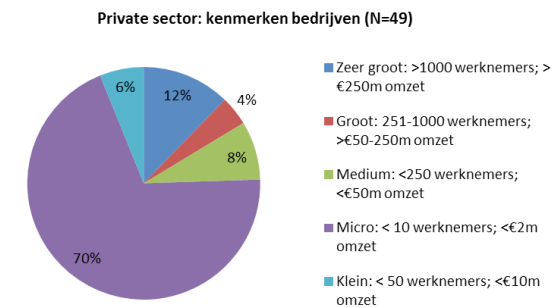
**Figuur 4**



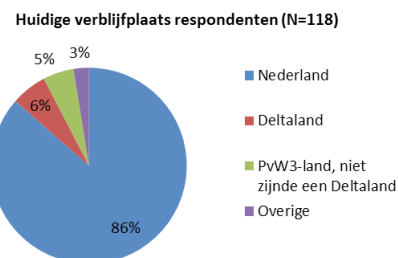
**Figuur 5**



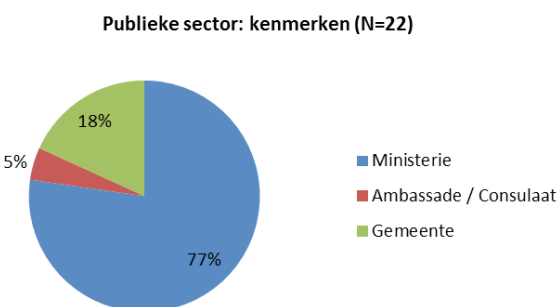
**Figuur 6**



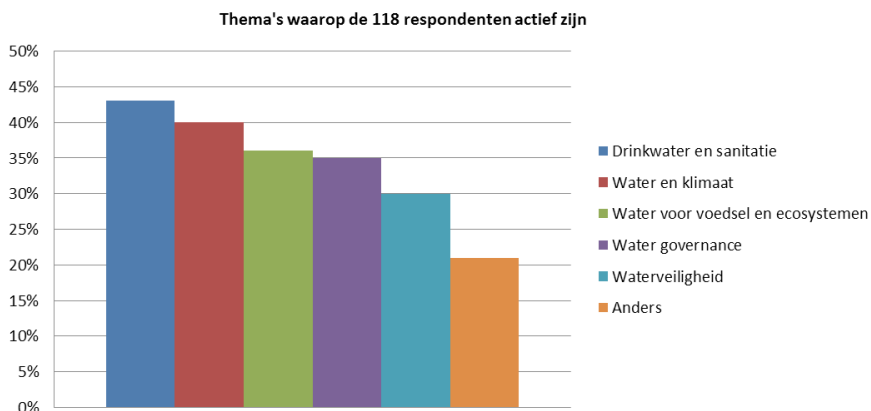
**Figuur 7**



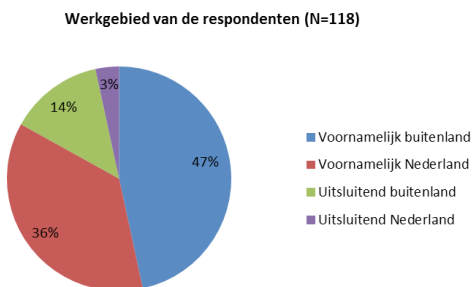
**Figuur 8**



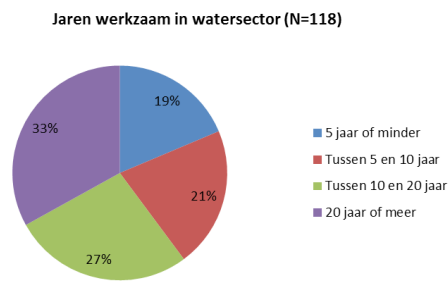
Figuur 9



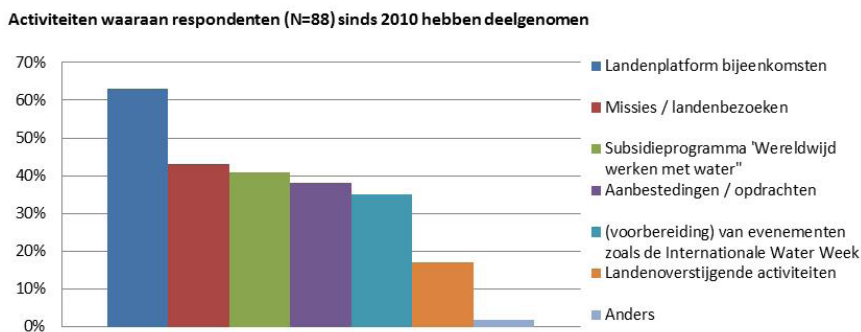
Figuur 10



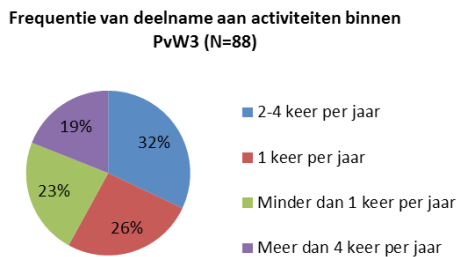
Figuur 11



Figuur 12



Figuur 13



#### Bijlage 4. Casusonderzoek subsidieregeling

Voor het casusonderzoek subsidieregeling heeft Berenschot 18 gesubsidieerde projecten nader geanalyseerd. De selectie bestaat uit 12 projecten die onderdeel hebben uitgemaakt van de Mid Term Review (MTR) en 6 projecten uit de tenders van 2013 (1<sup>ste</sup> en 2<sup>de</sup> tender) en 2014 (1<sup>ste</sup> tender). Voor deze laatste 6 projecten hebben we, in aansluiting op de selectiecriteria uit de MTR, een verdeling gemaakt van projecten in verschillende werelddelen (geografische spreiding), deltalanden en niet-deltalanden, type project (pilot, haalbaarheidsstudie, kennisversterking) en thema (klimaat, voedsel en ecosystemen, drinkwater en sanitatie, veiligheid en governance). De 18 projecten (zie voor het overzicht de tabel hierna) zijn systematisch geanalyseerd met behulp van onderstaande vragen:

- Wat waren de beoogde resultaten?
- Wat was de input?
- Welke resultaten zijn er geboekt?
- Welke factoren waren van doorslaggevend belang voor het al dan niet bereiken van deze resultaten?
- Welke lokale doelgroepen zijn bereikt?
- In hoeverre zijn de gerealiseerde resultaten relevant voor de PvW-doelstellingen?
- Hebben de projecten geleid tot spin-off en welke activiteiten of factoren hebben geleid tot deze spin-off?

#### *Telefonische interviews in het kader van subsidieregeling*

- Voor 3 projecten zijn telefonische interviews gehouden met de penvoerder en een consortiumpartner, te weten:
  - Herinrichting van uiterwaarden langs de Donau, Roemenië
  - Haalbaarheidsstudie verwerking van waterhyacint in stuwmeren, Brazilië
  - Monitoring and inspection system for dam and dikes Vietnam

Deze 3 projecten zijn geselecteerd op basis van onderstaande criteria:

- Alleen beëindigde projecten (om spin-off op lange termijn in kaart te kunnen brengen)
- Van elk type project (pilot, haalbaarheidsproject, demonstratieproject) minimaal 1
- Spreiding in thema's
- Spreiding in landen
- Minstens 1 deltaland.



## Subsidieprojecten pvw3

NAAM	PROJECT-NUMMER	AAN-VANGS-DATUM	EIND-DATUM	PENVOERDER
1. Multi-level capacity building flood management Romania: a probabilistic approach towards flood management	PVW3S10013	1-1-2011	31-12-2011	HKV Lijn in Water
2. Sujol	PVW3S10016	1-1-2011	30-6-2013	Stichting Ecological Management Foundation (EMF)
3. Herinrichting van uiterwaarden langs de Donau, Roemenië	PVW3S10024	1-1-2011	15-12-2011	Witteveen + Bos
4. Technologisch pilot project naar de verwerking van feces, urine en organische reststromen tot een vermarktbaar mest-product ten behoeve van een schaalbaar business concept	PVW3S10029	1-1-2011	31-12-2012	Safi Sana Foundation
5. Haalbaarheidsstudie verwerking van waterhyacinth in stuwmeren	PVWS11001	1-5-2011	31-12-2012	Jacinto Environmental Solutions B.V.
6. Monitoring and inspection system for dam and dikes Vietnam	PVWS11013	1-8-2011	31-12-2014	Ingenieurs- en technisch adviesbureau Intech B.V.
7. Rural Sanitary Development Study Satu Mare	PVWS11036	1-11-2011	31-5-2013	Bucotec B.V.
8. Development Strategy River Warta Poznan, Polen	PVWS11045	1-1-2012	30-11-2012	Kuiper Compagnons B.V.
9. Messica Irrigation Project	PVWS11053	1-1-2012	30-9-2014	Wageningen Universiteit/Wageningen University
10. Refinement and Capacity Building of Green Water Management Credits Toolkit	PVWS12001	1-7-2012	31-12-2013	Isric - World Soil Information Centre
11. Irrigatie management systeem voor kleinschalige aride tuinbouw	PVWS12003	1-6-2012	1-3-2015	St. DLO – Ppo /Pri
12. Zuivering fruitsorteerwater Zuid-Afrika	PVWS12034	16-9-2012	10-9-2014	Colsen International B.V.
13. Water Planning Tools to Support Water Governance	PVWS13001	1-3-2013	30-10-2014	FutureWater
14. Duurzaam stedelijk waterbeheer Oaxaca	PVWS13009	1-6-2013	1-4-2015	Stichting Deltares
15. Hergebruik Afvalwater Textielindustrie	PVWS13028	1-10-2013	1-2-2015	Morselt Borne B.V.
16. Duurzaam Schoon Water	PVWS13026	1-6-2013	1-6-2015	Dr. Ten B.V.
17. Demonstration of the HydroNET Water Control Room	PVWS13039	10-9-2013	31-12-2015	Hydrologic Systems B.V.
18. Demonstratie Ruimte voor de Rivier in Regio Gdansk	PVWS13054	1-1-2014	30-6-2015	Kuiper Compagnons B.V.

PARTNERS	LAND	OORSPRONKELIJK GECOMMITTEERD	DAADWERKELIJK GECOMMITTEERD	THEMA'S	TYPE PROJECT
Stichting Wateropleidingen	Roemenië	147.559,00	147.559,00	Klimaat, veiligheid, governance	Combinatieproject
Voltea B.V., Stichting Akvo, Proportion, Micro Water Facility / P.A. Aidenvironment, Dhaka Ahsania Mission	Bangladesh	222.606,00	222.606,00	Drinkwater & sanitatie	Combinatieproject
HKV Lijn in Water	Roemenië	197.853,00	182.763,20	Klimaat, veiligheid, governance	Pilotproject
Lettinga Associates Foundation (LeAF)	Ghana	197.032,00	151.894,40	Drinkwater & sanitatie	Pilotproject
Conver B.V., CPFL- Companhia Paulista de Força e Luz	Brazilië	86.622,00	76.943,00	Klimaat, drinkwater & sanitatie	Milieu-haalbaarheidsproject
Stichting Deltares, Nelen & Schuurmans B.V., Miramap, Hansje Brinker B.V., Empec Services B.V.	Vietnam	366.532,00	353.942,00	Klimaat, veiligheid	Pilotproject
Arcadis Nederland B.V.	Roemenië	95.297,00	95.297,00	Drinkwater & sanitatie	Milieu-haalbaarheidsproject
DHV B.V.	Polen	181.740,00	181.740,00	Klimaat, veiligheid	Pilotproject
HaskoningDHV Nederland , Stichting ETC, Resilience B.V.	Mozambique			Klimaat, voedsel & ecosystemen	Combinatieproject
FutureWater, Nelen & Schuurmans B.V.	China	193.016,00	193.016,00	Voedsel & ecosystemen, klimaat, drinkwater & sanitatie	Combinatieproject
Sensortagsolutions	Turkije			voedsel & ecosystemen	Pilotproject
Unica Installatietechniek BV	Zuid-Afrika	314.394,00	244.606,00	Voedsel & ecosystemen, klimaat	Pilotproject
UNESCO-IHE Institute for Water , Waterschap Hunze en Aa's	Mozambique	310.879,00	310.879,00	Governance	Combinatieproject
Arcadis Nederland B.V.	Mexico	287.541,00	276.973,60	Klimaat, veiligheid, governance	Pilotproject
Ecoloro B.V.	Turkije	313.848,00	262.666,20	Voedsel & ecosystemen, drinkwater & sanitatie	Pilotproject
Sidijk B.V., Innologic B.V.	Bangladesh	323.448,00	323.448,00	Drinkwater & sanitatie	Pilotproject
Universiteit Twente, Waterschap Groot Salland, Waterwatch B.V., KNMI, Winejob	Zuid-Afrika	416.667,00	416.667,00	Klimaat, voedsel & ecosystemen, drinkwater & sanitatie, veiligheid	Pilotproject
ARCADIS Nederland	Polen	230.010,00	230.010,00	Klimaat, veiligheid, governance	Pilotproject

*Totaal overzicht organisaties betrokken bij de 'Wereldwijd werken met water' subsidieprojecten (2010-2015)*

<b>BETROKKEN PARTIJEN TOTAAL</b>	<b>AANTAL DEELNAMES (ALS PENVOERDER EN/OF PROJECTPARTNER)</b>
Stichting Deltares	14
Nelen & Schuurmans B.V.	8
Royal Haskoning DHV B.V.	8
FutureWater	5
Alterra B.V.	4
Arcadis Nederland B.V.	4
Dacom B.V.	4
UNESCO-IHE Institute for Water Education	4
Colsen International B.V.	3
Intech B.V.	3
Stichting IRC, International Water and Sanitation Centre	3
Witteveen+Bos B.V.	3
Acacia Water B.V.	2
Ameco BV	2
BAM International B.V.	2
Dhaka Ahsania Mission	2
Dunea NV	2
Eijkelpark Agrisearch Equipment B.V.	2
HKV Lijn in Water	2
Kiwa Nederland B.V.	2
Kuiper Compagnons B.V.	2
Lettinga Associates Foundation (LeAF)	2
Metameta Research	2
Sarvision B.V.	2
Stichting Wateropleidingen	2
TU Delft	2
Universiteit Twente	2
Water Insight B.V.	2
AAWS	1
AGT Group Netherlands	1
Aidenvironment	1
Alewijnse Industrie B.V.	1
Aqua for All	1
Aqua-Terra Nova B.V.	1
Aqysta Holding BV	1
Basic Water Needs B.V.	1
Berson Milieutechniek B.V.	1
BGP Engineers B.V.	1

BETROKKEN PARTIJEN TOTAAL	AANTAL DEELNAMES (ALS PENVOERDER EN/OF PROJECTPARTNER)
Biocom	1
BMT Argoss BV	1
BrinkVos Water BV	1
Brovecu Machines BV	1
BSS Holland	1
BTN B.V.	1
Bucon BV	1
C. Meijer B.V.	1
Caris Geographic Information Systems BV	1
Crop-R B.V.	1
Demis B.V.	1
DOTX Control Solutions B.V.	1
Dr. Ten B.V.	1
Dutch Rainmaker B.V.	1
Ecoloro B.V.	1
Ecoplay Nederland B.V.	1
Electro Stokvis B.V.	1
Faber Electronics B.V.	1
Fermtech Systems B.V.	1
Fishflow Innovations BV	1
FSD	1
Fugro GeoServices B.V.	1
Genap B.V.	1
Geocycli BV	1
Geodan	1
GID Milieutechniek B.V.	1
Grondboorbedrijf Haitjema B.V.	1
Grontmij Nederland B.V.	1
H. Van den Hul BV	1
Hansje Brinker BV	1
Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier	1
Hydrologic Systems B.V.	1
ICCO	1
Imares	1
Innologic B.V.	1
Institute of Technology and Life Sciences (ITP)	1
iSensus B.V.	1
Isric - World Soil Information Centre	1

BETROKKEN PARTIJEN TOTAAL	AANTAL DEELNAMES (ALS PENVOERDER EN/OF PROJECTPARTNER)
Jacinto Environmental Solutions B.V.	1
KNMI	1
KSB Nederland B.V.	1
LEI	1
Logic Electronics B.V.	1
Medusa Explorations B.V.	1
Meteo Consult B.V.	1
Micro Water Facility	1
Mobile Water Management	1
Monsum	1
Morselt Borne B.V.	1
N.V. Waterleidingmaatschappij Drenthe	1
Plan Nederland	1
Practica Foundation	1
PTI Holdiong BV	1
RDH Architecten Stedenbouwkundigen BV	1
Rebel Group	1
Safi Sana Foundation	1
Sidijk B.V.	1
Steketee	1
Stichting Akvo	1
Stichting Ecological Management Foundation (EMF)	1
Stichting Rainwater Harvesting Trust Foundation	1
Stichting Saxion	1
Stichting Waste	1
Stichting Water Partner	1
Stichting Wetlands International	1
Stichting Woord en Daad	1

BETROKKEN PARTIJEN TOTAAL	AANTAL DEELNAMES (ALS PENVOERDER EN/OF PROJECTPARTNER)
Tauw Group B.V.	1
Ten Cate Geosynthetics	1
TNO	1
Triodos Facet B.V.	1
TU Eindhoven	1
Unesco IHE	1
Unica-Thissen B.V.	1
Van Oord DMC	1
Verbos Business Development B.V.	1
Vietnam Water and Sewage Association	1
Vietnamese Academy of managers for Construction and Cities	1
Vitelec BV	1
Vitens-Evides International	1
Voltea B.V.	1
Wafilin Systems B.V.	1
Wageningen Universiteit	1
Water Forever International BV	1
Waternet	1
Waterschap Groot Salland	1
Waterwatch B.V.	1
Wavin Overseas B.V.	1
Wazutec Watertreatment B.V.	1
WEG-Wise BV	1
Willowtree	1
Winejob	1
Wissing B.V.	1
Aantal deelnames in totaal 74 projecten	197





**Bijlage 5. Lijst met evenement-gerelateerde activiteiten van PvW3 2010 – nov. 2015**

START-DATUM	EVENEMENT-GERELATEERDE ACTIVITEITEN
2010	Agendering van evenementen voor de Nederlandse watersector
2010	Holland International Water Week 2011 (HIWW2011)
2010	World Congress on Information technology (WCIT) 2010
2010	Collectieve Beurs - Congresdeelname Singapore International Water Week 2010
2010	Collectieve beursdeelname IWA World Congress and Exhibition
2011	Singapore International Water Week 2011, collectieve beursdeelname
2011	Wereldwaterdag 2011
2011	Agendering van Evenementen voor Nederlandse watersector
2011	International Water Week Amsterdam 2011
2011	Vorbereiding 6e Wereld Water Forum (WWF6)
2012	agendering evenementen voor de Nederlandse watersector
2012	Wereldwaterdag 2012 en voorbereiding 2013
2012	Evaluatie IWW2011 & voorbereiding International Water Week 2013
2012	Waterproof als springplank voor internationale ambitie
2012	Realisatie van een strategisch gecoördineerde Nederlandse inbreng en positionering tijdens het 6e Wereld Water Forum
2012	Positionering Nederlandse watersector in Singapore - beursdeelname aan Singapore International Water Week 2012 & strategische ontwikkeling voorafgaand
2012	Collectieve beursdeelname IWA World Congress and Exhibition
2013	Wereldwaterdag 2013
2013	Vorbereiding (in 2013) van WWD2014
2013	International Water Week 2013
2013	coördinatie vertegenwoordiging NL vertegenwoordiging op Aquatech tijdens IWW 2013
2013	Expo Apa Boekarest
2013	Singapore International Water Week
2013	Vorbereiding 7e Wereld Water Forum 7 (2015) & Stockholm Water Week (2013)
2013	Inzet op diverse kleinschalige evenementen, agendering
2014	Inzet op kleinschalige evenementen / agendering
2014	Singapore International Water Week 2014
2014	Deltas in times of climate change
2014	Symposium Urban Design in Times of Climate Change (IABR)
2014	Collectieve beursdeelname IWA World Congress and Exhibition 2013
2014	Vorbereiding International Water Week Amsterdam 2015
2014	Wereldwaterdag 2014 (thema water & Energie) & voorbereiding WWD2015
2014	Vorbereiding 7e Wereld Water Forum (2015), incl. deelname aan Stockholm Water Week (2014)
2015	Inzet op diverse kleinschalige evenementen /agendering
2015	Amsterdam International Water Week (AIWW) 2015
2015	Coördinatie Nederlandse vertegenwoordiging Aquatech tijdens AIWW 2015
2015	Wereldwaterdag 2015 (Water and Sustainable Development) en voorbereiding Wereldwaterdag 2016
2015	Stockholm World Water Week, 23-28 augustus 2015
2015	Realisatie van een strategisch gecoördineerde Nederlandse inbreng en positionering tijdens het 7e Wereld Water Forum

**Bijlage 6. Lijst met landenoverstijgende activiteiten van PvW3 2010 - 2015**

<b>LANDENOVERSTIJGENDE ACTIVITEITEN</b>	
2010	Secretariaat NWP NGO-platform 2010
2010	Toekomstvisie water 2010
2010	Behartiging partnerverplichtingen en programmaregie
2010	Secretariaat Netwerk Deltatechnologie 2010
2010	Aanjagen samenwerking t.b.v. Nederland vestigingsland voor water
2010	Water Sanitatie, Hygiëne (WASH) Secretariaat 2010
2010	Opzetten Water Governance Centre
2010	Inhoudelijke Inbreng in Europese Fora 2010
2010	Knappe Waterhoofden 2010, realisatie Nederlandse inbreng SJWP 2010
2010	Organiseren Brazilian Dutch Dialogue
2010	Nutrient Flow Task Group: van werkgroep naar Nutrienten Platform
2010	Update geografische landenfocus (landenenquête)
2010	Water Export Index 2010
2010	Ontwikkelen Risk Reduction Water Partnership
2010	Opzet internationaal marketing plan
2010	Market study access to safe water for the base of the pyramid
2011	Thematische focus watertechnologie
2011	Water2020 - van visie naar actie
2011	Dialogo programmabureau / opdrachtgever 2011
2011	Uitvoering convenant informatieketen voor Water en Klimaat
2011	Strategische profilering: opbouwen internationale communicatielijnen
2011	Secretariaat NGO-Platform 2011
2011	Sector ondersteunen voor Publiek Private Samenwerking voor WASH
2011	Finance for WASH
2011	Monitoring - Rapportage - Learning
2011	Krachtenbundeling voor sterke WASH consortia in deltalanden
2011	Secretariaat Netwerk Deltatechnologie
2011	verankering activiteiten CPWC in NWP en PBL
2011	Knappe Waterhoofden 2010, realisatie Nederlandse inbreng SJWP 2011
2011	Nederlandse waterexpertise in Europa
2011	Evaluatie samenwerkingscomponent PvW2
2012	Vorbereiding WEXPO Korea
2012	Water Export Index 2011
2012	Secretariaat Kernteam Export en Promotie
2012	Finance for WASH 2012
2012	Sector ondersteunen voor publiek private samenwerking voor WASH
2012	Risk Reduction Water Partnership - implementatie
2012	Uitbouwen convenant Informatieketen Water & Klimaat
2012	Strategische water NGO linking pin voor 'water voor ontwikkeling'

**LANDENOVERSTIJGENDE ACTIVITEITEN**

2012	Knappe Waterhoofden 2012, realisatie inzending Stockholm Junior Water Prize 2012
2012	Dialoog programmabureau / opdrachtgever
2013	Van innovatieve thuismarkt naar export - deltatechnologie
2013	Water & Food Platform / More Crop per Drop - van innovatieve thuismarkt naar export
2013	Van innovatieve thuismarkt naar export - water for all
2013	Uitvoering convenant informatieketen water en klimaat 2013
2013	Water en urban development
2013	Versterken betrokkenheid MKB/non usual suspects
2013	Human Capital, verduurzamen samenwerking
2013	Positioneren Nederlandse watersector bij IFI's
2013	De Europese thuismarkt
2013	NL-ers in internationale netwerken
2013	Aanjagen partnership noodhulp / wederopbouw
2013	Knappe Waterhoofden 2013, realisatie Nederlandse inbreng Stockholm Junior Water Prijs 2013
2013	NGO Platform: verbinden van NGO's met bedrijfsleven
2013	Dialoog programmabureau-opdrachtgever 2013
2014	Water Export Index 2012 (WEX-2012)
2014	Inhoudelijk secretariaat Kernteam Export & Promotie 2013
2014	Water Export Index 2013 (WEX 2013)
2014	Inhoudelijk secretariaat Kernteam Export en Promotie
2014	Uitvoering convenant Informatieketen Water en Klimaat 2014
2014	More Crop per Drop - structurele samenwerking sectoren Water & Voedsel
2014	Watertechnologiekansen in de mijnbouw
2014	Versterken betrokkenheid van MKB en NGO's bij de (aan) water (gerelateerde) markten in ontwikkelingslanden en opkomende economieën.
2014	Toegang tot private en publieke financiering vergroten
2014	Human Capital
2014	Knappe Waterhoofden & SJWP 2014
2014	Coördinatie en opschalen Wetskills
2014	Inventarisatie strategische inzet capacity building
2014	Dialoog programmabureau / opdrachtgever 2014
2015	Water Export Index 2014
2015	Secretariaat Kernteam Export & Promotie
2015	Uitvoering Convenant Informatieketen Water en Klimaat 2015 (CIWK)
2015	De cross-sectorale samenwerking Water & Urban 2015
2015	More Crop per Drop / Water & Food Platform 2015
2015	Opzetten Nederlands water-mijnbouwplatform/cluster
2015	Kansrijke Export Clusters Energie uit Water 2015
2015	Versterkte Impact door betrokkenheid van het MKB
2015	Toegang tot private en publieke financiering vergroten
2015	Knappe Waterhoofden 2015, realisatie Nederlandse inbreng Stockholm Junior Water Prijs 2015
2015	Dialoog programmabureau - opdrachtgever 2015

**Bijlage 7. Overzicht van DRR-missies, medegefinancierd door PwW3**

JAAR	DOELLAND	DOEL	BETROKKEN PARTIJEN	BIJDRAGE PVW3 IN €
2013	Myanmar	Strategische studie IWRM	* RoyalHaskoningDHV	549.787
2014	China	Scoping Mission for Zhejiang	* Haarlem Hydraulic * Axolution	6.099
	Libanon	Scoping mission water management and water scarcity	* RoyalHaskoningDHV * Oomen Advisory Services * Alterra	32.059
	Mexico	Scoping Mission on Integrated Water (Flood) Management	* Arcadis * Boskalis * Deltares * Rijkswaterstaat	62.421
	Mexico	Follow-up missie	* Arcadis * Boskalis * Deltares * Rijkswaterstaat	33.708
	Filippijnen	Not indicated	* Deltares * RoyalHaskoningDHV * Rebel Group * Wetlands International * Cordaid	56.184
	Pakistan	Scoping mission regarding water management, flood control, irrigation and disaster mitigation	* Waterwys * Metameta * Saafconsult B.V.	45.837
	Senegal	Scoping mission	* RoyalHaskoningDHV * Advice Coast and Sea * Wetlands International	33.646
	Zuid-Soedan	Engineering Technical Advisor Flood control, Bentiu Camp	* Douglas James Mason	59.650
	Zuid-Soedan	Design for Detailed Drainage Plan Including Technical Drawings and Related Documentation for Construction of Sustainable Surface Water Infrastructure, Bentiu Camp	* Grontmij	49.116

JAAR	DOELLAND	DOEL	BETROKKEN PARTIJEN	BIJDRAGE PVW3 IN €
2015	Albanië	Scoping mission	* Axolution * HKV Lijn in Water BV * Teeuwen Legal Consultancy	37.921
	Ierland	DRR-Team Peer Review	* RoyalHaskoningDHV * Arcadis * HKV Lijn in Water BV	38.219
	Marokko	Risicoreductie overstromingen	* Saafconsult BV	?
	Myanmar	Scoping mission	* Arcadis * HKV Lijn in Water BV * RoyalHaskoningDHV * Deltares * Hoogheemraadschap Holland Noorderkwartier * Nexus * Khiri Travel	85.949
	Mexico	Delegated representative on integrated water resources management (IWRM)	* Piedroba	60.054
	Mozambique	DRR-Team scoping mission	* Waterwys * Karsten * HKV Lijn in Water BV * J.G.M. de Moor * Taalcentrum VU (vertaling)	61.024
	Panama	DRR scoping mission	* Arcadis * Grontmij * RoyalHaskoningDHV * Wetlands International	60.844
	Filippijnen	Development of an integrated coastal defense plan in Tacloban, Leyte	* Royal Haskoning DHV * Water Partner Foundation	601.922
	Filippijnen	Scoping Mission Manila Bay	* Deltares * Royal Haskoning DHV * UNESCO IHE * Van Alphen * Groothuizen * Acacia Water B.V.	151.572
	Servië	Scoping mission	* Arcadis * RoyalHaskoningDHV	32.326
	Senegal	Follow-up missie	* RoyalHaskoningDHV * Advice Coast and Sea	53.622
	Zuid-Soedan	UNMISS Protection of Civilian Site Expansion and Development	* Grontmij	48.586
	Uruguay	Emergency and scoping mission regarding flood protection, drainage and sewerage	* Arcadis * Grontmij * Geocycli	62.450
	Vanuatu	Scoping missie Vanuatu/Kiribati	* Witteveen+Bos * Water Partner Foundation * Deltares	66.519
<b>Totaal</b>	<b>16 landen</b>	<b>24 missies</b>	<b>38 organisaties</b>	<b>2.289.515</b>











Berenschot Groep B.V.  
Europalaan 40, 3526 KS Utrecht  
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht  
T 030 2 916 916  
E [contact@berenschot.nl](mailto:contact@berenschot.nl)  
[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al bijna 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot is aangesloten bij de E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.