



# Resultaten enquête samenwerking PAGW

Visuele weergave resultaten

[www.wing.nl](http://www.wing.nl)

4 oktober 2021



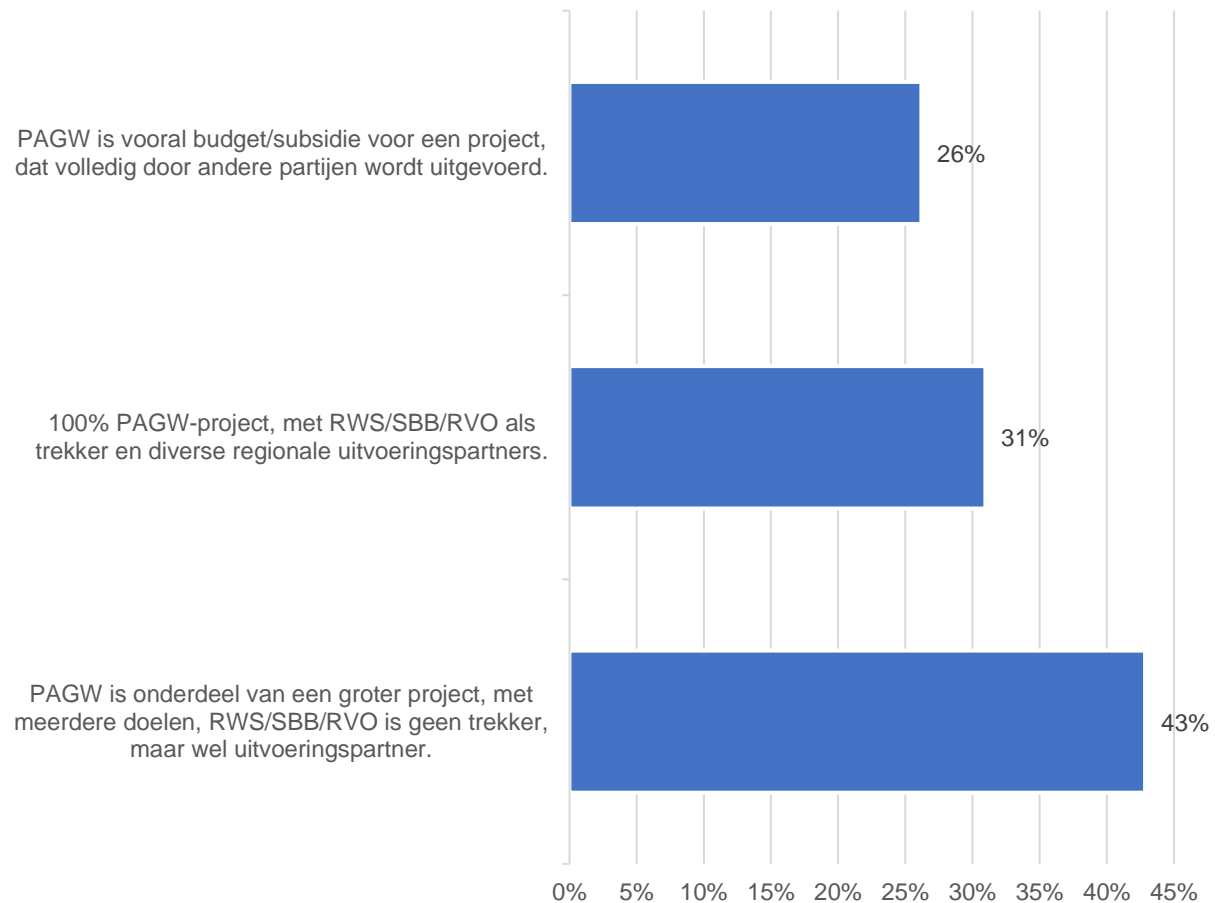
# Opmerkingen vooraf / leeswijzer

- 60 mensen benaderd, waarvan 42 gereageerd
- Deze presentatie bevat de kwantitatieve data en enkele toelichtende quotes die in het oog sprongen
- De brondata staat in een excel bestand, deze is op aanvraag beschikbaar voor de projectgroep en de klankbordgroep.
- Na de resultaten per onderdeel volgt telkens een slide met **tussentijdse conclusies** voor dat onderdeel. Dit zijn de slides: **18, 24, 30, 39, 46 en 52**. Voor een snelle indruk kunnen deze slides worden bekeken.
- Vanaf slide 56 staat een aantal slides waarbij inzicht is gegeven in de resultaten per project en per deelnemende organisatie. Het betreft de gemiddelde score over de gehele enquête en een vergelijking op een paar specifieke onderdelen.



# INTRODUCTIE

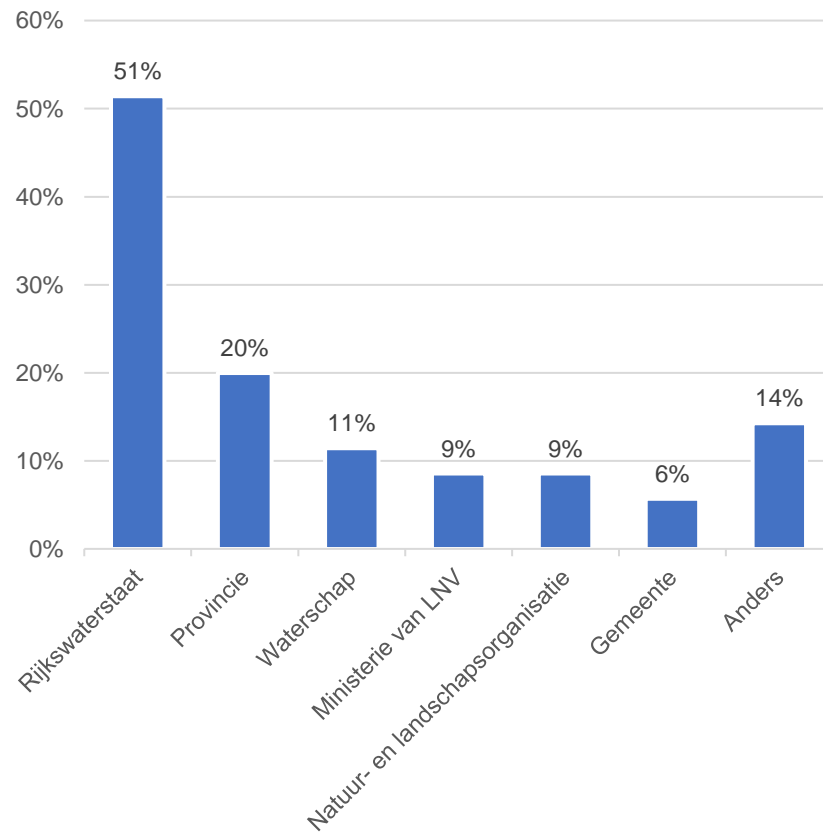
**Geef aan welk type voor dit project van toepassing is:**





# INTRODUCTIE

**Vanuit welke organisatie bent u betrokken bij dit PAGW-project?**

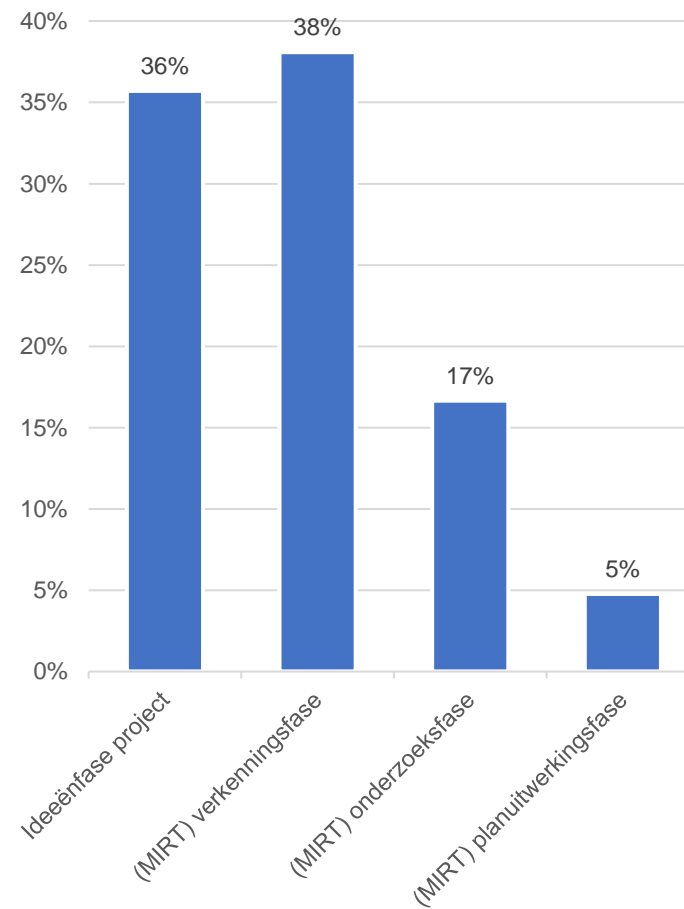


\* Bij 'anders' is drie x SBB ingevuld en één keer RVO



# INTRODUCTIE

**Sinds wanneer bent u actief betrokken bij dit (PAGW)-project?**





# INTRODUCTIE

**Hoe is het gelukt om van eerste idee te komen tot project?**

Veel voorkomende antwoorden:

- Samenwerking zoeken bij Rijk en regio
- Opgaven koppelen
- Doelen combineren
- Verlangens combineren met nut en noodzaak



# INTRODUCTIE

**Wat was de rol van PAGW hierin?**

Veel voorkomende antwoorden:

- Faciliteren
- Versnellen
- Middelen beschikbaar stellen
- Trekken



# INTRODUCTIE

## **Wat waren hierin succesfactoren?**

Veel voorkomende antwoorden:

- Samenwerking I&W, LNV, regio
- Beschikbaarheid van middelen
- Constructieve houding
- Deskundige kennis en onderbouwing





# INTRODUCTIE

**Welke barrières bent u in deze fase tegengekomen, wat ging minder goed dan gehoopt?**

Veel voorkomende antwoorden:

- Budget regelen
- Bureaucratie
- Interne organisatie
- Onduidelijkheid over aansturing en verantwoordelijkheden



# INTRODUCTIE

**Wat was uw belangrijkste motief om te gaan samenwerken?**

Motief	% van totaal
Win-win mogelijkheid voor zowel PAGW als mijn eigen belangen	43%
Ik ben mede-initiatiefnemer	24%
Het project gaat over zaken die raken aan mijn verantwoordelijkheden	12%
Kans om eigen doelen dichterbij te brengen	10%
Voorkomen dat nadelige effecten optreden	2%
Anders	10%



# INTRODUCTIE

**Als u denkt aan samenwerking binnen uw (PAGW)-project, wat ging/gaat goed?**

Veel voorkomende antwoorden:

- Gedeelde belangen en doelen
- Korte lijnen, nauw contact
- Diversiteit benutten van verschillende organisaties
- Benaderen vanuit inhoud en samenwerking
- Goed contact met de regionale partijen



# INTRODUCTIE

**Wat gaat minder goed in de samenwerking en heeft verbetering nodig?**

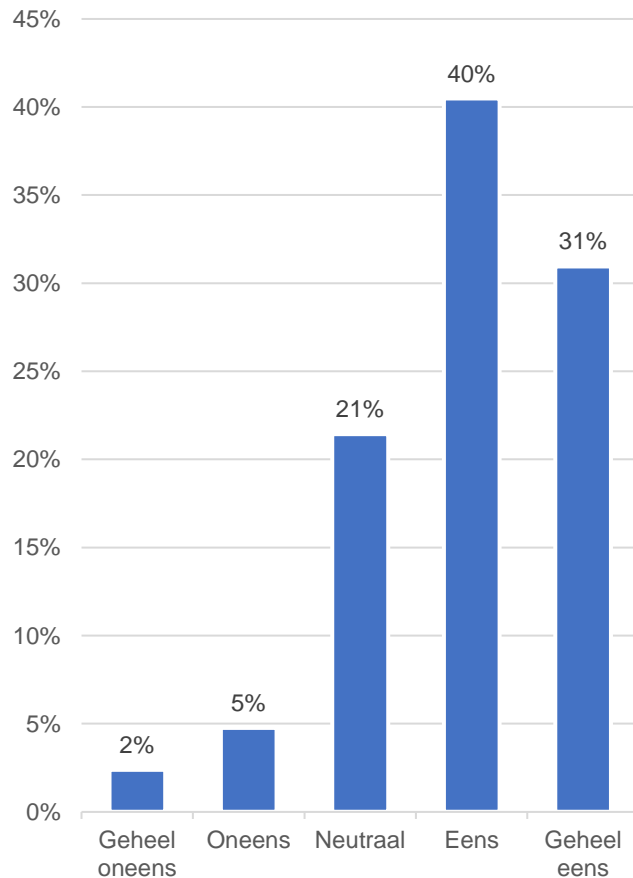
Veel voorkomende antwoorden:

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor hele opgave
- Stroperigheid
- Onduidelijkheid over rollen, verantwoordelijkheden en governance
- Slagkracht
- Capaciteit
- Samenwerking binnen het Rijk



# Doelen

**Stelling: bij de samenwerking zijn de projectdoelen gezamenlijk bepaald**



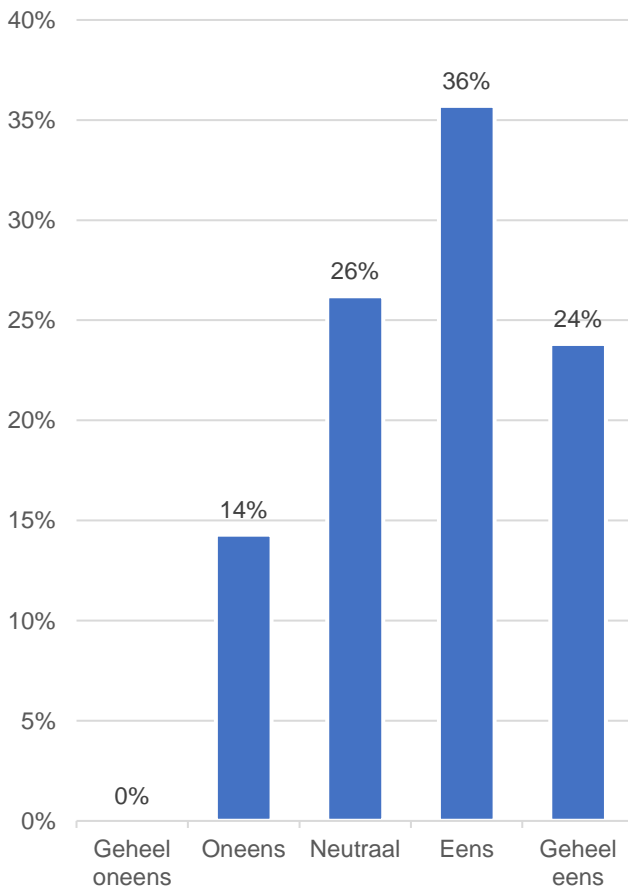
**Enkele quotes uit de toelichting** (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- Ambities zijn bepaald, doelen niet
- Rijkspartners blijven het moeilijk vinden rekenschap te geven van volledige doelenset
- Op hoofdlijnen samen bepaald, maar bij concretisering ontstaat ruis
- Aan de voorkant veel tijd in gestoken



# Doelen

**Stelling: de doelen van elk van de samenwerkende partijen zijn helder en gedeeld**



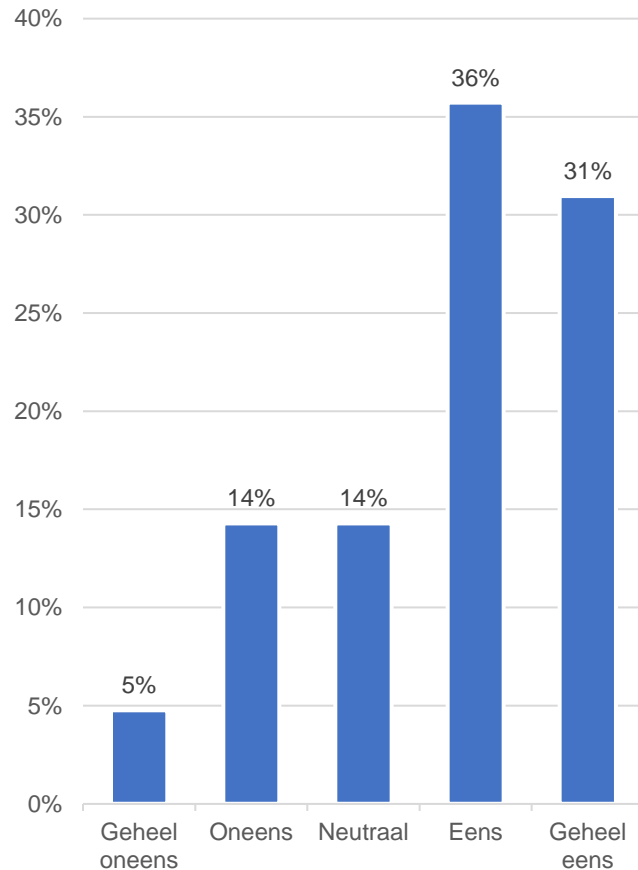
**Enkele quotes uit de toelichting** (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- Er blijkt een wereld achter het gedeelde te schuilen
- Bestuurlijk gesprek bleef te abstract
- Sommige doelen waren helder (Rijk/PAGW), andere niet (regio)
- Bij de start zijn doelen en belangen uitgewerkt en expliciet gemaakt



# Doelen

**Stelling: ieders belang is geborgd in het gezamenlijke projectdoel**



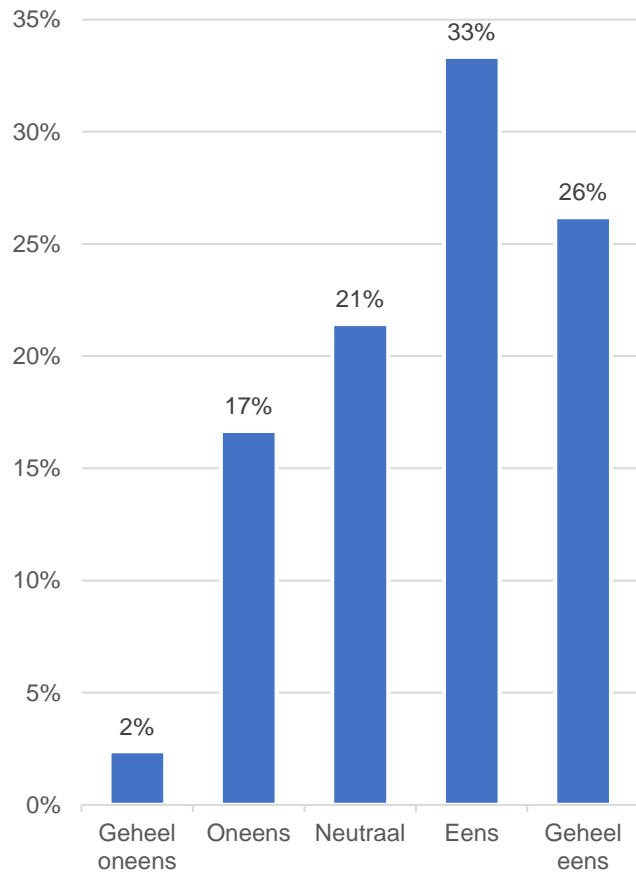
**Enkele quotes uit de toelichting** (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- Er bestond geen gezamenlijk projectdoel, het waren losse puzzelstukjes
- Komt maandelijks ter sprake in het ambtelijk overleg
- Ja, is vastgelegd (in bijv. SOK)
- Helpt enorm bij het draagvlak



# Doelen

**Stelling: Iedereen draagt bij aan het gezamenlijke doel**



**Enkele quotes uit de toelichting** (onderstreept = meerdere keren genoemd):

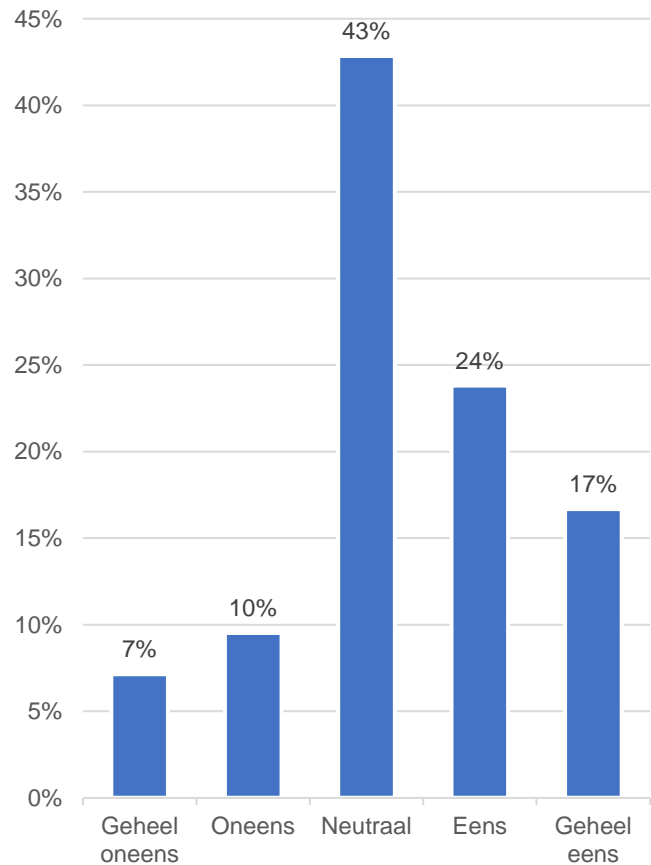
- Doelen voor meekoppelkansen zijn nog onduidelijk
- Mate waarin verschilt
- Eigen belang komt eerst
- Ja, is randvoorwaardelijk





# Doelen

**Stelling: een betere samenwerking tussen partijen is een (uitvoerings)doel van PAGW**



**Enkele quotes uit de toelichting** (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- Samenwerking is een middel
- Niet als specifiek doel geformuleerd
- Zou wel zo moeten zijn



# Doelen – tussentijdse conclusies

- Goede score op doelen: (59 - 71%) is het eens/geheel eens met de eerste vier stellingen over doelen
- Een kleine minderheid (7 - 19%) is het oneens/geheel oneens met de eerste vier stellingen over doelen

## *Verdiepingsvragen:*

- waarom is het bij sommige projecten niet gelukt om doelen helder te krijgen?

## *Mogelijke aanbeveling:*

- Investeer vooraf in het helder krijgen van het gezamenlijke doel en ieders aandeel daarin. Leg dit vast in projectplan en SOK en bespreek dit bijv. maandelijks in ambtelijk overleg.
- Stel waarnodig tijdens de verkenning tussentijds je doelen bij en creëer daar procesruimte voor



# Partijen

**Geef hieronder aan wat uw huidige rol is, welke rol u graag wilt hebben in het project, en wat uw motivatie daarvoor is**

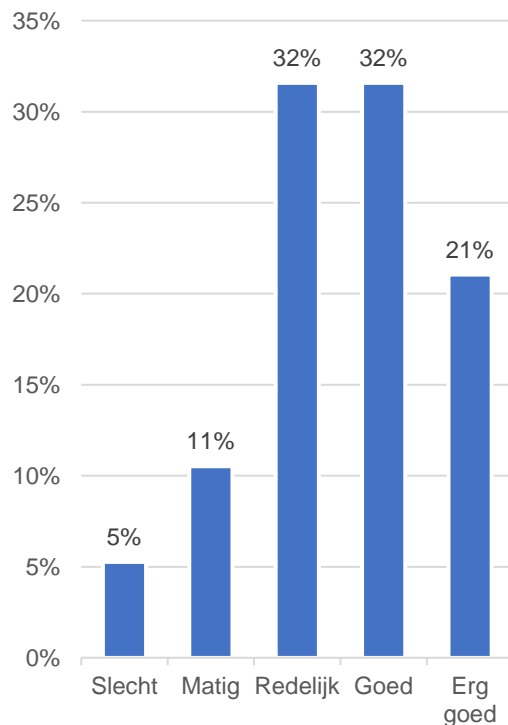
Antwoord	Huidig	Gewenst
Namens opdrachtgever betrokken	11	11
Uitvoerend (onderdeel projectteam)	24	24
Bestuurlijke/ambtelijke partner	18	18
Maatschappelijke partner	1	2
Kennispartner	1	2
Adviserend	5	6

**Conclusie:** over het algemeen zijn partijen tevreden over hun rol, slechts vier respondenten zouden liever een andere rol willen.



# Bestuurlijke samenwerking

Hoe goed vindt u dat partijen erin geslaagd zijn (of onderweg zijn) afspraken te maken?



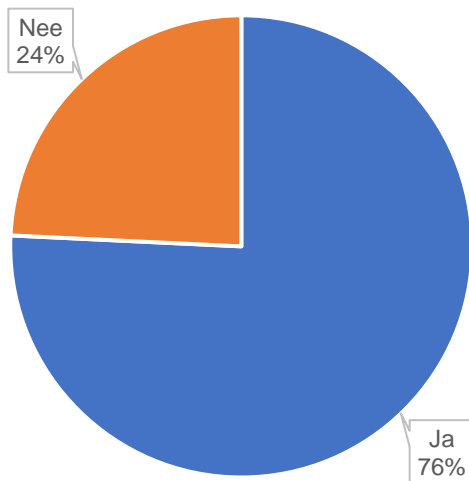
**Enkele quotes uit de toelichting** (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- Afspraken zijn niet expliciet gemaakt
- Rijk is dominant, RWS pusherig
- Onenigheid/onduidelijkheid tussen I&W en LNV
- Timmer niet teveel dicht in deze fase
- In het begin had meer scherpste aangebracht moeten worden
- Er is een heldere bestuurlijke agenda: inhoudelijk én beslismomenten



# Bestuurlijke samenwerking

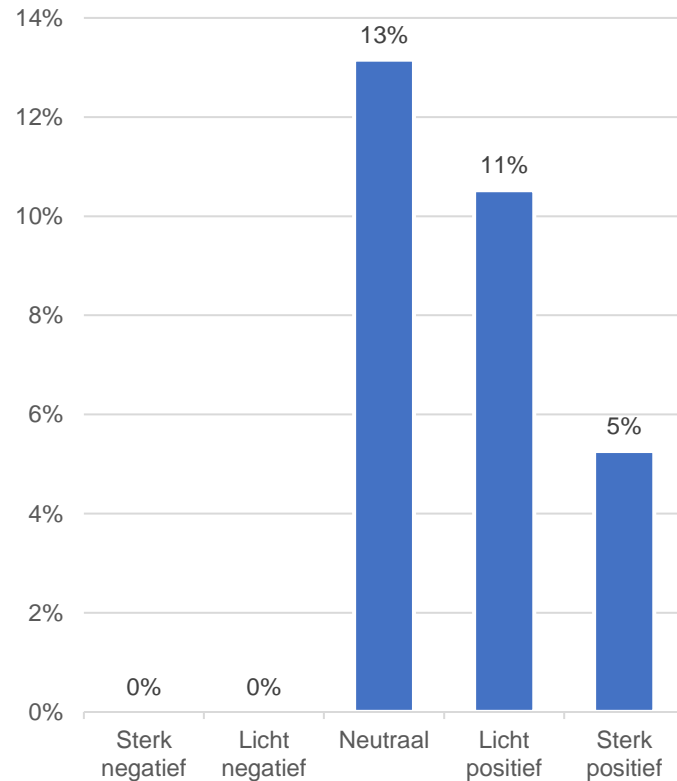
**Bestond er bij aanvang al een bestuurlijk samenwerkingsverband waar het (PAGW) project aan is opgehangen?**





# Bestuurlijke samenwerking

**Hoe heeft u de rol ervaren van dit reeds bestaande samenwerkingsverband bij het tot stand komen van het project?**



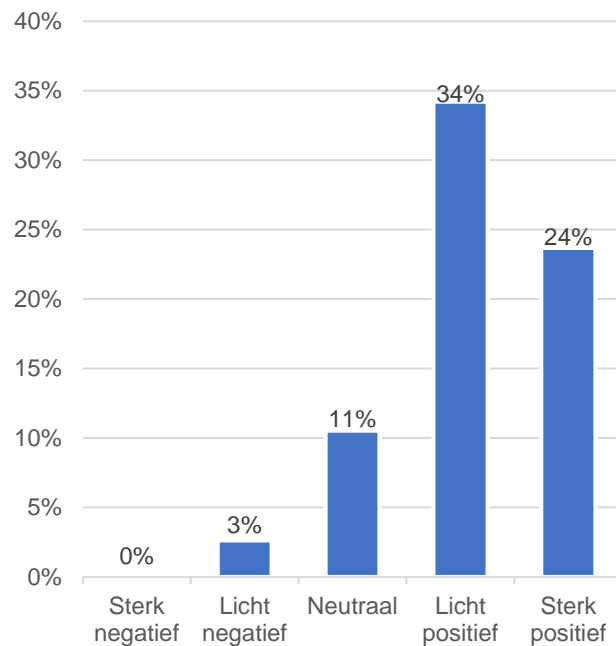
**Enkele quotes uit de toelichting:**

- Praktisch, tijdbesparend
- Cruciaal



# Bestuurlijke samenwerking

**Hoe heeft PAGW bijgedragen aan het tot stand komen van de bestuurlijke samenwerking rond het project?**



**Enkele quotes uit de toelichting:**

- PAGW was de reden voor samenwerking
- PAGW is toegevoegd en niet sturend geweest in de bestuurlijke samenwerking



# Bestuurlijke samenwerking – tussentijdse conclusies

- Veelal gebruikt gemaakt van bestaande bestuurlijke samenwerkingsverbanden
- Wisselend beeld over het maken van afspraken: bij sommige projecten weinig expliciet, bij andere helder op voorhand vastgelegd in overeenkomsten

## *Mogelijke verdiepingsvragen:*

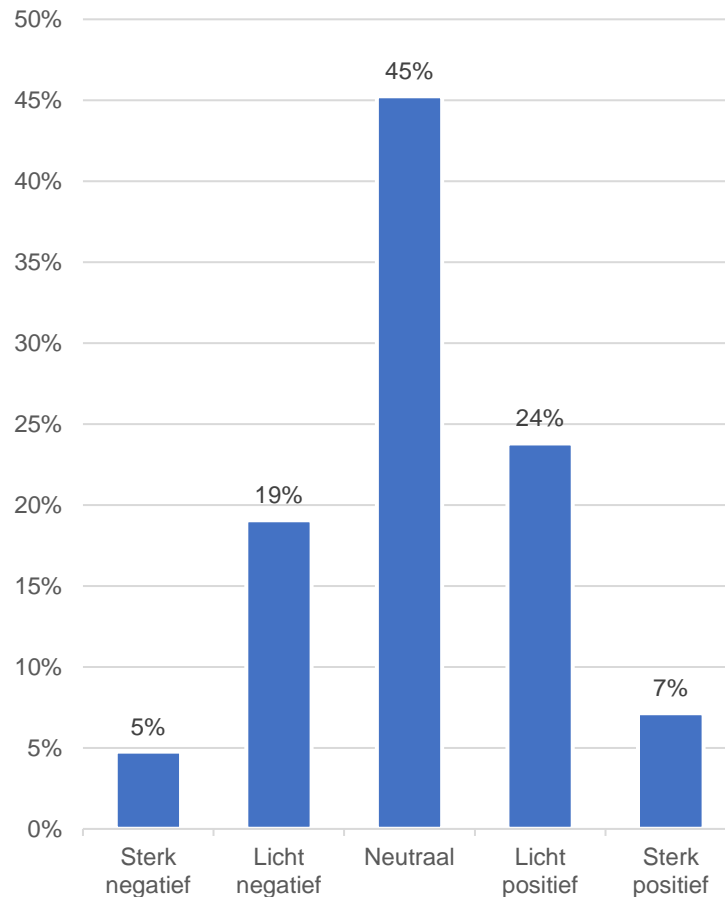
- Gezien de aard van PAGW, is het beter om aan te haken bij bestaande verbanden of is het toch beter om een speciaal samenwerkingsverband in te richten?
- wat maakt dat afspraken bij het ene project impliciet zijn gebleven en deze bij het andere project wel helder zijn vastgelegd?





# Besluitvorming

## Hoe beleeft u het proces van besluitvorming rond het PAGW project?



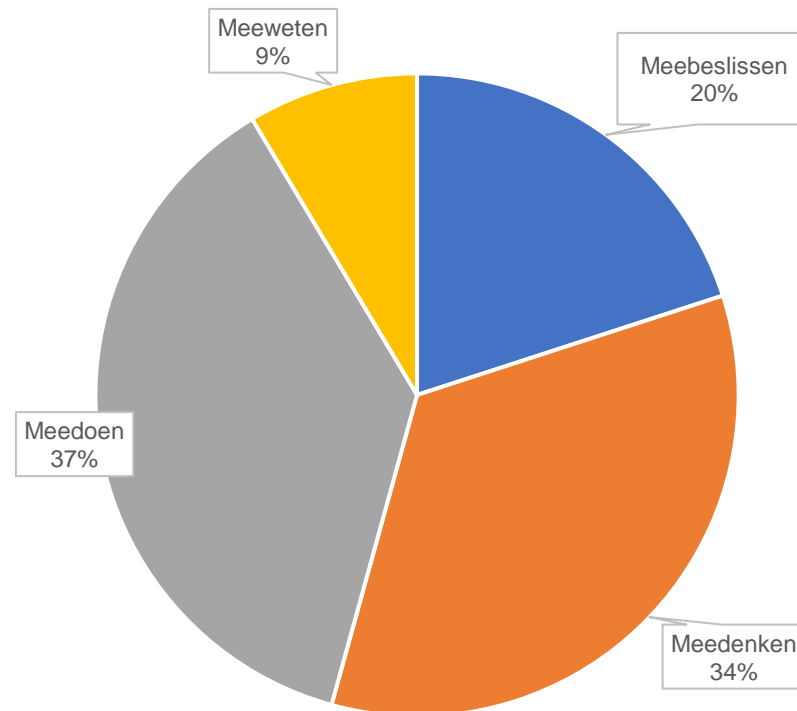
### Enkele quotes uit de toelichting (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- Traag, stroperig, moeizaam
- Weinig zicht op
- Ingewikkeld (binnen het Rijk)
- Rijk heeft meerdere rollen, maakt het soms complex
- Duidelijke koers
- Vlotte behandeling dankzij goede onderlinge contacten op hoog niveau



# Besluitvorming

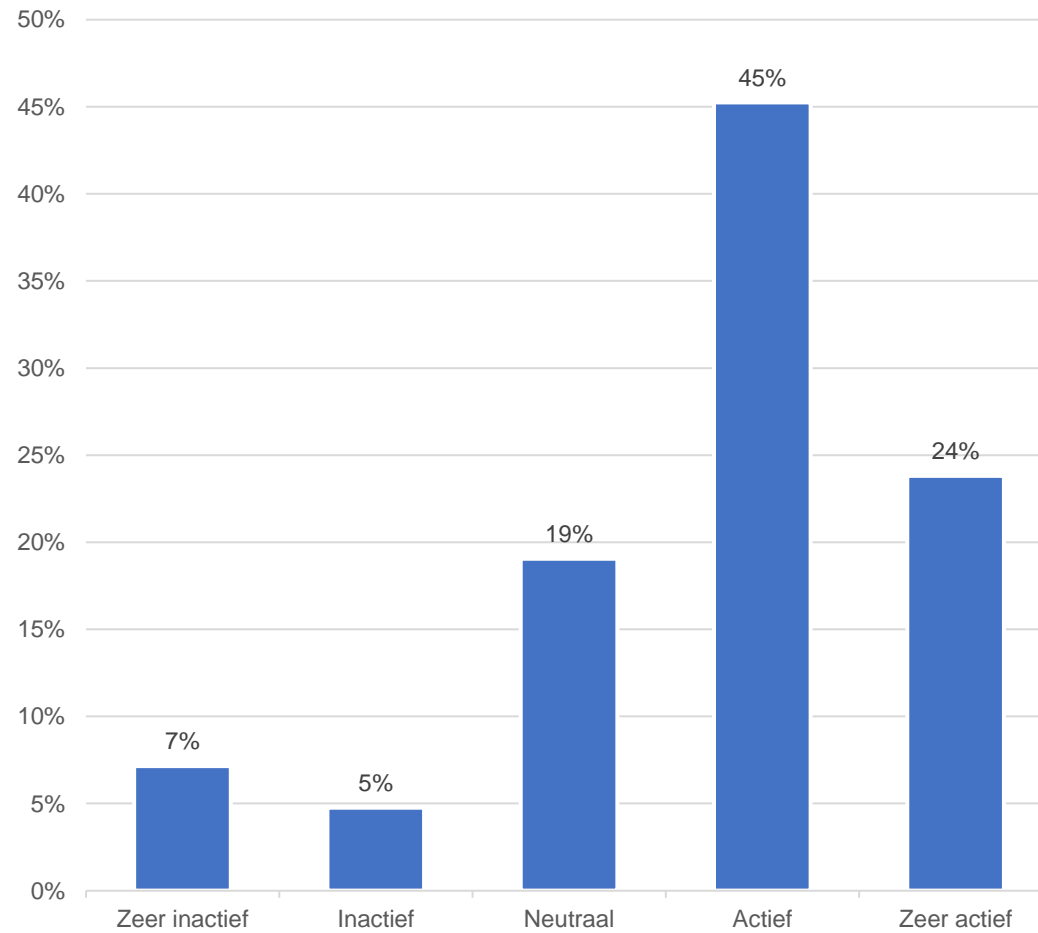
Op welke niveau was u betrokken?





# Besluitvorming

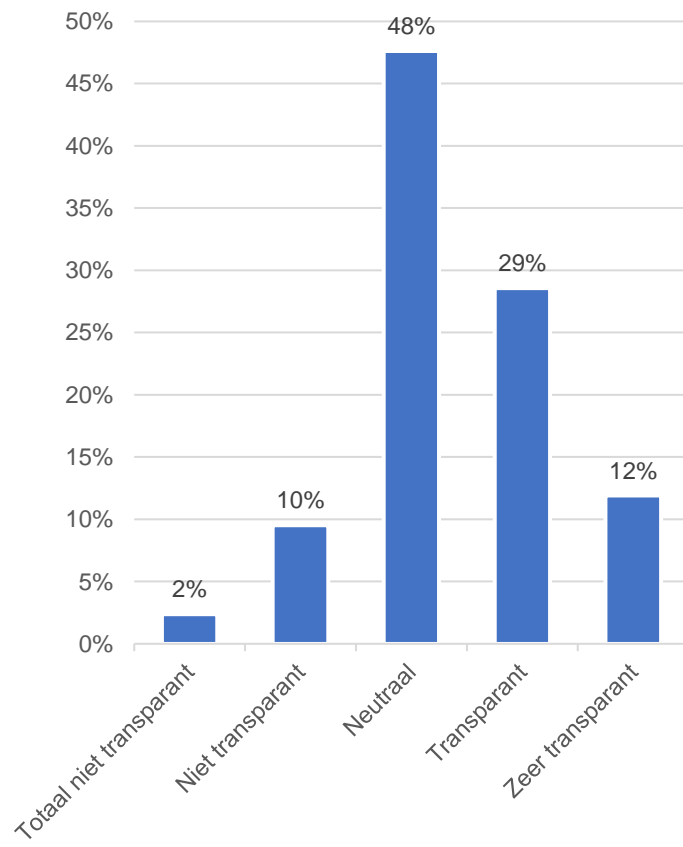
Hoe actief was uw betrokkenheid bij de besluitvorming?





# Besluitvorming

In hoeverre vindt u het proces van de besluitvorming transparant?



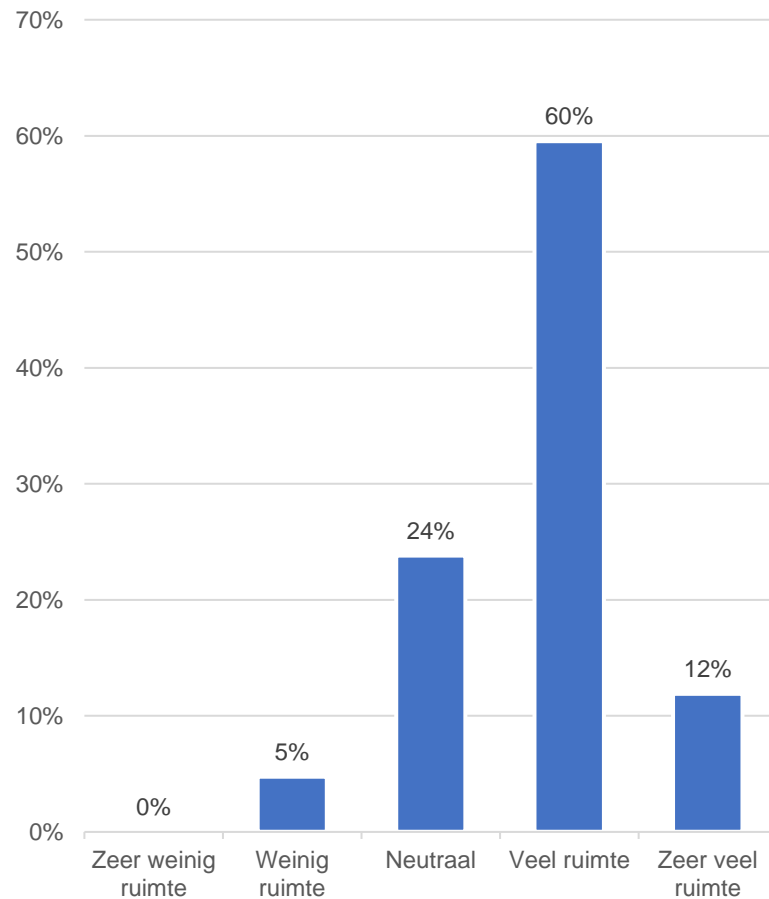
Enkele quotes uit de toelichting (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- Besluitvorming over opname in 2<sup>e</sup> tranche niet transparant
- Niemand had het totaal overzicht
- Veel te veel partijen die zich overal tegenaan bemoeien
- Niet altijd even helder, zeker niet voor belangenorganisaties
- Binnen het Rijk buitengewoon complex
- Onvoldoende zicht op
- Op hoofdlijnen transparant



# Besluitvorming

Hoeveel ruimte heeft u ervaren voor inbreng bij het proces van de besluitvorming?



**Enkele quotes uit de toelichting** (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- Heb ik geen zicht op
- Mijn adviezen worden goed meegewogen
- Ik ervaar gezamenlijkheid hierin
- Veel ruimte, maar wordt niet altijd wat mee gedaan



# Besluitvorming – tussentijdse conclusies

- Besluitvormingsproces heeft veel moeite gekost en wordt door veel respondenten als ingewikkeld/stroperig ervaren.
- Weinig respondenten hebben goed zicht op het besluitvormingsproces, voor een minderheid van de respondenten was het helder en transparant
- Respondenten ervaren veel ruimte voor inbreng bij besluitvorming (maar we hebben ook wel de 'inner circle' benaderd)

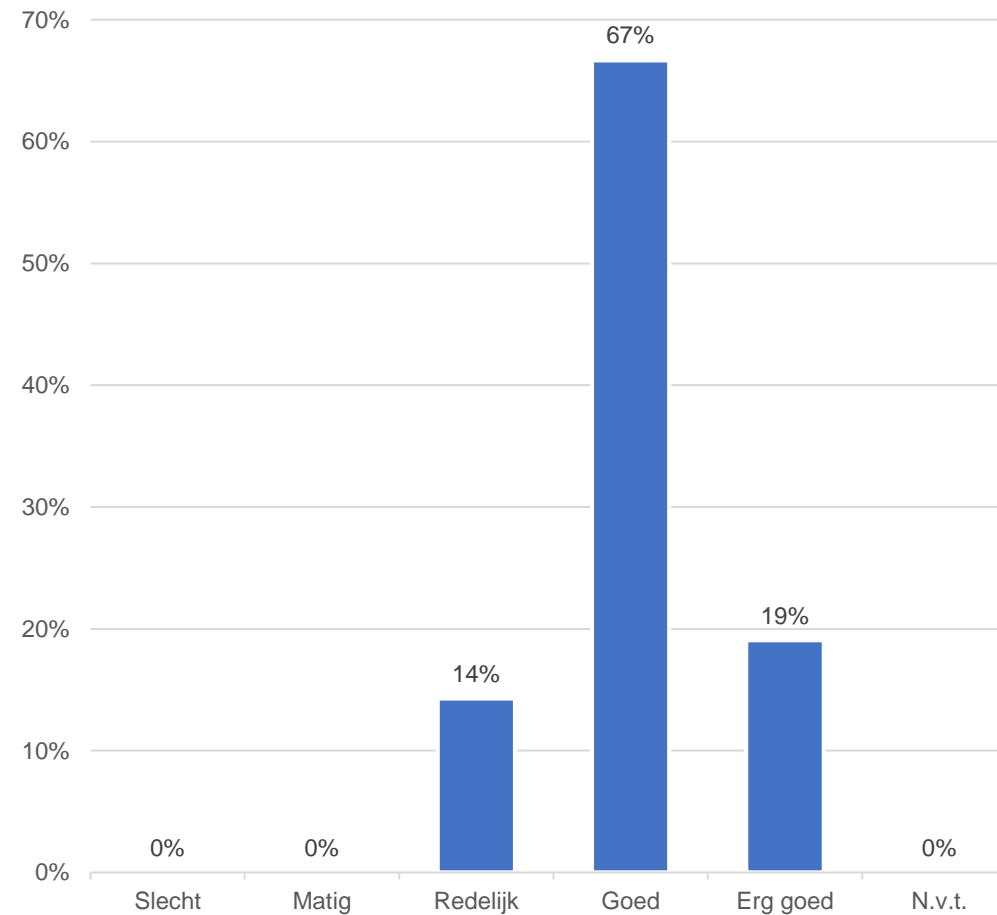
## *Mogelijke verdiepingsvragen/aandachtspunten:*

- Hoe zit het besluitvormingsproces feitelijk in elkaar? Onderscheid naar type project
- Verschilt dit tussen de projecten of verschilt alleen de perceptie ervan tussen projecten?
- (Transparantie over opname in 3<sup>e</sup> tranche behoeft aandacht)



# Projectontwikkeling

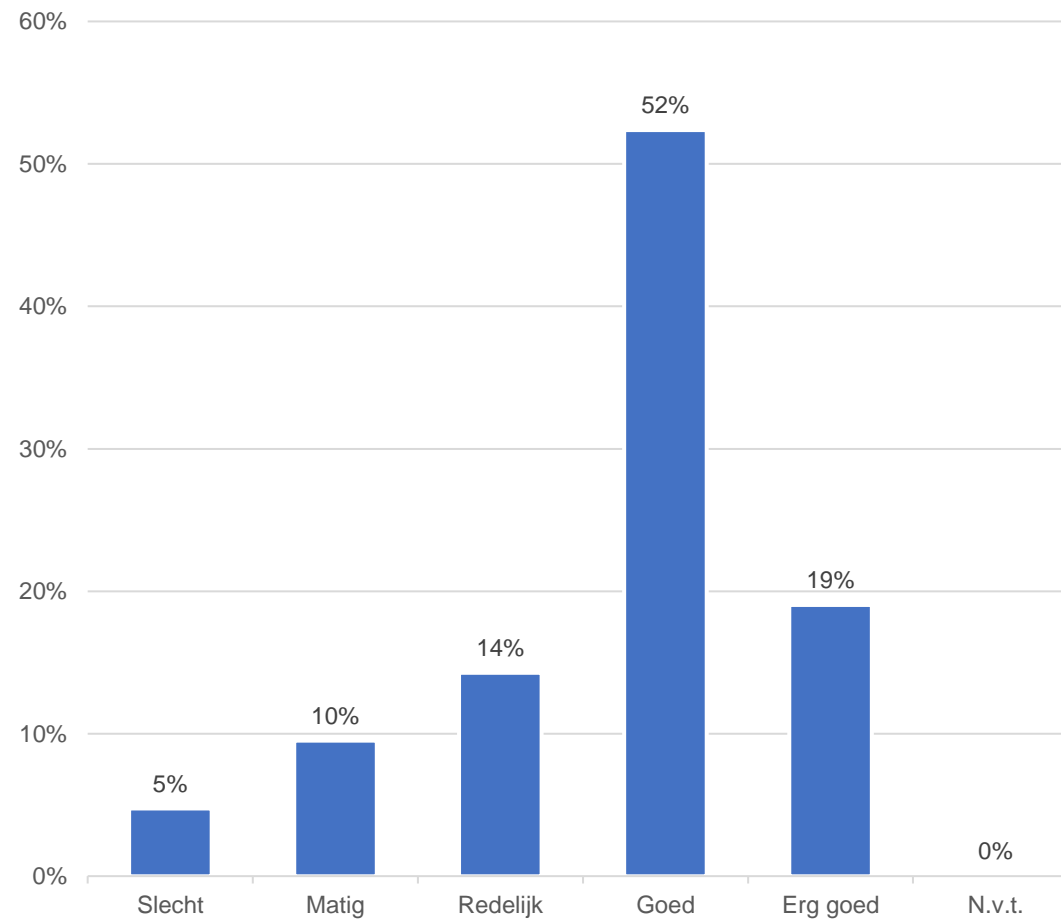
Hoe is binnen het project samengewerkt op het gebied van inhoud





# Projectontwikkeling

Hoe is binnen het project samengewerkt op het gebied van aanpak

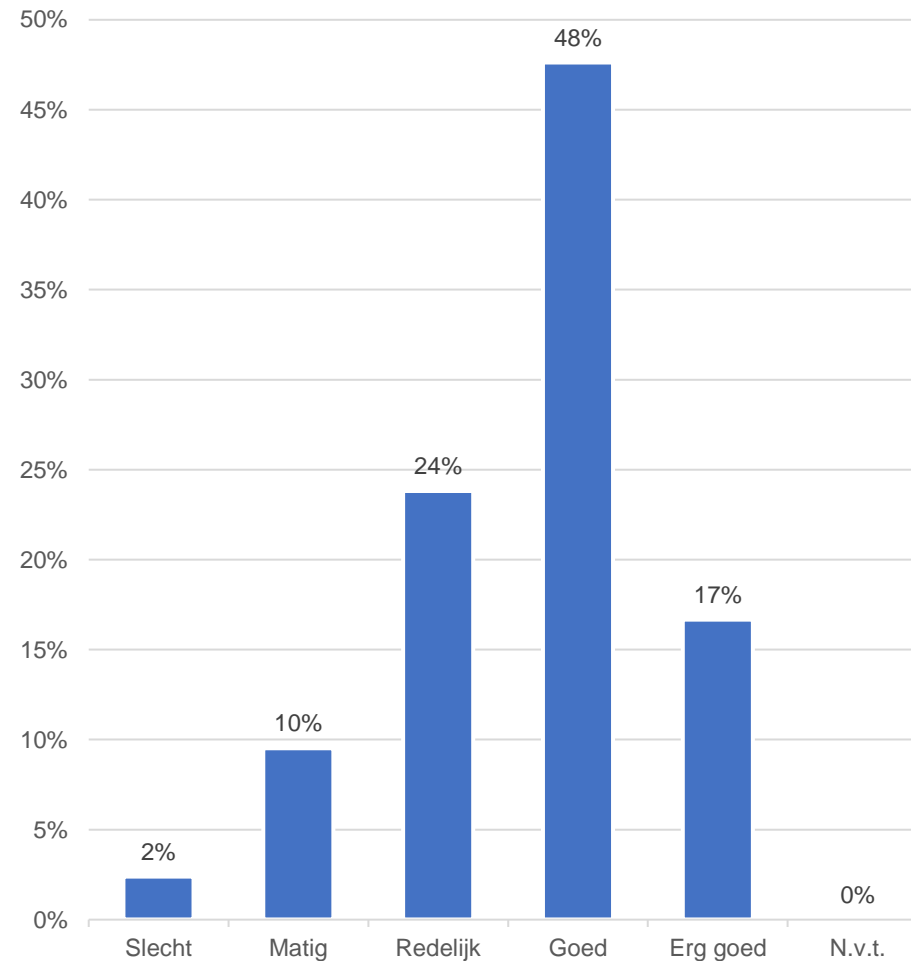






# Projectontwikkeling

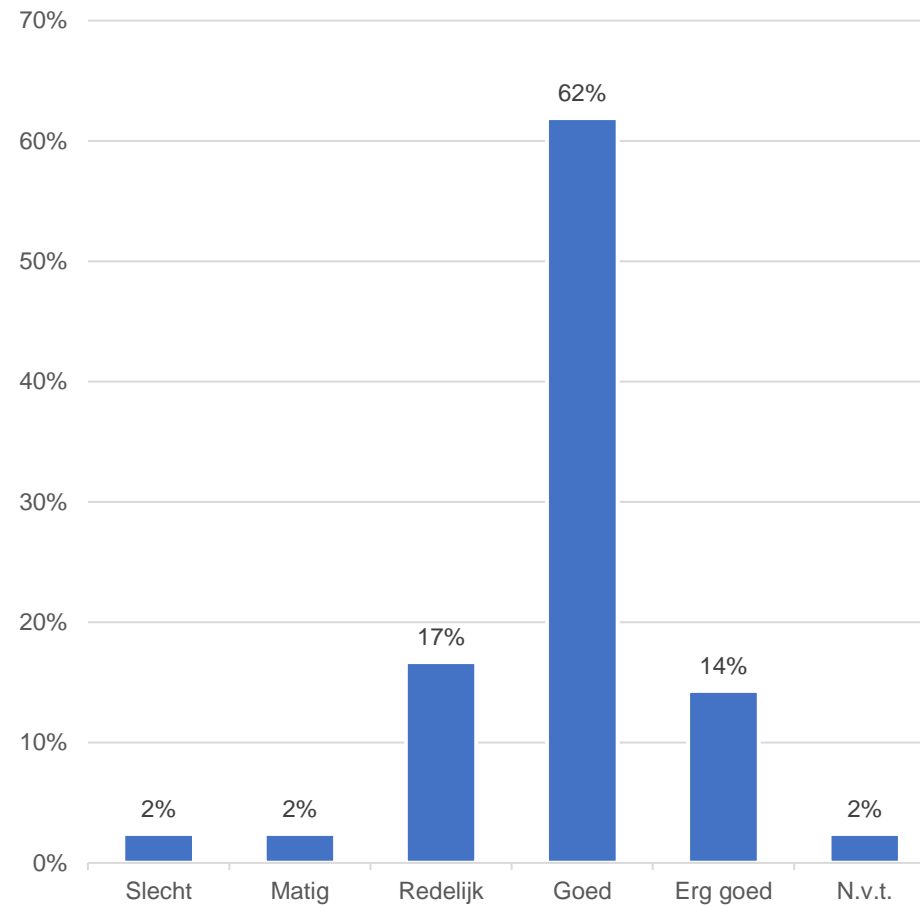
Hoe is binnen het project samengewerkt op het gebied van integraliteit





# Projectontwikkeling

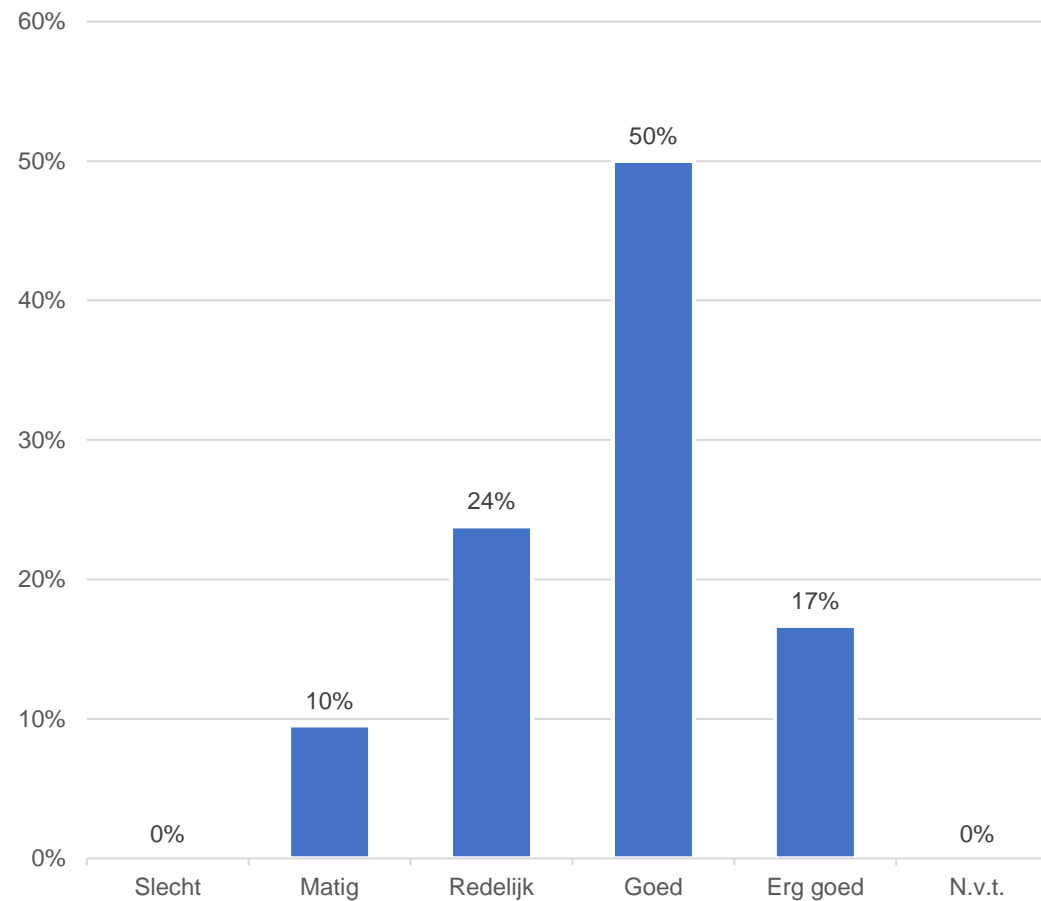
Hoe is binnen het project samengewerkt op het gebied van participatie en communicatie





# Projectontwikkeling

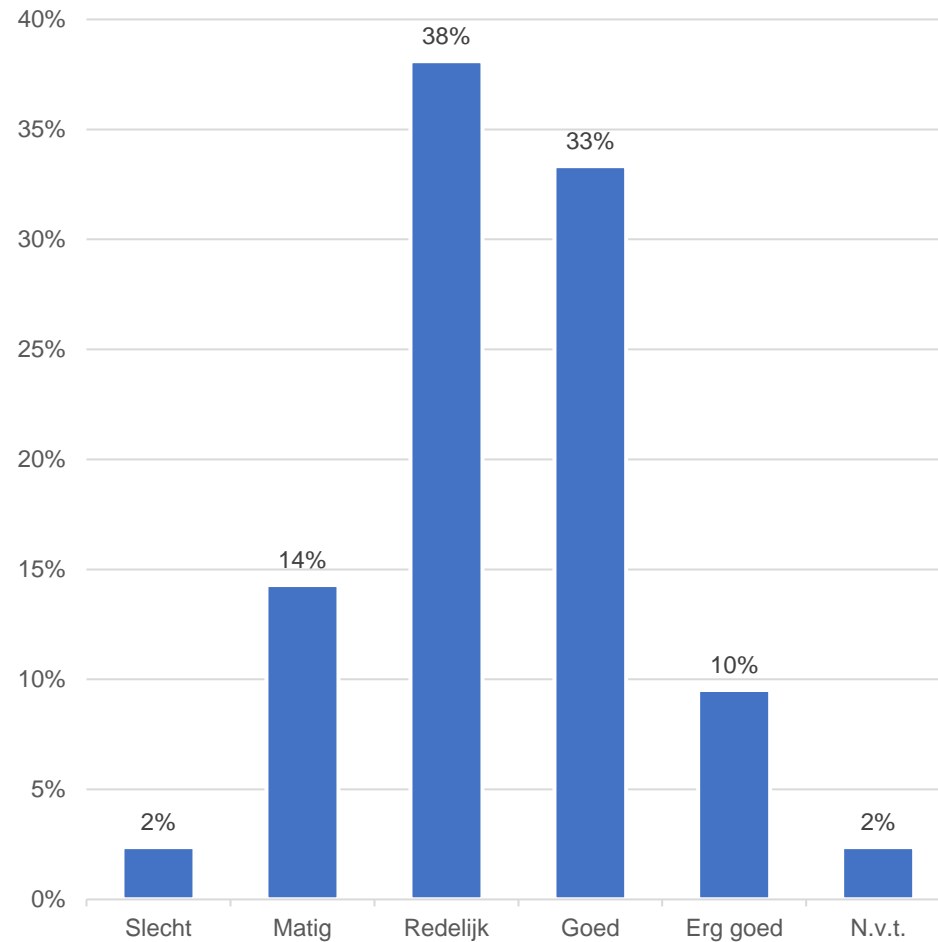
Hoe is binnen het project samengewerkt op het gebied van project management





# Projectontwikkeling

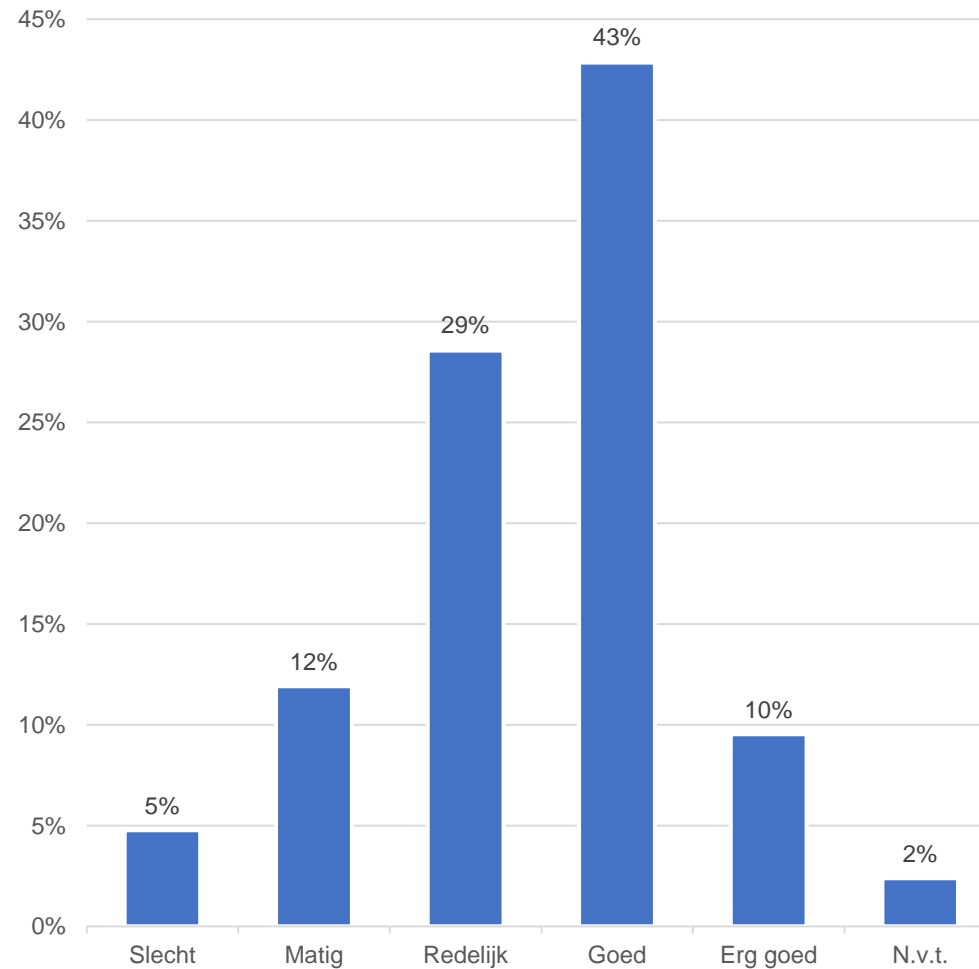
Hoe is binnen het project samengewerkt op het gebied van financiering





# Projectontwikkeling

Hoe is binnen het project samengewerkt op het gebied van besluitvorming





# Projectontwikkeling

## Enkele quotes uit de toelichting

- Overall beeld: goede samenwerking
- Op onderdelen erg gestuurd op consensus
- Samenwerking op inhoud ging goed, op overige onderdelen lastig vanwege gebrek aan regie



# Projectontwikkeling – tussentijdse conclusies

- Samenwerking op inhoud wordt erg positief beoordeeld (nul! negatieve reacties) en ook participatie en communicatie scoort erg goed.
- Op diverse onderdelen overwegend positief (inhoud, aanpak, integraliteit, participatie en communicatie, project management): >65% positief
- Op **financiering** en **besluitvorming** is de score beduidend lager

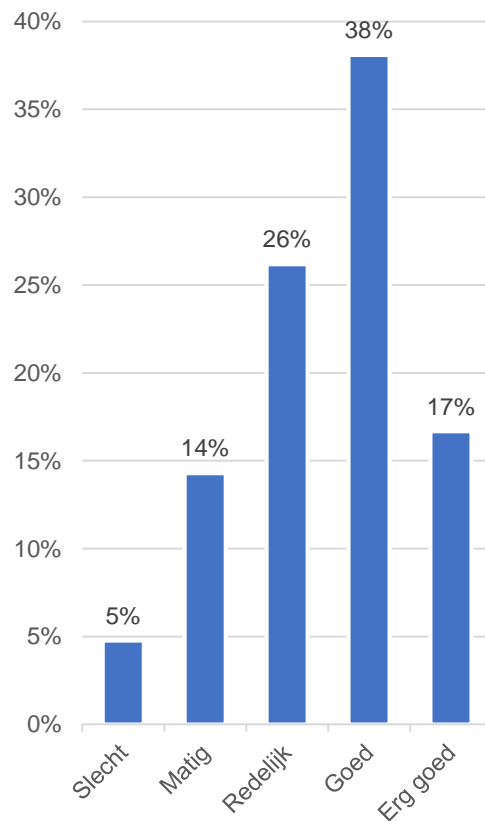
## *Mogelijke verdiepingsvragen:*

- Wat maakt dat samenwerking op het gebied van financiering en besluitvorming lager scoren?
- Hoe is de samenwerking bij het vinden van de cofinanciering gegaan?
- (mogelijke reden voor score op financiering is dat budget bedoeld is voor zowel capaciteitsinzet partners als voor uitvoering van het project)



# Projectmanagement, beheersing en financiering

**In hoeverre is de projectorganisatie goed ingericht? Bijvoorbeeld: zijn rollen en verantwoordelijkheden duidelijk?**



**Enkele quotes uit de toelichting** (onderstreept = meerdere keren genoemd):

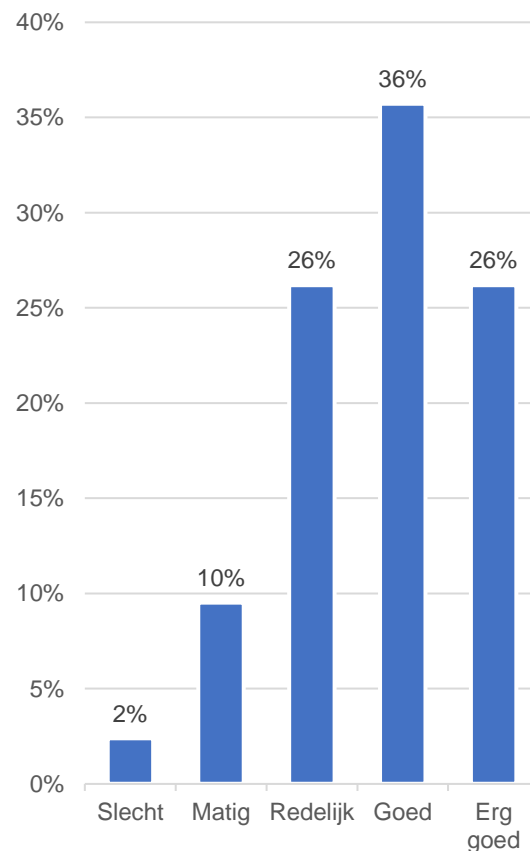
- Personen hadden meerdere petten op
- Samenwerking met 3 Rijksprogramma's van tevoren niet goed uitgewerkt
- Governance niet altijd duidelijk
- Rol van RVO/SBB minder helder
- Vanuit het Rijk is het wat schimmig soms
- In het begin duidelijke afspraak gemaakt over IPM rollen en andere taken/verantwoordelijkheden





# Projectmanagement, beheersing en financiering

In hoeverre helpt de samenwerking om tot de gewenste cofinanciering te komen?



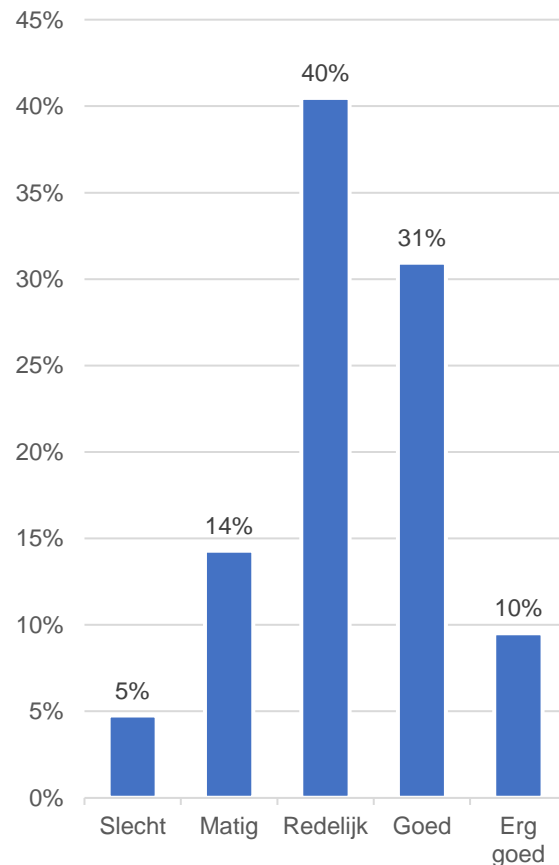
Enkele quotes uit de toelichting (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- 25% wordt niet gehaald en invloed op het project met overige deel is disproportioneel
- Het helpt dat er via een bestuurlijke brief PAGW-geld is toegezegd
- Samenwerking was cruciaal



# Projectmanagement, beheersing en financiering

Hoe ervaart u de financiële afspraken t.a.v. inzet van de partners?



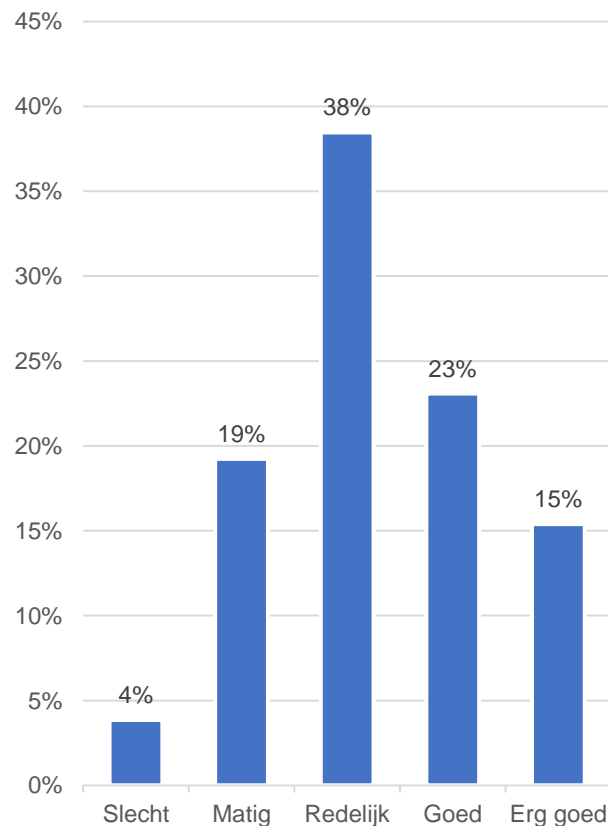
**Enkele quotes uit de toelichting** (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- RWS denkt niet altijd vanuit eigen belang, dit brengt risico's voor projectbeheersing
- Forse verschillen in bijdragen. Met name gemeenten willen voor een dubbeltje op de 1<sup>e</sup> rij zitten
- Duidelijke afspraken binnen de partijen



# Projectmanagement, beheersing en financiering

Indien u naast de MIRT-systematiek te maken hebt met andere systematiek (bijv. HWBP), hoe bevalt dat?



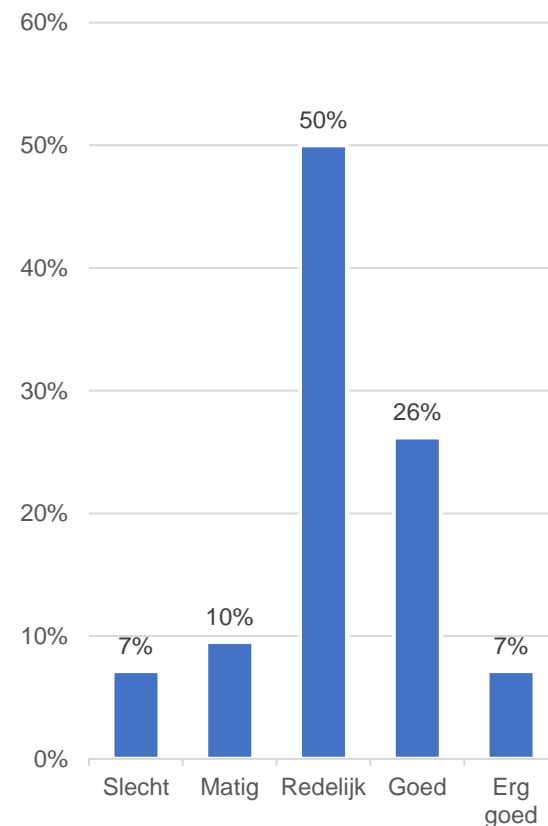
**Enkele quotes uit de toelichting** (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- Kost veel tijd om een 'gouden' middenweg te vinden
- Ingewikkeld
- Twee starre werelden
- Project gedrevenheid van HWBP brengt PAGW verder
- Urgentie zorgt voor voortgang
- Verschilt weinig van elkaar, sluit prima aan



# Projectmanagement, beheersing en financiering

In hoeverre zijn er volgens u goede afspraken gemaakt over eigendom, beheer & onderhoud, monitoring & evaluatie en communicatie?



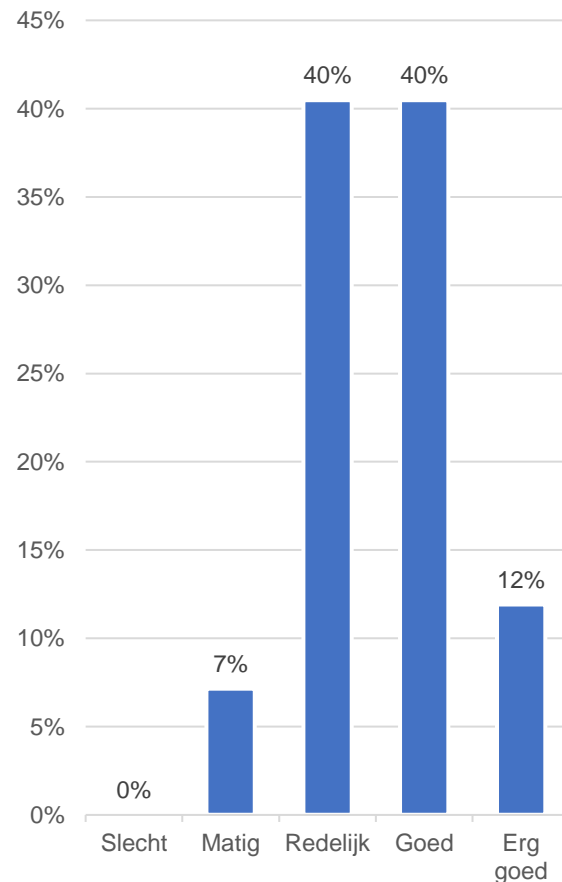
**Enkele quotes uit de toelichting** (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- Nog niet uitgewerkt, afspraken moeten nog worden gemaakt
- Afspraken zijn helder, vooraf gemaakt en vastgelegd in overeenkomst(en)



# Projectmanagement, beheersing en financiering

## Hoe verloopt de onderlinge afstemming en verantwoording?



### Enkele quotes uit de toelichting

- Nog niet uitgewerkt
- Verschillende geldstromen vragen extra afstemming
- Procedures moeten goed afgestemd worden, maar als je de strengste als uitgangspunt neemt, is de rest ook altijd te beantwoorden
- Afstemming gaat goed



# Projectmanagement, beheersing en financiering – tussentijdse conclusies

- Overwegend positieve score op projectorganisatie, maar uit opmerkingen blijkt nog wel onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden
- Samenwerking wordt als cruciaal gezien om tot cofinanciering te komen
- Financiële afspraken worden wisselend beoordeeld

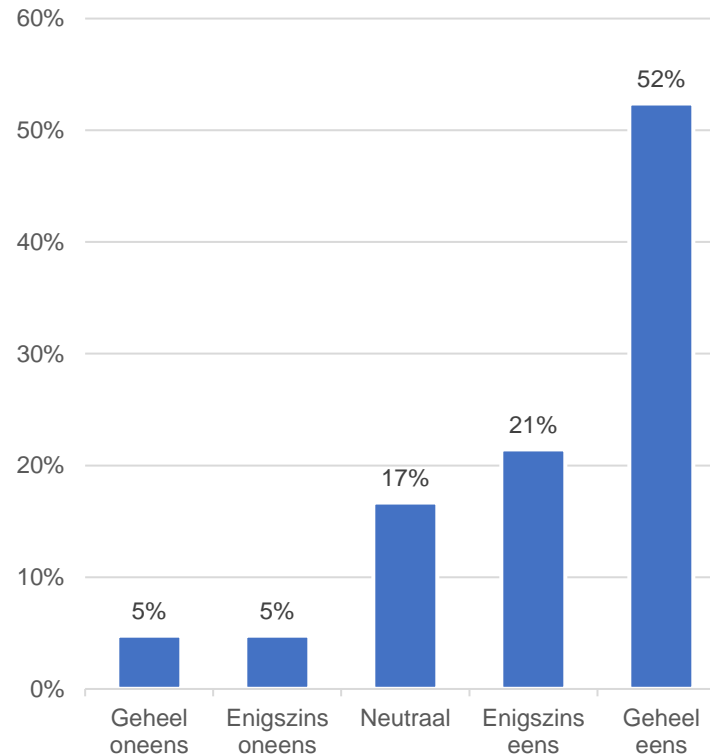
*Mogelijke verdiepingsvraag:*

- Wat zijn best practices voor rollen en verantwoordelijkheden, zodat de 3<sup>e</sup> tranche het wiel niet opnieuw hoeft uit te vinden? Onderscheid naar type project



# Resultaat

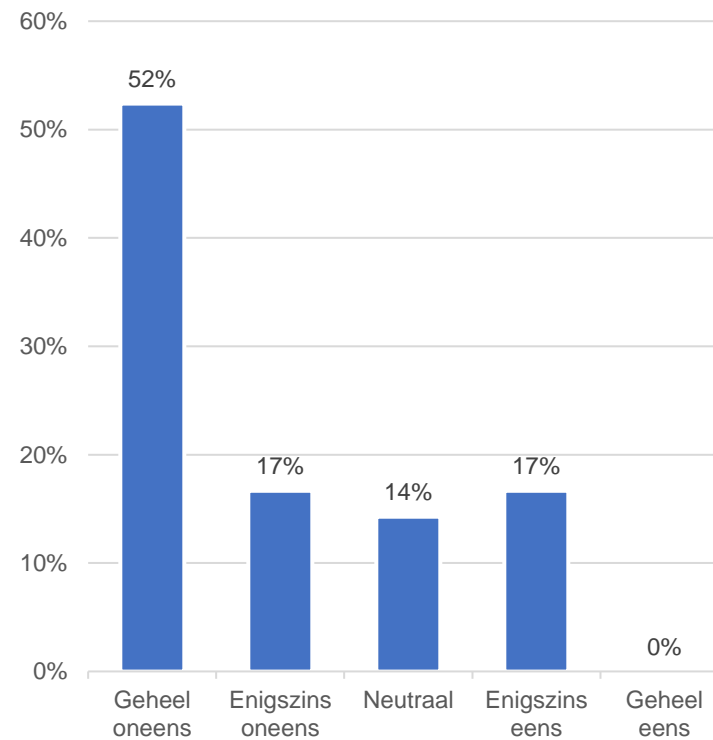
**Stelling: de samenwerking draagt significant bij aan het bereiken van het beoogde PAGW-doel**





# Resultaat

**Stelling: de samenwerking was noodzakelijk, maar heeft weinig meerwaarde opgeleverd**

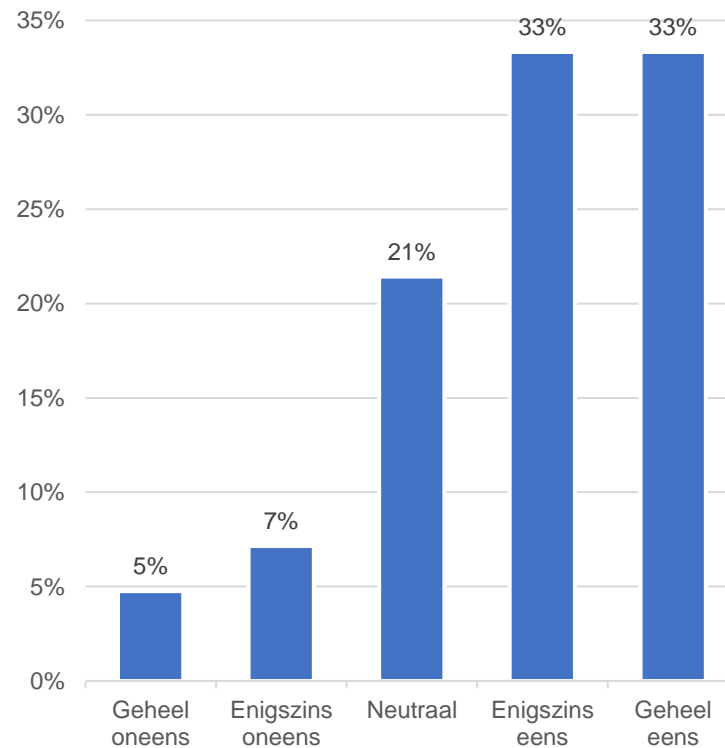






# Resultaat

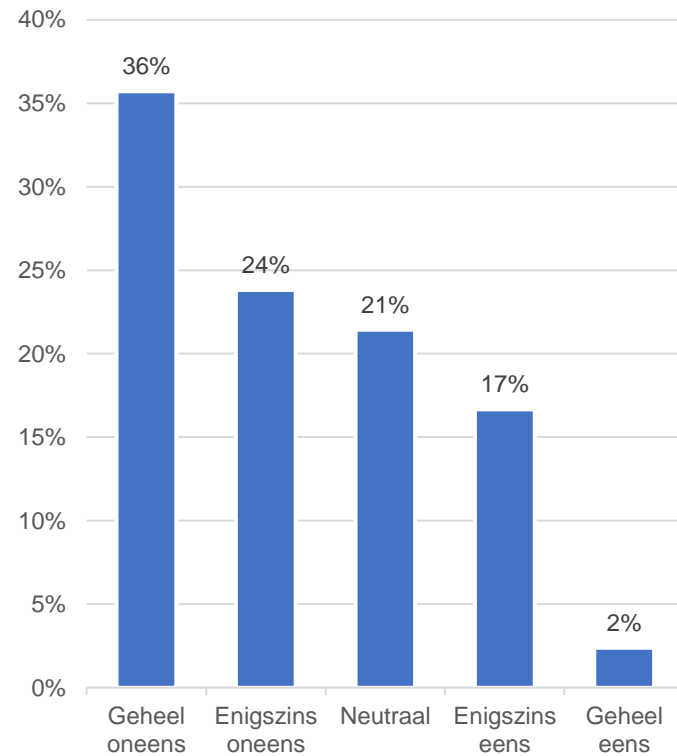
**Stelling: door samenwerking hebben we gemeenschappelijke doelen weten te realiseren die anders niet tot stand waren gekomen**





# Resultaat

**Stelling: zonder samenwerking was het beoogde PAGW-doel ook gehaald**





# Resultaat

**Enkele quotes uit de toelichting** (onderstreept = meerdere keren genoemd):

- PAGW is te veelomvattend om het als enkel ministerie of enkele uitvoeringsorganisatie te kunnen realiseren
- Samenwerking met RVO/SBB niet beslissend, samenwerking vanuit meekoppelkansen was doorslaggevend
- Had zonder samenwerking niet gekund



# Resultaat – tussentijdse conclusies

- Hoge scores laten zien dat samenwerking bijdraagt aan doelen (PAGW en gemeenschappelijk) en meerwaarde oplevert
- Ondanks kritische noten over organisatie en besluitvorming, toch heel positief over bijdrage van samenwerking aan resultaat

## *Verdiepingsvraag:*

- Hoe kan het dat ca. 20% alsnog denkt dat het PAGW doel zou zijn gehaald zonder samenwerking?



# Algemene aanbevelingen

## **Wat zijn elementen om te behouden?**

- Besef dat nationaal resultaat een optelsom is van regionaal resultaat
- Bevlogenheid vanuit inhoud en samenwerkingsgerichte houding
- Ruimte om in gebieden zelf bepalen welke maatregelen waar genomen worden
- Aan de voorkant veel aandacht voor samenwerking en dit vastleggen in vier overeenkomsten
- Bereid zijn om de eigen kaders en randvoorwaarden te verzachten
- Toezegging van middelen via bestuurlijke intentie
- Samenwerking binnen Rijk en tussen Rijk en regio
- Gezamenlijke insteek hoe een PAGW-project tot meerwaarde kan zijn voor het gebied



# Algemene aanbevelingen

## **Wat zijn elementen om te behouden?**

- Het hogere doel en de lange adem. Het gaat erom wat we over 25 jaar hebben bereikt
- Heldere sturing en slagvaardigheid
- Samenwerking, samenwerking, samenwerking



# Algemene aanbevelingen

## Welke veranderingen zou u voorstellen?

- Duidelijke sturingslijnen: wie is opdrachtgever?
- Ambtelijke besluitvorming vlotter organiseren, meer samenwerken op de inhoud
- Verwachtingen t.a.v. cofinanciering duidelijker maken
- Rollen/taken/verantwoordelijkheden RVO/SBB explicieter maken
- Aan de voorkant bepalen hoe samenwerking eruit moet zien en met welk doel
- Meer gericht op doelbereik PAGW. Smarter en concreter maken
- Eenvoudig governance model
- Samenwerking op basis van verantwoordelijkheden en niet op basis van belangen
- Wijs een regisseur aan



# Gemiddelde scores per project

Project	Aantal reacties	Gemiddelde score
Alle	3	3,2
Binnendijkse Slibsedimentatie/Groote Polder	1	2,4
Buitendijkse slibsedimentatie Eems Dollard	1	3,9
Eemzijlen	1	3,9
Friese IJsselmeerkust	2	3,1
Getij Grevelingen	6	3,0
Koehool-Lauwersmeer	3	3,3
Lauwersmeerdijk-Vierhuizergat	2	4,3
Marker Wadden	5	4,2
Meanderende Maas	5	4,2
Onderwaternatuur	1	3,0
Oostvaardersoevers	2	3,5
Paddenpol	7	3,9
PAGW Rivieren	2	3,6
Wieringerhoek en Buitendijkse slibsedimentatie Eems Dollard	1	3,5

## Gemiddelde score:

Gebaseerd op score vragen, met 1 is negatief en 5 is positief.

## Standaard deviatie:

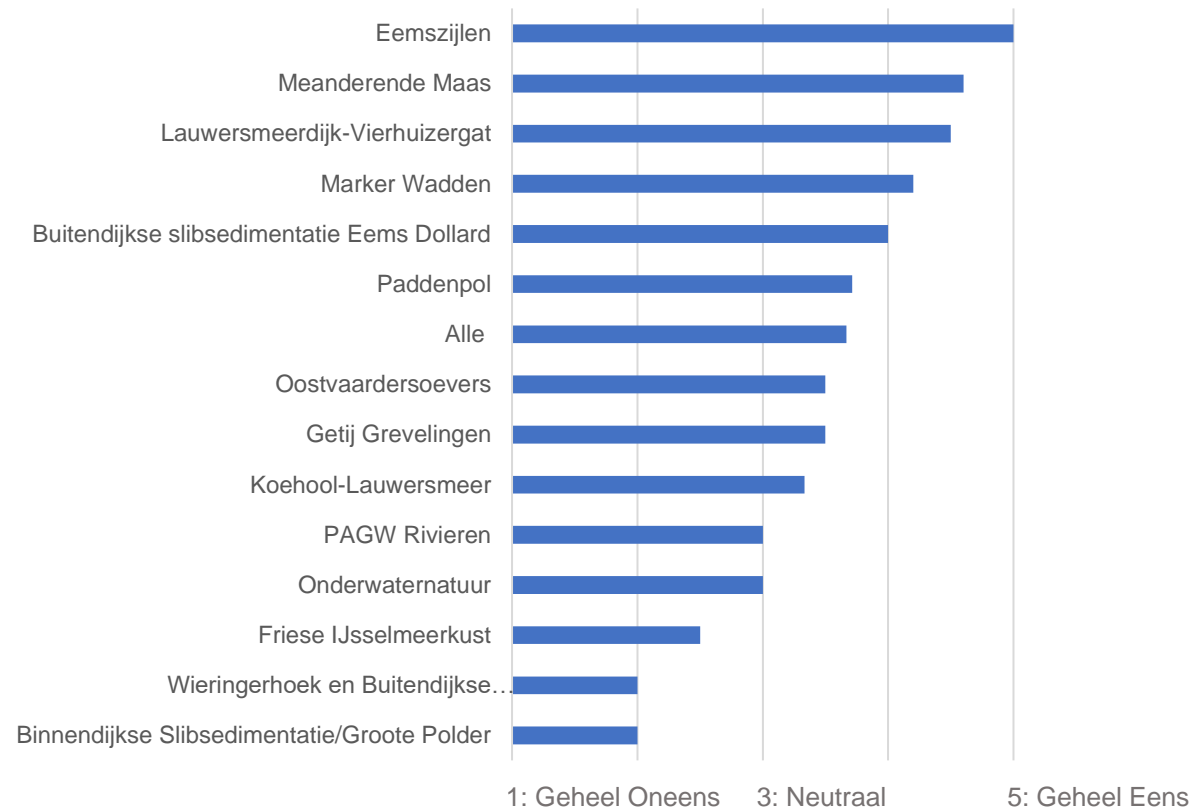
Spreiding is gering, bij de grootste spreiding liggen scores gemiddeld 1,1 van het gemiddelde af, op de schaal van 1-5.





# Stellingen uitgesplitst per project

**Stelling: de doelen van elk van de samenwerkende partijen zijn helder en gedeeld**





# Stellingen uitgesplitst per project

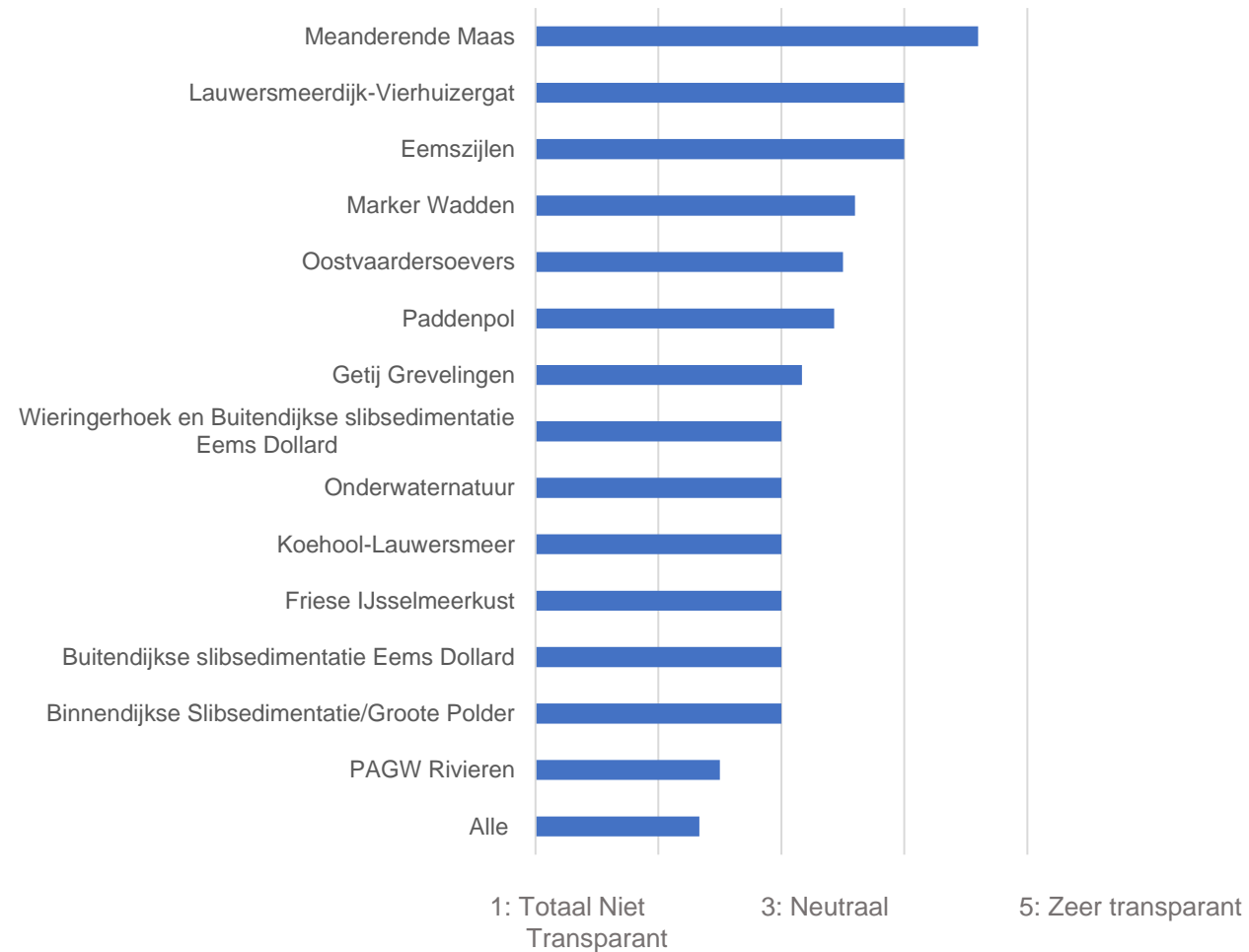
Hoe beleeft u het proces van besluitvorming rond het (PAGW-) project?





# Stellingen uitgesplitst per project

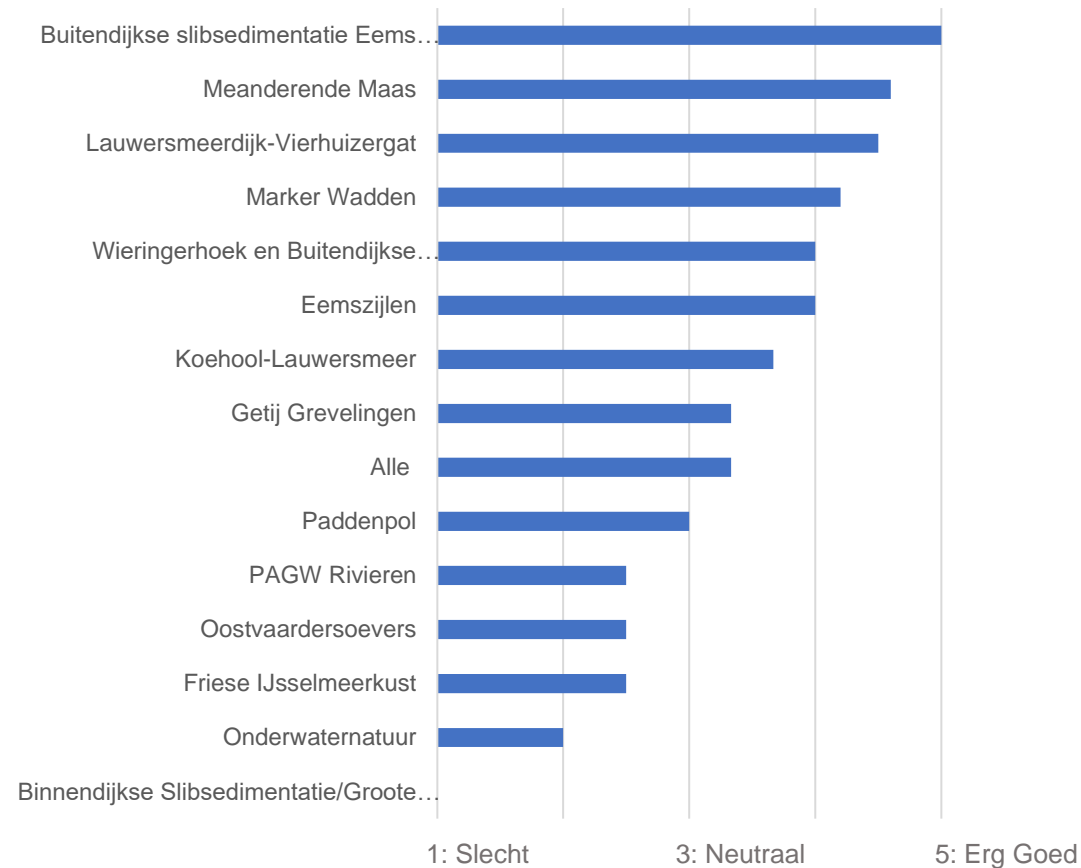
In hoeverre vind u het proces van besluitvorming transparant?





# Stellingen uitgesplitst per project

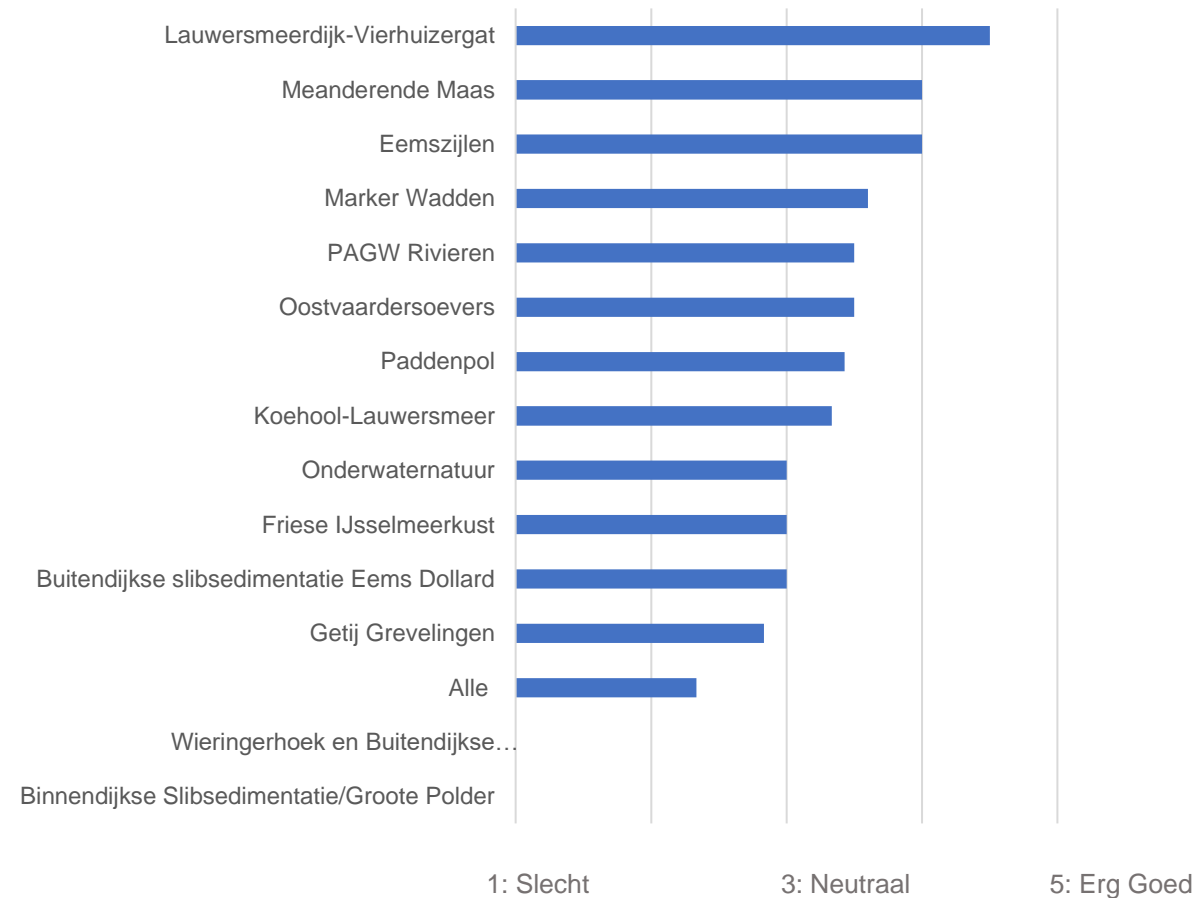
**In hoeverre is de projectorganisatie goed ingericht? Bijvoorbeeld: zijn rollen en verantwoordelijkheden duidelijk?**





# Stellingen uitgesplitst per project

Hoe ervaart u de financiële afspraken t.a.v. inzet van de partners?





# Gemiddelde scores per organisatie

Organisatie	Aantal reacties	Gemiddelde score
Gemeente	2	3,5
Ministerie van I&W	1	3,8
Ministerie van LNV	3	3,4
Natuur- en landschapsorganisatie	3	4,3
Provincie	7	3,4
Rijkswaterstaat	18	3,7
RVO	1	3,3
Staatsbosbeheer	2	3,0
Waterschap	4	3,9

## Gemiddelde score:

Gebaseerd op score vragen, met 1 is negatief en 5 is positief.

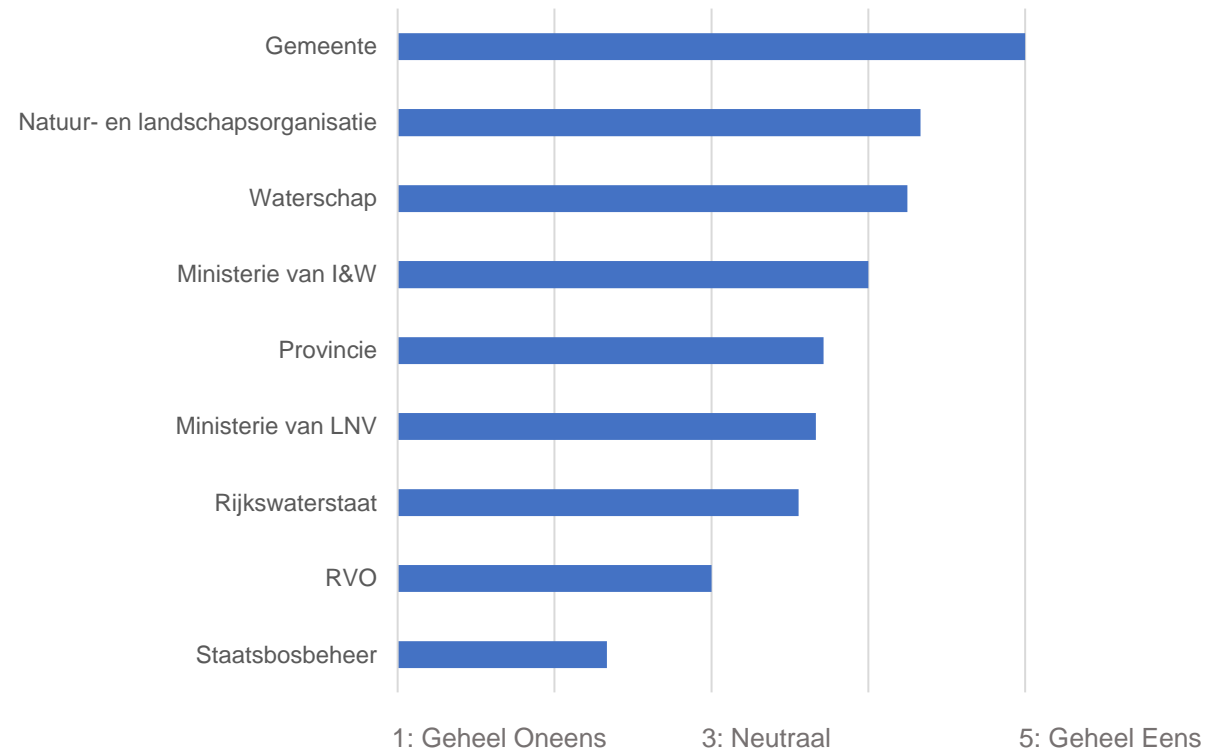
## Standaard deviatie:

Spreiding is gering, bij de grootste spreiding liggen scores gemiddeld 1,1 van het gemiddelde af, op de schaal van 1-5.



# Stellingen uitgesplitst per organisatie

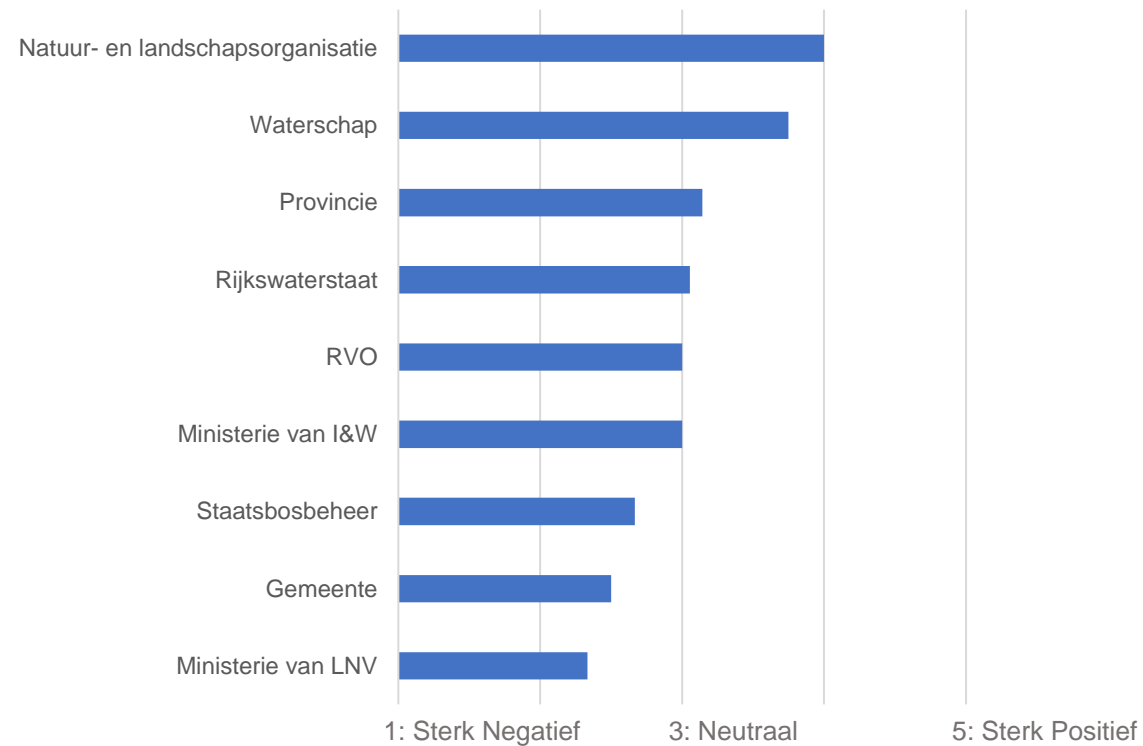
**Stelling: de doelen van elk van de samenwerkende partijen zijn helder en gedeeld**





# Stellingen uitgesplitst per organisatie

Hoe beleeft u het proces van besluitvorming rond het (PAGW-) project?

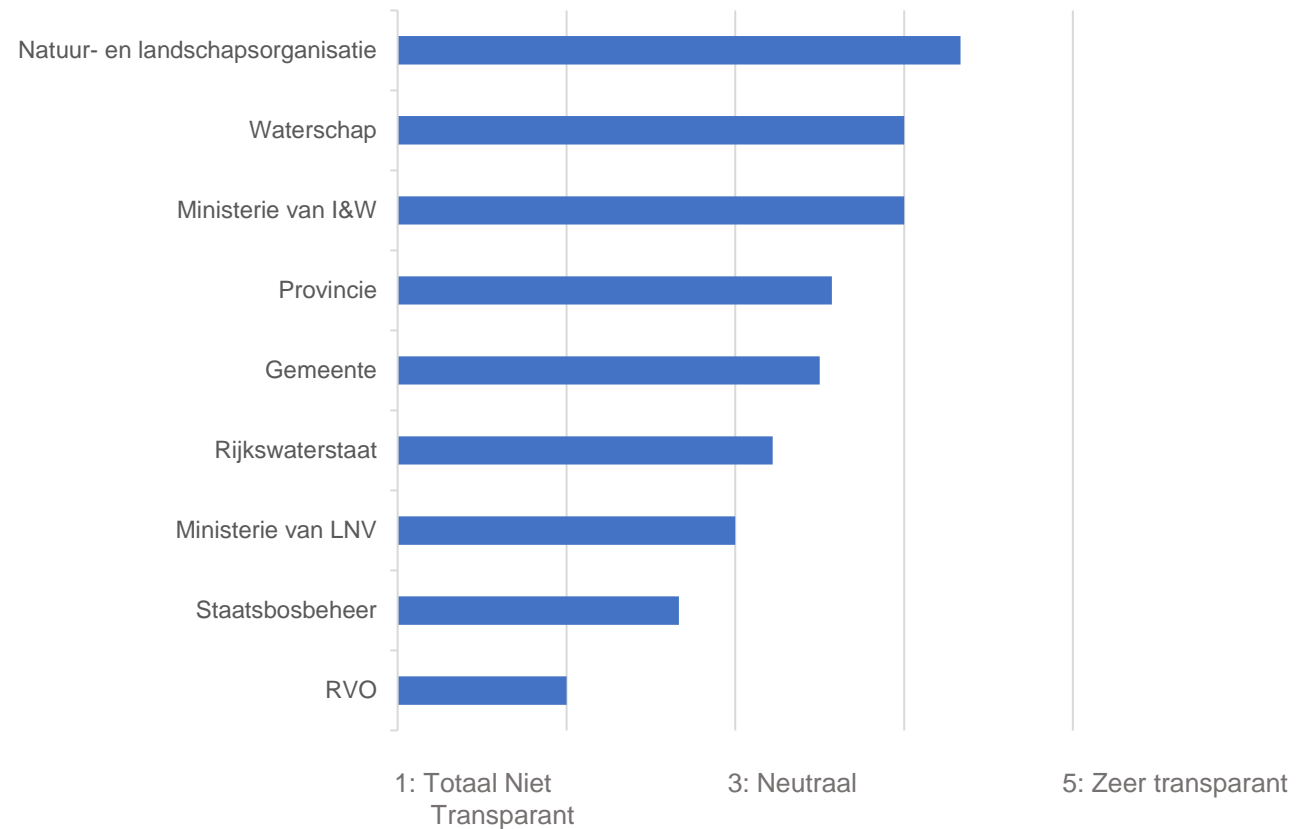






# Stellingen uitgesplitst per organisatie

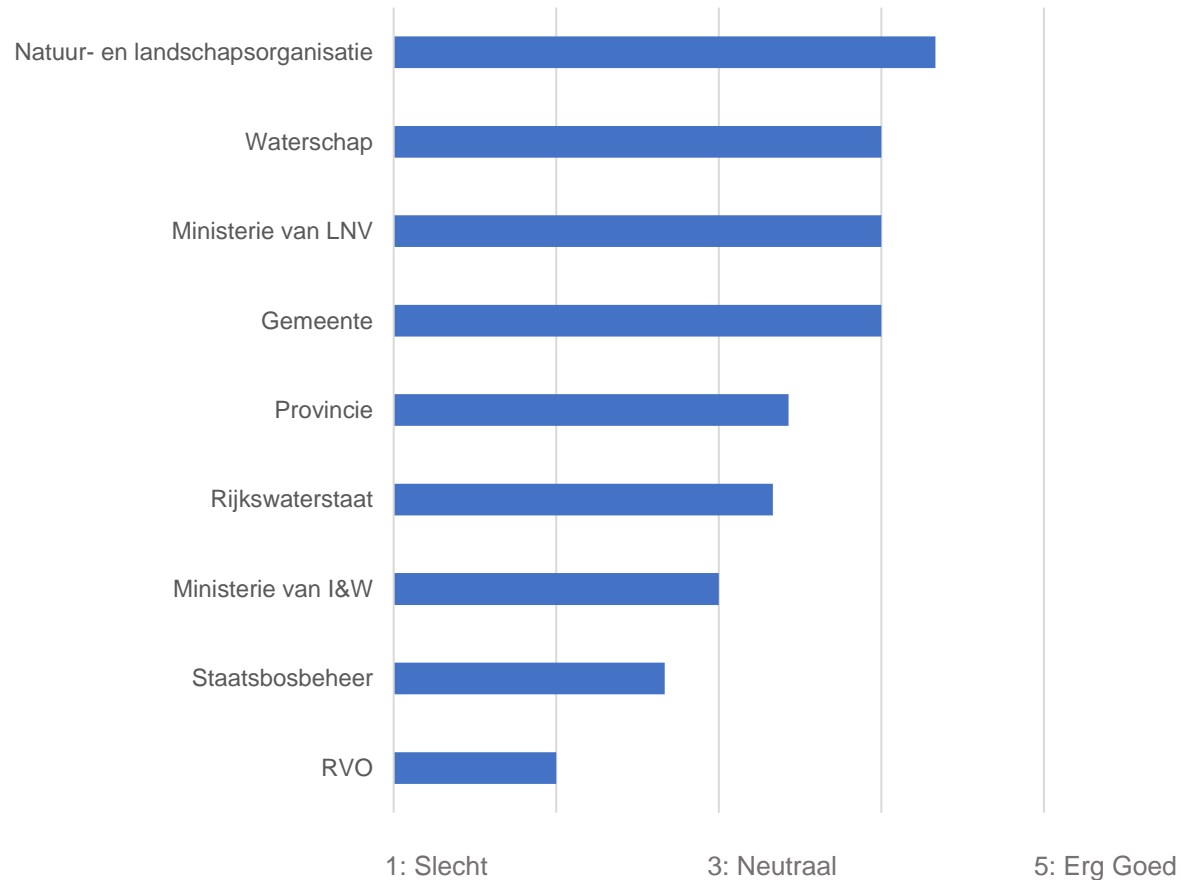
In hoeverre vind u het proces van besluitvorming transparant?





# Stellingen uitgesplitst per organisatie

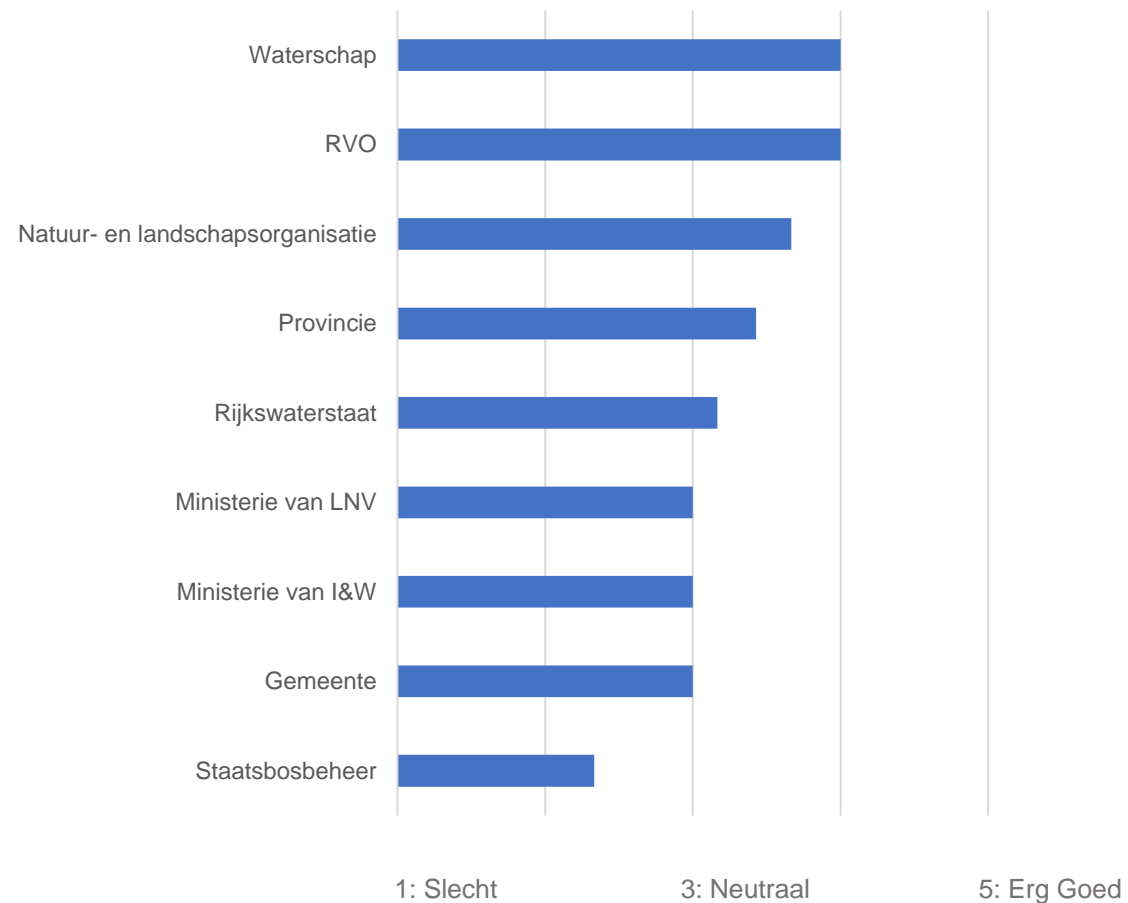
**In hoeverre is de projectorganisatie goed ingericht? Bijvoorbeeld: zijn rollen en verantwoordelijkheden duidelijk?**





# Stellingen uitgesplitst per organisatie

Hoe ervaart u de financiële afspraken t.a.v. inzet van de partners?





# Gemiddelde scores per type project

Type project	Gemiddelde score
100% PAGW-project, met RWS/SBB/RVO als trekker en diverse regionale uitvoeringspartners.	3,35
PAGW is onderdeel van een groter project, met meerdere doelen, RWS/SBB/RVO is geen trekker, maar wel uitvoeringspartner.	3,59
PAGW is vooral budget/subsidie voor een project, dat volledig door andere partijen wordt uitgevoerd.	4,00