



04/23

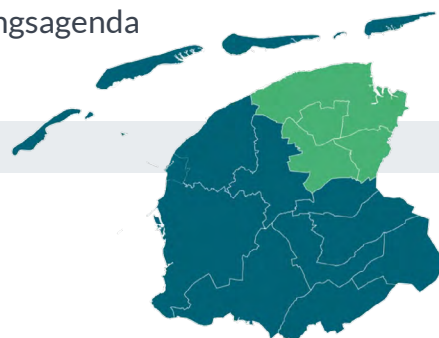
TWEEDE VERDIEPINGSSTUDIE
VERSNELLINGSAGENDA NOORDOOST FRYSLÂN

BOUWEN AAN EEN LERENDE REGIO



Inhoud

2	Samenvatting
3	Inleiding
5	Bijdrage aan projecten
6	Methode
7	Het monitoringskader in de praktijk
11	Leren in de Versnellingsagenda
13	Conclusies: Bouwen aan een lerende regio
14	Literatuur
15	Bijlage 1: Projectdoelen in de versnellingsagenda
16	Colofon



// SAMENVATTING

Voor u ligt de tweede verdiepingsstudie die deel uit maakt van de lerende evaluatie die Planbureau Fryslân (voorheen FSP) uitvoert van de Regiodeal Noordoost Fryslân en Holwerd aan Zee. Die regiodeal heeft een uitvoeringsprogramma dat gericht is op het versterken van brede welvaart in de regio: de Versnellingsagenda. Deze studie volgt op de eerste verdiepingsstudie die in maart 2022 is opgesteld, en besteedt aandacht aan de projecten in programmalijn 2: Innovatie & Ondernemerschap. Drie projecten zijn daarin met nadruk gevolgd: *Bokashi Groenstations*, *Lisdodde als isolatiemateriaal* en *Ontsnappen aan digitale dreigingen*. Het doel van de studie is om te leren van de successen en de uitdagingen die deze projecten tegenkomen.

De overkoepelende oproep die van deze tweede verdiepingsstudie uitgaat is om de gesubsidieerde projecten niet los te laten wanneer zij gefinancierd zijn, maar aandacht te blijven geven. Wat nodig is voor projecten om optimaal bij te dragen aan de impact van de Versnellingsagenda, is begeleiding tijdens de uitvoering. Dat kan bijvoorbeeld door samenwerking in de triple helix te begeleiden en mee te denken over continuïteit en opschaling. De subsidie uit de Versnellingsagenda is geen voldoende voorwaarde voor het maken van impact. Om te voorkomen dat de Versnellingsagenda een 'projectenmachine' wordt, moet de samenhang van het programma als geheel bewaakt worden.

// INLEIDING

Aanleiding

In 2017 sloot de regio Noordoost Fryslân een deal met de Rijksoverheid met als doel om de brede welvaart van haar inwoners te verhogen. In 2020 is dit programma onder de noemer Versnellingsagenda daadwerkelijk van start gegaan.

Planbureau Fryslân is gevraagd deze regiodeal te monitoren en evalueren. Dat gebeurt door jaarlijks een overzicht te geven van de regionale brede welvaart en een evaluerend onderzoek uit te voeren naar projecten uit de deal in relatie tot het overkoepelende programma. Het onderzoek dat nu voor u ligt behoort tot de laatste categorie.

Context

Eerdere constateringën waren dat de Versnellingsagenda vanwege haar interne structuur (bijvoorbeeld de triple helix samenwerking en de betrokkenheid van meerdere overheidslagen) en externe omstandigheden (denk aan de coronapandemie) in een 'woelig getij' tot stand moet worden gebracht (FSP, 2021). Een dergelijk complex maar ook veelbelovend programma verdient een evaluatie die niet gericht is op afrekenen maar op leren van wat er gebeurt, zodat er eventueel bijgestuurd kan worden: een lerende evaluatie.

In 2021 heeft het planbureau (toen nog Fries Sociaal Planbureau) gewerkt aan een monitoringskader dat dienend is aan bovenstaande doelstelling (zie de volgende pagina). Tegelijk is dat kader voor de eerste maal toegepast op een aantal projecten uit de Versnellingsagenda (FSP, 2022). Dat leverde lessen op voor het programma als geheel over 'persoonlijk meesterschap', 'regie in de regio' en 'meten en weten'.

Meest in het oog springend was het inzicht dat de doelstellingen van de gemonitorde projecten vaak kwalitatief van aard waren en niet altijd goed aansloten op de kwantitatieve KPI's waaraan het succes van de Versnellingsagenda volgens afspraak zou worden afgemeten.

Direct gevolg van deze bevinding was dat de regio de overkoepelende doelstellingen van de Versnellingsagenda opnieuw tegen het licht heeft gehouden en uiteindelijk geherformuleerd heeft. Het planbureau heeft bij dit proces een faciliterende rol gespeeld.

Dit onderzoek

De Versnellingsagenda bestaat uit drie programmalijnen. Regio en planbureau hebben afgesproken ieder jaar een andere programmalijn onder de loep te nemen. Het onderzoek van 2021 richtte zich op het onderdeel 'Onderwijs en arbeidsmarkt'; dit jaar staan projecten uit de programmalijn 'Innovatie en ondernemerschap' centraal. Die programmalijn valt uiteen in business cases die gericht zijn op de bouwsector, de metaalsector, de agrarische sector en ondernemersnetwerken. Voor deze business cases zijn gewenste resultaten geformuleerd. Die zijn te vinden in tabel 1 op de volgende pagina.

Het doel van dit onderzoek is om het overkoepelende programma van de Versnellingsagenda te evalueren. Het onderzoek behandelt daarom niet ieder project uit de programmalijn 'Innovatie en ondernemerschap', maar een selectie van projecten die ons gezamenlijk iets kunnen zeggen over het programma als geheel.

Daarvoor is het wel van belang dat projecten in verschillende soorten en maten in het onderzoek vertegenwoordigd zijn. Om tot een zo representatief mogelijke selectie te komen zijn de volgende criteria gehanteerd: spreiding over de business cases die horen bij de programmalijn 'Innovatie en ondernemerschap'; spreiding over de regio; grootte van het project naar subsidieomvang; partij die hoofdaanvrager is (ondernemer, onderwijsinstelling of overheid).

Na de projecten uit de programmalijn 'Innovatie en ondernemerschap' langs deze meetlat te hebben gelegd zijn de volgende drie geselecteerd: 'Ontsnappen aan digitale dreigingen', 'Lisdodde' en 'Bokashi'. Dit zijn de initiatieven die in het vervolg van dit onderzoek centraal staan.

Tabel 1

Gewenste resultaten en effecten van Business Cases in programmalijn 2 van de Versnellingsagenda



Bouwen aan de bouw

Innovatie naar circulaire economie,
energietransitie en bouwindustrialisatie

Samenwerkingen tussen onderwijs en
bedrijven, en tussen sectoren

Meer jongvolwassenen komen in aanraking
met (innovaties in de) sector, door onder meer
stages

De regio als centrum voor industrieel en
circulair bouwen



Toekomstbestendige Agri & Food

Nieuwe verdienmodellen voor de sector

Samenwerkingsverband rond kennisthema's

Sector in de etalage

Leer-werk combinaties om personeelbestand
op peil te houden

In beeld brengen van cross-overs met
andere sectoren



Bouwen aan metaal

Sector in de etalage

Kennisuitwisseling over circulaire
en industriële productieprocessen

Meer jongvolwassenen komen in aanraking met
(innovaties in) de sector door onder meer stages

Gezamenlijk investeren in bedrijfsmiddelen



Ondernemen en netwerken

Netwerkstructuur voor
ondernemers

Kennisuitwisseling en
opleidingstrajecten

Ondersteuning bij start-
ups en scale-ups

// BIJDRAGE VAN PROJECTEN

Een belangrijke documentatie onder deze lerende evaluatie zijn de tussen- en eindrapportages van de gesubsidieerde projecten. Deze geven inzicht in de doelen en aanpak van de breedte van de projecten die samen het programma vormen. Om de bijdrage aan de projecten aan de doelen van de Versnellingsagenda inzichtelijk te maken, zijn in het najaar van 2022 31 projecten die aan het eind van de looptijd zijn gekomen, gevraagd om van alle programmadoelen aan te geven of zij daaraan hebben bijgedragen. 17 van hen hebben deze enquête ingevuld. Dit onderzoek heeft natuurlijk beperkingen: zo zijn de ondervraagde projecten in meerderheid kleinere projecten en is de uitvraag qua respons ruim, maar niet helemaal dekkend voor de totale subsidieverstrekking. Dit zal in de komende jaren, wanneer meer projecten de eindstreep halen, steeds meer zeggingskracht krijgen. Tenslotte is aan projectorganisaties zelf gevraagd hun bijdrage in te schatten, wat de uitkomsten een zekere mate van subjectiviteit of wensdenken geeft.

Niettemin is het waardevol om een overzicht te hebben van de bijdrage van de breedte van de projecten, alvorens in de diepte in te zoomen op een drietal geselecteerde casussen. Er zijn in totaal 24 doelen te onderscheiden (zie bijlage 1 voor een overzicht), die uiteenvallen in de drie domeinen van brede welvaart: economisch, sociaal en ruimtelijk. Vanwege het karakter van de Versnellingsagenda is de meerderheid van die doelen sociaal-economisch van aard: ze richten zich op aansluiting van onderwijs bij de arbeidsmarkt, op verdienvermogen en ondernemersnetwerken, bijvoorbeeld (zie FSP, 2021b).

Uit de uitvraag van de 17 projecten blijkt dat aan een aantal van deze doelen door praktisch alle projecten, uit verschillende business cases, wordt bijgedragen. Dat geldt voor Kennisdeling (doel 8), Bijeenkomsten (doel 6), en Triple Helix samenwerkingsverbanden (doel 5). Aan de andere kant valt op dat aan andere doelen nog niet veel aandacht wordt besteed. Zo zijn er (in deze steekproef) nog geen Afstudeeropdrachten (doel 4), en werkt er maar 1 project aan Om-/ en bijscholing (doel 2).

// METHODE

Lerende evaluatie

In tegenstelling tot traditionele vormen van evalueren gaat het bij de lerende evaluatie niet (alleen) om de verantwoording van bestede middelen, maar vooral om het leren van gevoerd beleid met als doel om bij te kunnen sturen (Folkert, Verwoerd & Verwest, 2018). Een lerende evaluatie vindt dan ook niet achteraf plaats, maar al gedurende een beleidsproces (PBL, 2020). Om aan deze visie op evalueren te voldoen is het zaak om een werkwijze te ontwikkelen die onderzoekers in staat stelt om al relatief vroeg uitspraken te doen over de werking van beleid (PBL, 2021).

Monitoringskader

Het monitoringskader dat Planbureau Fryslân voor de Versnellingsagenda heeft ontwikkeld, sluit aan bij de filosofie van de lerende evaluatie.

De korte-termijnresultaten van de onderzochte projecten (output) worden gelinkt aan gevolgen op middellange termijn (outcome) en programma-ambities op de lange termijn (impact). Zo hebben zaken die al relatief vroeg in beeld gebracht kunnen worden (output en outcome) zeggingskracht voor doelstellingen die (ver) in de toekomst liggen.

De indicatoren die worden gebruikt om output, outcome en impact in kaart te brengen ontleen we aan de beleidstheorie die aan de projecten ten grondslag ligt. De beleidstheorie is het antwoord op de vraag: hoe verwacht men dat de activiteiten van het project in het heden zullen leiden tot de gewenste verandering van de regionale brede welvaart in de toekomst? Afhankelijk van de gehanteerde beleidstheorie kunnen output-, outcome- en impactindicatoren zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn.

Voor een uitgebreidere toelichting op zowel de lerende evaluatie als het monitoringskader, zie (FSP, 2022).¹

Tabel 2

Projecten naar businesscase

Programmalijn en Businesscase	Aantal gesubsidieerde projecten	Totaal verleende subsidie
1A	10	€ 2.245.711,00
1B	4	€ 816.246,00
1C	2	€ 1.650.694,00
2A	4	€ 234.789,00
2B	2	€ 137.309,00
2C	13	€ 593.980,00
2D	31	€ 4.308.355,00
3A	2	€ 2.891.608,00
3B	23	€ 1.669.443,00

Tabel 3

Projecten naar subsidieomvang

Subsidieomvang	Aantal gesubsidieerde projecten	Totaal verleende subsidie
Klein; tot € 5000,-	30	€ 144.163,00
Midden; € 5000,- tot € 25.000,-	23	€ 529.824,00
Groot; meer dan € 25.000,-	37	€ 13.874.147,00



¹ De rapportage waarin het monitoringskader verder is uitgewerkt is hier te vinden: FSP, 2022.



HET MONITORINGSKADER IN DE PRAKTIJK

// Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de resultaten en effecten van de projecten die als casus zijn gekozen. Dat gebeurt door het monitoringskader te gebruiken dat in de verdiepingsstudie van 2022 is geïntroduceerd (FSP, 2022). Dat kader is gebaseerd op het principe van lerend evalueren (PBL, 2020) en brengt al tijdens de looptijd van het gesubsidieerde project projectresultaten aan het licht. Veel van de resultaten op de langere termijn, zijn nog niet waar te nemen, maar de gedachte achter lerend evalueren is dat nu al een beredeneerde inschatting kan worden gemaakt van de verwachte impact, op basis van wat het project nu oplevert (output) en tegen welke moeilijkheden ze nu aanlopen.

In het volgende hoofdstuk Leren in de Versnellingsagenda komen de lijnen samen en worden de lessen uit deze studie samengevat in vier leerpunten.

Bokashi Groenstations

Bokashi is een meststof en bodemverbeteraar, geproduceerd uit de fermentatie van biomassa. De productie van Bokashi op kleine schaal wordt in de regio gedoogd, maar omdat er geen formele regelingen voor zijn wordt opschaling bemoeilijkt. Daarom wil het projectteam van Bokashi inzichtelijk maken wat er nodig is om een vergunning te krijgen voor het verwerken van biomassa tot Bokashi in Noordoost Fryslân (*Voortgangsrapportage, 2021, p.3*). Het hoofddoel is opgedeeld in drie subdoelen (*Projectplan Bokashi Groenstations, 2021, p.5*):

1. Het ontwikkelen van een blauwdruk voor Groenstations in Noordoost Fryslân, waarin de logistieke en economische aspecten en wet- en regelgeving tot in detail zijn uitgewerkt;
2. Het realiseren van een pilot Groenstation bij maatschap Bos in de gemeente Dantumadiel;
3. Het voortzetten van de lopende Bokashi proef na 2020, voor het verkrijgen van langjarige inzichten in de toepassing van Bokashi in de melkveehouderij en akkerbouw.

Monitoring

In tabel 4 is het kader ingevuld met de gegevens over het project Bokashi Groenstations, zoals door hen geformuleerd in projectdocumentatie en besproken in een dialoogsessie in oktober 2022. Het gewenste regiorendement van de investering in dit project is het bijdragen aan een ecologische verantwoorde agrarische sector, door als kennislab te fungeren, door het leveren van een blauwdruk en onderzoek naar effecten van Bokashi op de bodem. Om tot dit rendement te komen moet een aantal deelresultaten behaald worden, die in meer of mindere mate meetbaar zijn. In het blok *output* zijn deze voorwaarden kwantitatief in kaart gebracht. Er is tot nu toe een klein aantal boeren bereikt om Bokashi te gebruiken of te produceren. Zodra de beoogde blauwdruk af is, kan worden opgeschaald.

Tabel 4

Input-output-outcome model voor *Bokashi Groenstations*

Input Financieel of menselijk kapitaal ingezet voor een beleidsinterventie of project	• €133.125 uit Versnellingsagenda • €20.000 Wetterskip • €40.917 Gemeente • Aantal geïnvesteerde uren: 1361
Output Producten of diensten die het resultaat zijn van een beleidsinterventie of project	• Triple helix netwerk met 6 gemeentelijke, 5 provinciale en 1 landelijke partij • 6 boeren hebben een proefveld voor Bokashi • 2 boeren produceren zelf Bokashi (voor zover bekend) • 3 best practices zijn geraadpleegd
Outcome Verwachte of werkelijke effecten van de output, op de korte of middel-lange termijn	• Er ligt een blauwdruk voor het opzetten van een Bokashi Groenstation (verwacht) • Inzicht in de effecten van Bokashi op de bodem (verwacht) • Kosten voor verwerking van biomassa zijn gedaald • 45% van de agrarische respondenten wil Bokashi gaan gebruiken (enquête 2020) • Verdienmodel Bokashi is inzichtelijk (verwacht)
Impact Langetermijn effecten van beleidsinterventie of project, bedoeld of onbedoeld	• De bodemkwaliteit in de regio is verbeterd • Koolstof wordt vastgelegd in de bodem • Het project draagt bij aan Brede Welvaart in de regio • Het project draagt bij aan een groter arbeidspotentieel in de regio • Het project draagt bij aan een ecologisch verantwoorde agrarische sector, die als kennislab kan fungeren.

Lisdodde als isolatiemateriaal en Het verbouwen van lisdodde voor het gebruik als duurzaam isolatiemateriaal

Lisdodde is een plant die gebruikt kan worden als duurzaam isolatiemateriaal. De plant isoleert op natuurlijke wijze, doordat er veel kleine luchtkamers in de plant aanwezig zijn die stilstaande lucht bevatten. Door het ontwikkelen van een duurzaam isolatiemateriaal uit lisdodde draagt het project bij aan de energietransitie en aan de materiaaltransitie. Het isoleren van panden maakt dat er minder energie nodig is en door lisdodde te gebruiken als isolatiemateriaal brengt het project een alternatief voor de fossiele isolatoren (Projectplan Lisdodde als isolatiemateriaal, 2021, p. 3). Voordat deze doelen verwezenlijkt kunnen worden is het nodig het proces voor de teelt en verwerking van lisdodde op te zetten. Dat is het doel van dit project:

Het ontwikkelen van een marktrijs, gecertificeerd isolatiemateriaal uit lisdodde met bijbehorend verwerkingsproces en vastgelegde kennis uit de benodigde testen en monitoring (Projectplan Lisdodde als isolatiemateriaal, 2021, p.3).

Monitoring

In tabel 5 is het kader ingevuld met de gegevens over de projecten *Lisdodde als isolatiemateriaal* en *Het verbouwen van lisdodde voor het gebruik als duurzaam isolatiemateriaal*. Het gewenste regiorendement van de investering in deze projecten is zorgen voor verdienvermogen in de regio en creëren van werkgelegenheid op verschillende werkniveaus door teelt en verwerking van de lisdodde tot isolatiemateriaal in de regio te houden. Om dat rendement te bereiken moet een aantal deelresultaten behaald worden, die in meer of mindere mate meetbaar zijn. In het blok output zijn deze voorwaarden kwantitatief in kaart gebracht. Uit de deelresultaten blijkt dat het gaat om productie van lisdodde op kleine schaal voor dit project. Het project zit nog in de testfase en er wordt nagedacht over opschaling zodra de testfase succesvol is afgerond en de producten gecertificeerd zijn. Er is aangegeven dat voor opschaling van de productie van lisdodde een nieuwe aanvraag wordt gedaan bij de Versnellingsagenda.

Tabel 5

Input-output-outcome model voor *Lisdodde*

Input Financieel of menselijk kapitaal ingezet voor een beleidsinterventie of project	• €24.999 & €59.865 Versnellingsagenda • €21.850/ 1.400 uren Dijkstra Draisma
Output Producten of diensten die het resultaat zijn van een beleidsinterventie of project	• 4 velden met lisdodde • 2.500 m2 lisdoddevelden, verwachting: 25 ha, elk jaar 10 ha er bij. • 2 Dokwurk-medewerkers zijn getraind om lisdodde te verwerken • Netwerk met boeren en overheid • 1 machine voor de verwerking van lisdodde
Outcome Verwachte of werkelijke effecten van de output, op de korte of middel-lange termijn	• Lisdodde is gecertificeerd isolatiemateriaal • 700 woningen per jaar uit de BGDD fabriek worden geïsoleerd met lisdodde (verwacht) • 20 ton CO2 per hectare wordt bespaard • Ontwerp gespecialiseerde machine voor verwerking lisdodde • Productieketen Lisdodde is opgezet
Impact Langetermijn effecten van beleidsinterventie of project, bedoeld of onbedoeld	• Er kan op grote schaal gebruik worden gemaakt van lisdodde als duurzaam isolatiemateriaal • Kennis wordt vastgehouden in de regio • Het project draagt bij aan vergroting van het arbeidspotentieel in de regio • Reductie van CO2-uitstoot uit veengrond • Het project draagt bij aan Brede Welvaart in de regio

Ontsnappen aan digitale dreigingen

Inwoners en bedrijven in Noordoost Friesland lopen schade op door cybercriminaliteit. In vergelijking met 2019 is in 2020 een verviervoudiging te zien in het aantal gemelde cyberincidenten, een daling in de cijfers wordt niet verwacht. De projectorganisatie van Ontsnappen aan digitale dreigingen wil het aantal cyberincidenten laten teruglopen, door cybercriminaliteit op een leuke manier onder de aandacht te brengen. Hiervoor hebben ze vier escapekisten gerealiseerd waarmee door middel van serious gaming de bewustwording omtrent digitale dreigingen worden vergroot. Het doel van het project is tweeledig (Projectplan Ontsnappen aan digitale dreigingen, 2020, p.4):

1. De weerbaarheid en bewustwording ten aanzien van digitale dreigingen vergroten bij organisaties en ondernemers in Noardeast Fryslân met als doel digitale aanvallen te voorkomen en/of de gevolgschade van digitale aanvallen te verkleinen;
2. De bewustwording in het onderwijs vergroten van digitale dreigingen en de gevaren van foutief gebruik van internet en social media.

Monitoring

In tabel 6 is het kader ingevuld met de gegevens over het project Ontsnappen aan digitale dreigingen. Het gewenste regiorendement van de investering is het versterken van het verdienvermogen in de regio door het informeren van ondernemers en leerlingen over digitale dreigingen. Door zich bewust te zijn van digitale dreigingen kunnen ondernemers en leerlingen zich beter weren tegen digitale dreigingen en lopen ze minder gevaar om gehackt te worden. Hierdoor wordt schade aan hun verdienvermogen beperkt. Om de doelen van het project te bereiken dienen eerst een aantal deelresultaten behaald te worden. In het blok output zijn deze voorwaarden kwantitatief in kaart gebracht. Dit kleine project is net uit de testfase door vertraging, opgelopen door de coronamaatregelen. De escapekisten zijn af en er wordt gewerkt aan een netwerk. Hoe groter het bereik van het netwerk, hoe grotere impact het project in de toekomst kan maken.

Tabel 6

Input-output-outcome model voor *Ontsnappen aan digitale dreigingen*

Input Financieel of menselijk kapitaal ingezet voor een beleidsinterventie of project	• €4.880 Versnellingsagenda • €6.660 Cofinanciering
Output Producten of diensten die het resultaat zijn van een beleidsinterventie of project	• 4 mobiele escapekisten • 2 escaperooms getest op langdurig gebruik materiaal bij 1 onderneming • Test voor aanpassen inhoud kisten op basisonderwijs • Werving deelnemers: LinkedIn, netwerkevents, eigen contacten • Samenwerking opgezet met MKB Cyber Campus
Outcome Verwachte of werkelijke effecten van de output, op de korte of middel-lange termijn	• De vier escaperooms worden optimaal gebruikt • Bewustwording digitale dreigingen is vergroot • De weerbaarheid tegen digitale dreigingen is verbeterd • Leerlingen zijn zich bewust van de gevolgen van foutief gebruik van internet en sociale media • Netwerk van mkb en onderwijs (verwacht) • Escapekist met content voor onderwijs (verwacht)
Impact Langetermijn effecten van beleidsinterventie of project, bedoeld of onbedoeld	• Afname digitale aanvallen in de regio • Gevolgschade van digitale aanvallen is afgenomen in de regio • Project draagt bij aan Brede Welvaart in de regio • Bijdrage aan het versterken van het verdienvermogen in de regio

// LEREN IN DE VERSNELLINGSAGENDA

De kern van deze lerende evaluatie is gevormd door het volgen van drie projecten: *Lisdodde*, *Bokashi* en *Digitale Dreigingen*. Met de organisatie van deze projecten en partijen die betrokken zijn bij de uitvoering ervan, is van gedachten gewisseld over de voortgang, de successen en knelpunten die zij ervaren. In dit hoofdstuk worden de leerpunten die de onderzoekers uit deze gesprekken hebben gehaald, gepresenteerd. Die lessen gaan niet over deze projecten alleen. Het doel is juist om de samenwerkende partijen in de regio een spiegel voor te houden. Op welke plekken is er nog winst te behalen? Waar hebben projecten behoefte aan? Wat kan er nog beter?

De opbrengst van deze evaluatie is samengevat in tabel 7. Daarin staan in de linkerkolom de observaties van de onderzoekers op basis van de projecten en in de rechterkolom de leerpunten voor de regio.

Het doel van het monitoringskader is om in een vroeg stadium een inschatting te kunnen maken van de impact die een project op langere termijn kan maken (FSP, 2022; naar Taplin en Clark, 2012). Die impact is voor alle projecten in de Versnellingsagenda het versterken van brede welvaart in de regio. Daarnaast wordt gestreefd op verschillende manieren. Die zijn onder woorden zijn gebracht in de impactindicatoren, afgeleid van de KPI's die in de regiodealtekst zijn opgenomen. In het vorige hoofdstuk is een overzicht gegeven van de stappen die de casusprojecten zetten naar het gewenste projectresultaat, de impact op de regio. Als voorbeeld: een project als Bokashi wil bijdragen aan het verdienvermogen van de agrarische sector in de regio, aan een verbetering van de bodemkwaliteit en aan een ecologisch verantwoorde landbouw. Om die impact te maken zijn tussenstappen nodig die het project nu als output en outcome realiseert: proefvelden, een netwerk waarin ervaringen gedeeld worden, een blauwdruk voor regelgeving. Om, in termen van het monitoringskader, van output naar impact te komen speelt een aantal noodzakelijke voorwaarden een rol. De financiering van het project vanuit de Versnellingsagenda is één voorwaarde, maar niet de enige. In de dialoogsessies hebben we met de projecten in kaart gebracht wat zij nog nodig hebben om tot impact op de regio te komen. De uitkomsten zijn hier samengevat in vier leerpunten voor de regio.

Tabel 7

Observaties en leerpunten naar aanleiding van de lerende evaluatie

Observatie	leerpunt
Sterk gemotiveerde projectteams, die in triple helix samenwerking samen op trekken	Er is behoefte aan begeleiding op samenwerking. Bijvoorbeeld door te sturen op contacten met de gemeenten
De binding met de regiodeal is niet bij alle projecten even sterk	Er moet regie gevoerd worden op de inbedding in de regio. De netwerkactiviteiten van QOP zouden een element van kennisuitwisseling kunnen aannemen
Projectteams zijn ingezoomd op hun project en sturen op het behalen van hun projectdoelen	Er moet regie gevoerd worden op samenhang tussen projecten en het doelbereik van het programma als geheel
De Dealgelden zijn incidenteel, maar de impact ervan moet geborgd worden om niet te vervliegen	Borging naar de toekomst -> benutting en koppelen van projecten over de bordrand van de Versnellingsagenda

Begeleiding op samenwerken

De drie gevolgde projecten zijn verschillend van opzet, maar er zijn ook gemene delers. Lisdodde en Bokashi zijn grote projecten, zowel wat betreft de omvang van de subsidie, als wat betreft de projectorganisatie. Digitale Dreigingen is kleiner van opzet. Voor elk van de projecten is te zeggen dat het sterk gemotiveerde projectteams zijn, die vol overgave werken aan het bereiken van hun doelen. Bovendien zijn zij samengesteld uit onvermoede combinaties, wat gezien de uitgangspunten van de Regiodeal zeker ten dele gezien kan worden als een meerwaarde van de bijdrage vanuit de Versnellingsagenda. De samenwerking tussen Dijkstra Draisma en Dokwurk is een goed voorbeeld van zo'n onvermoede maar sterke samenwerking, die tot stand is gekomen mede dankzij de randvoorwaarden die de regio stelt

aan subsidiering vanuit de Versnellingsagenda. De ‘continue inzet van alle betrokkenen en het creëren van nieuwe samenwerkingsvormen om de (...) ambities en doelen te bereiken’ is een belangrijk onderdeel van de beleidstheorie (Regiodeal Noordoost Fryslân en Holwerd aan Zee, 2017). Dit type samenwerkingen zijn veelbelovend, maar soms ook complex en vluchtig. Dat is eerder al aan het licht gekomen in de Proloogstudie en de eerste verdiepingsstudie (FSP, 2021; FSP, 2022). Op het tot stand komen en in stand houden van dit soort samenwerkingen zou nog meer begeleiding gericht kunnen worden, bijvoorbeeld als het de projecten moeite kost om de juiste contactpersonen aan tafel te krijgen.

Samenhang van het programma

Ondanks dat de projecten een goed beeld hebben van bondgenoten in de regio met wie zij kunnen samenwerken, zijn zij vanzelfsprekend met name ingezoomd op hun eigen project. Dat is ook logisch, want zij zijn verantwoordelijk voor het behalen van hun projectdoelen, niet voor de doelen van het hele programma. De mate waarin de opgetelde projectresultaten beantwoorden aan de gewenste impact van het hele programma moet elders bewaakt worden, bijvoorbeeld in de Regioboard. In een lerend en adaptief programma wordt daar indien nodig ook op ingegrepen. Dit leerpunt sluit nauw aan bij één van de conclusies van het Regiodeal GovernanceLab dat in opdracht van de ministeries van LNV en BZK het bestuurlijke traject van de regiodeals bestudeerde (Groenleer et al., 2022, p. 22). Dat waarschuwt ervoor dat Regiodeals geen ‘projectenmachines’ moeten worden waarin alleen incidentele impulsen worden toegediend aan de regio, die niet tot een structurele beweging leiden.

Binding aan de regio

De binding van projecten aan de regio en de Regiodeal is niet vanzelfsprekend. QOP organiseert al veel evenementen die gericht zijn op community building, zoals barbecues en informerende bijeenkomsten. Dat is toe te juichen en kan de inbedding in de regio versterken. Het is een overweging om aan deze evenementen een kenniselement toe te voegen, door themabijeenkomsten over digitalisering, scale-up of projectmanagement te organiseren. De doelgroep van dit soort bijeenkomsten bestaat met nadruk niet alleen uit potentiële nieuwe aanvragers van subsidie, maar vooral ook uit mensen die betrokken zijn bij projecten die al gefinancierd zijn. Op die manier kan er geleerd worden van wat werkt in de regio, en van wat niet heeft gewerkt en worden de resultaten van de projecten verder verspreid.

Continuïteit en borging

In het vorige hoofdstuk stonden de projectresultaten op de korte, middellange en lange termijn (ofwel: output, outcome en impact) centraal. De vraag die daarbij gesteld werd, was welke belemmeringen er waren om van output naar impact te komen. Dat het project Digitale Dreigingen vier escapekisten gebruikt bij groepen ondernemers is geweldige output, maar het doel op lange termijn is daarmee nog niet bereikt. Dat doel was een afname van digitale aanvallen en een beperking van de gevolgschade van zulke aanvallen. Om dat te bereiken is meer nodig, opschaling naar een grotere groep deelnemers, efficiënte kennisoverdracht, vervolgactie van die deelnemers om zich te wapenen tegen digitale dreigingen. In termen van het monitoringskader: om van output naar impact te komen speelt een aantal noodzakelijke voorwaarden een rol. De belangrijkste is tijd en continuïteit, óók na de Regiodeal. De subsidie is incidenteel en tijdelijk, de gewenste impact structureel en langjarig. Dat roept de vraag op naar borging van de projectresultaten. Idealiter ontwerpen de projecten die in de terminologie van de Versnellingsagenda in business cases worden gecategoriseerd, ook daadwerkelijk een business case die hen in staat stelt om hun eigen project te bedruipen.





// CONCLUSIES: BOUWEN AAN EEN LERENDE REGIO

Deze verdiepingsstudie is onderdeel van de lerende evaluatie die Planbureau Fryslân op verzoek van de regio uitvoert van de Regiodeal Noordoost Fryslân. Programmalijn 2, Innovatie en Ondernemerschap, van de ontwikkelagenda van de Regiodeal stond hierin centraal. Dat programmaonderdeel financiert projecten uit de bouw-, metaal- en agrarische sector die werken aan innovatieve processen en producten, en projecten die gericht zijn op ondernemersnetwerken. In deze programmalijn hebben 41 projecten in totaal ongeveer 5,5 miljoen euro aan subsidie ontvangen.

Van de drie projecten die hier zijn gevolgd, Bokashi, Lisdodde en Digitale Dreigingen, is het input-output-outcome model ingevuld. De vraag is of de subsidie uit de Versnellingsagenda de voorwaarden heeft geschapen die de gewenste impact op lange termijn mogelijk maken. Voor elk van de projecten geldt, dat er al mooie resultaten worden bereikt, die mogelijk gemaakt zijn door de fondsen uit de Versnellingsagenda. Maar ook dat opschaling en continuïteit nodig is om de gewenste impact te realiseren.

De overkoepelende oproep die van deze tweede verdiepingsstudie uitgaat is om de gesubsidieerde projecten niet los te laten, maar aandacht en begeleiding te blijven geven. De subsidie uit de Versnellingsagenda is geen voldoende voorwaarde voor het maken van impact.

// LITERATUUR

Fries Sociaal Planbureau (2021). Proloogstudie Monitoring Regiodeal Noordoost Fryslân. Leeuwarden: FSP.

Fries Sociaal Planbureau (2022). Lerend evalueren van de Versnellingsagenda Noordoost Fryslân.
Een monitoringskader en een eerste proeve. Leeuwarden: FSP.

Folkert, Rob, Lisa Verwoerd en Femke Verwest (2018). Lerend evalueren. Navigeren tussen verantwoorden en leren.
Beleidsonderzoek online. Oktober 2018.

Groenleer, Martijn, Ralph Kohlmann, Laurens de Kok, Erik Stam, Jan Peter van der Toren en Hans van der Werff (2022).
Eindrapportage Regiodeal Lab Governance, 2019-2022. Tilburg University: Tilburg.

Planbureau voor de Leefomgeving (2020). Verkennen wat waar werkt. Vormgeven aan lerend en adaptief beleid.
Den Haag: PBL.

Planbureau voor de Leefomgeving (2021). 2021), Zicht op het effect van de Regio Deals op de brede welvaart.
Den Haag: PBL.

Taplin, Dana en Helene Clark (2012). Theory of Change basics. A primer on theory of change. ActKnowledge: New York.

// BIJLAGE 1. PROJECTDOELEN IN DE VERSNELLINGSAGENDA

Nieuw arbeidspotentieel 37% van de projecten richt zich op nieuw arbeidspotentieel 	Om- en bijscholingstrajecten 1 project richt zich op omscholings-trajecten   	Stage en werk-ervaringsplekken 6 nieuwe stage- of werk-ervaringsplekken zijn gecreëerd 	Afstudeer-opdrachten 0 projecten bieden mogelijkheden voor een afstudeeropdracht 	Organiseren van bijeenkomsten 11 projecten organiseren bijeenkomsten in de regio  	Samenwerking onderwijs en ondernemers of onderlinge ondernemers 13 projecten zijn gericht op het versterken van de samenwerking 
Ontwikkeling lerende organisatie 5 projecten werken aan een lerende organisatie(s) 	Kennisdeling 90% deelt de opgedane kennis met derden 	Talentontwikkeling, horizonverbreiding en het opzetten van ambitieroutes 4 projecten richten zich op de ontwikkeling hiervan 	Ontwikkeling challenges 2 projecten ontwikkelen challenges als aanvulling op het onderwijs 	Ontwikkeling themalabs 2 projecten ontwikkelen blijvende themalabs 	Realisatie van innovatieve producten, processen en digitalisering 42% van de projecten werkt aan innovatieve producten of processen 
Verbeteren imago van de sector (onder jongeren) 5 projecten zijn gericht op het verbeteren van het imago van verschillende sectoren  	Opzetten nieuwe opleidingstraject, kennis delen op of i.s.m. scholen 3 projecten werken aan nieuwe trajecten of samenwerkingen 	Aanschaf of opzet van innovatieve technieken 5 projecten hebben de focus op innovatieve technieken 	Structurele kennisdeling en verbindingen tussen ondernemers 12 werken aan de verbinding tussen regionale ondernemers 	Ontwikkeling start-ups of eigen onderneming 2 projecten verwachten na afronding een nieuwe onderneming te kunnen starten  	Ontwikkeling natuur-inclusieve landbouw 5 projecten werken aan de ontwikkeling van NIL 
Nieuw verdienmodel natuurinclusieve landbouw 58% van de projecten richt zich op een nieuw NIL verdien-model 	Vergroten merkwaarde van de regio 52% van de projecten richt zich op het vergroten van de merkwaarde van de regio   	Vergroten beleefingswaarde van de regio 10 projecten wil de beleefingswaarde van de regio vergroten   	Verbinden toeristische streekmerken of vergroten zichtbaarheid 10 projecten verbindt één of meerdere streekmerken   	Bezoekers van buiten de regio trekken 52% van de projecten wil meer bezoekers van buiten de regio trekken 	Aansluiting op bestaande initiatieven 52% van de projecten werken samen met bestaande initiatieven  

COLOFON

‘Bouwen aan een lerende regio. Tweede verdiepingsstudie Versnellingsagenda Noordoost Fryslân’ is een uitgave van Planbureau Fryslân, april 2023.

Deze verdiepingsstudie is mede op verzoek van de regio Noordoost Fryslân opgenomen in de onafhankelijk opgestelde onderzoeksagenda.

Auteurs

Ymko Braaksma, Wouter Marchand en Mirre van der Meer

Met medewerking van

Arlette Bickel

Sjaak Moerman

Vormgeving

Jongens van de Jong

Het onderzoek is begeleid door een begeleidingscommissie bestaande uit

Marjan van der Feen

Michiel Herweijer

Jouke Spoelstra

Corry Vlasma

Jacco Wiffers



Planbureau Fryslân
Doelestraat 8a
8911 DX Leeuwarden
(058) 234 85 00
info@planbureau Fryslan.nl
www.planbureau Fryslan.nl