

Evaluatie PAGW – resultaten verdiepingssessie Marker Wadden

Introductie

Er wordt momenteel gewerkt aan 14 PAGW-projecten in de 1^e en 2^e tranche. Voor deze projecten voert Wing in opdracht van Rijkswaterstaat een tussentijdse evaluatie uit. Deze heeft als doel om de lessons learned in te kunnen zetten bij de inrichting van de 3^e tranche PAGW projecten.

Deze tussentijdse evaluatie kent op hoofdlijnen de volgende stappen:

1. Online ervaringsenquête onder de samenwerkingspartners van de 14 PAGW-projecten uit de 1^e en 2^e tranche
2. Verdiepingssessies op basis van de resultaten van de enquête
3. Syntheserapport

N.a.v. de ervaringsenquête zijn verdiepingssessies georganiseerd met specifieke projecten die hoog scoorden in de enquête, om in meer detail in te gaan op kritische succesfactoren. Specifieke aandacht is besteed aan rol- en taakverdeling, besluitvorming en financiën, onderwerpen die als uitdaging werden gekenmerkt in de enquête.

Tijdslijn van het project

- 2011: initiatiefase Marker Wadden
- 2016: start aanleg eerste fase (eerste 5 eilanden)
- 2018: plan tweede fase ingediend PAGW. Afgewezen maar met vraag voor kleinere aanvraag: verlengde eerste fase.
- 2018-2020: uitvoering verlengde eerste fase
- 2021: overdracht verlengde eerste fase aan beheerders

Er ligt al een evaluatie van de eerste fase. Hieruit zijn 22 lessen getrokken. Die neemt Wing mee bij de evaluatie

Kritische succesfactoren

In de verdiepingssessie kwamen onderstaande kritische succesfactoren naar voren. Deze moeten gezien worden in de context van een PAGW koppeltraject, in dit geval gekoppeld aan de ontwikkeling van de Marker Wadden.

Samenwerking:

- Gebruik een stip op de horizon, of lange termijn visie. Een sterk en gedragen toekomstbeeld geeft motivatie aan een team.
 - o Einddoel Marker Wadden: het herstel van het Markermeer.
 - o Begin bij het einde en redeneer terug. Dat betekent dat je zaken die later actueel worden al in vroege fase meeneemt, zoals beheer, vergunningen etc. Ook onderzoeksvragen worden dan meer doelgericht gearticuleerd.
- Neem alle relevante partijen vroeg in het traject mee, ook bijvoorbeeld onderzoeksinstanties



- Een samenwerking tussen overheden en natuurorganisaties vult elkaar aan. Een duidelijk doel en inhoudelijke ambitie in combinatie met professionele management.
 - o Voor Rijkswaterstaat leverde het samenwerken binnen 'experimenten' met natuurorganisaties extra speelruimte op binnen de strikte richtlijnen die normaal gelden.
- Ondersteuning van directeuren of leidinggevenden intern geeft de mogelijkheid om succesvol samen te werken.
 - o Directeur RWS: 'als we met NM samen kunnen werken kunnen we met iedereen samenwerken'.
- Als team wordt de inhoud van het werk centraal gezet, werkwijzen van verschillende organisaties komen op de tweede plek.
 - o Actief geen focus op het veranderen van interne werkwijzen van organisaties tijdens het traject. Evaluatie achteraf kan hierin wel inzichten bieden, maar primaire doel was om project te ontwikkelen en niet de organisaties.
- Vorm een hecht team: kies zorgvuldig wie er in het team zitten, bouw een band op door contact te hebben, vier successen.
 - o Tijdens het begintraject zaten we met het team wekelijks een dag bij elkaar.
 - o De project directeur afkomstig van NM had een stem in wie van RWS in het team aanschoof
- Zorg voor een zekere continuïteit binnen het projectteam, ook over de verschillende projectfasen. Niet noodzaak om gehele project met hetzelfde team te werken, maar wel belangrijk om niet het hele team te vervangen bij bijvoorbeeld te overgang van initiatie naar uitwerking of richting realisatie.
- Gun elkaar successen, door bijvoorbeeld ook gezamenlijk een strategisch communicatie plan op te zetten.
 - o NM heeft hierin een leidende rol. Strategische communicatie, ieder zijn/haar eigen moment in de media geven, lobby. Het is dichtbij elkaar georganiseerd.
- Om spanning weg te nemen tussen bijvoorbeeld natuurorganisaties en ministeries kan het helpen om een directe link te leggen; in gesprek gaan i.p.v. de details op de spits drijven.
- Beleg taken bij die organisaties waar de expertise ligt. Laat beheer bijvoorbeeld over aan TBO's die hier al jaren ervaring mee hebben.
- Maak als PAGW gebruik van lopende projecten, zodat het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden, zowel wat betreft samenwerking als in besluitvormingsprocessen.

Financiering:

- Denk vooruit in projecten, maak ruimte in bestemmingsplan, vergunningen en contracten voor meerwerk en toekomstige uitbreidingen. Als er dan financiering beschikbaar liggen voorstellen op de plank en zijn er weinig hobbels te nemen. Kijk ver vooruit in de planning.
 - o Al toen de uitvoering van fase 1 begon lagen de plannen voor de verdere ontwikkeling van de Marker Wadden klaar, al in 2016 werden de e-eilanden uitgetekend.
- Voor een succesvol project probeer je zoveel mogelijk financieringsmogelijkheden in zicht te houden, combineer PAGW financiering bijvoorbeeld met ander budget.
 - o Zodra er bij PAGW de mogelijkheid was om overgebleven budget van de eerste tranche mee te nemen in plannen zocht het Marker Wadden project naar mogelijkheden om zich hiervoor aan te melden.



- Vereiste vanuit PAGW dat RWS capaciteit betaald wordt vanuit budget kan samenwerking vermoedlijken.
 - o Bij de Marker Wadden deed Natuurmonumenten de handreiking om eigen capaciteit wel aanvullend te vergoeden, zodat zo veel mogelijk budget voor het doel ingezet kon.
- Om zo veel mogelijk aan de ambitie voor elkaar te krijgen, neem in PAGW niet te veel bijkomende kosten mee.
 - o Beheerkosten werden bewust buiten de PAGW gehouden, zodat zo veel mogelijk budget beschikbaar was voor de ontwikkeling van natuur.

Besluitvorming:

- Door de bestaande stuurgroep ook voor PAGW te benutten, hoefde PAGW geen grote impact te hebben op de besluitvaardigheid.
 - o In de stuurgroep van de Marker Wadden waren ook de ministeries en provincie al betrokken, waarbij dezelfde personen ook gelinkt waren aan PAGW.
- Zorg voor voldoende voorwerk in het bestuurlijk proces.
 - o Financiële besluitvorming kan vertraging oplopen door een onzorgvuldig doorlopen bestuurlijk proces.
- Draagvlak binnen verschillende organisaties, o.a. door duidelijke ambities te communiceren, kan besluitvorming versnellen.
 - o Een duidelijke ambitie van Natuurmonumenten was om de werkzaamheden bij de Marker Wadden vooral niet stil te laten vallen naar een eerste ontwikkelfase.
- Focus in je planning op het einddoel, wat moet er gebeuren als we morgen uitvoering willen starten? I.p.v. via de standaard werkwijze stappen doorlopen. Dat voelt meer gecontroleerd maar levert ook verliezen op in tijd.
- Het parallel schakelen van verschillende werkzaamheden, zoals voorbereiding en uitvoering brengt versnelling aan binnen een project.
- Richt je informatie opslag vooraf in op overdracht richting beheer, zodat het niet later gestructureerd hoeft te worden voor overdracht. Dit scheelt tijd.
- Kijk binnen PAGW kritisch naar de aantal regels/voorwaarden die je inbrengt en wat de meerwaarde hiervan is.