



Aard- en Levenswetenschappen
Nationaal Programma Zee- en Kustonderzoek (ZKO)

Evaluatierapport

Evaluatierapport

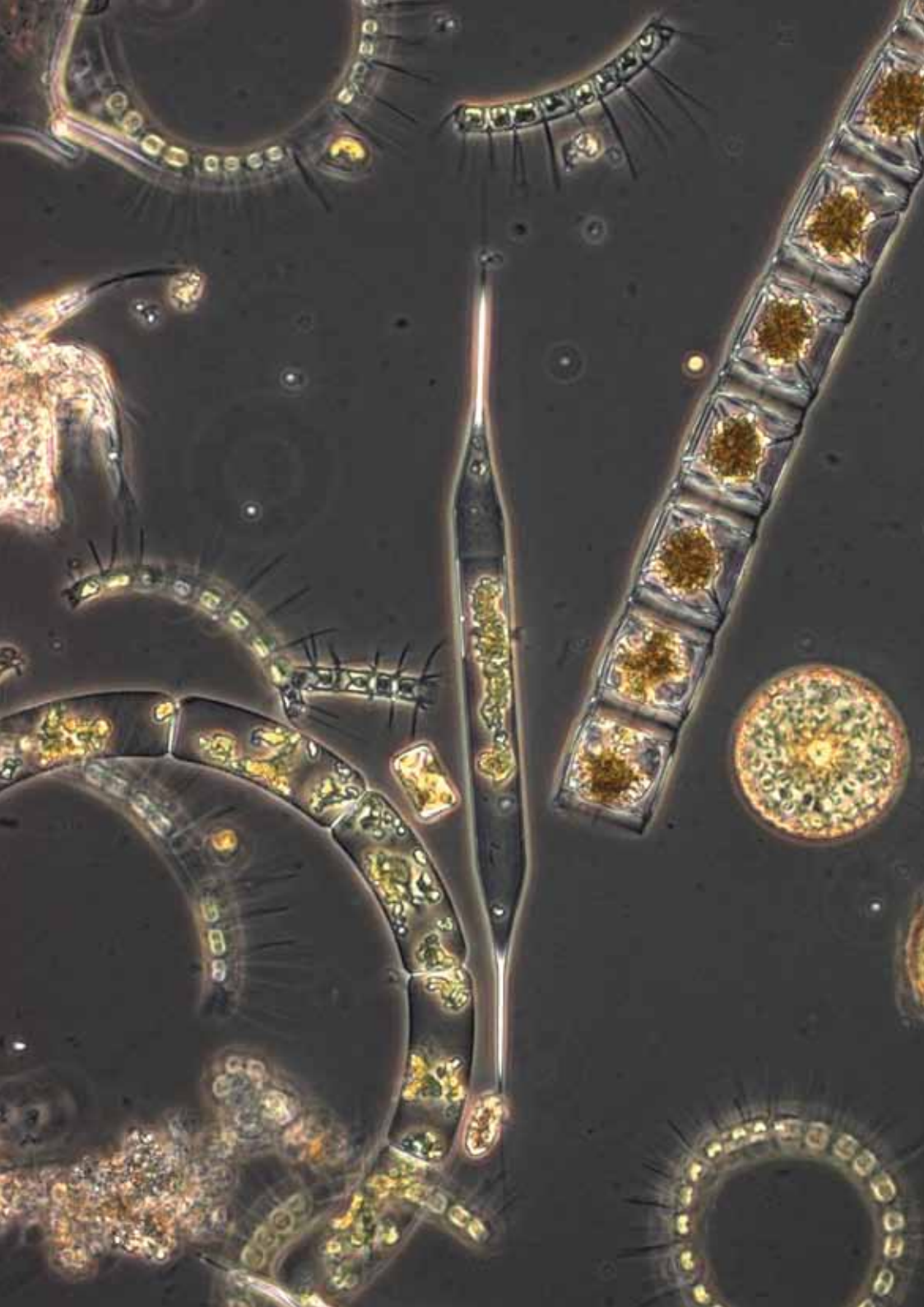
Nationaal Programma Zee- en Kustonderzoek (ZKO)

Den Haag, september 2011

Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek

Inleiding

1	Inleiding	5
2	Evaluatiegesprekken	7
	a ZKO Programmaraad	7
	b Hoofdaanvragers, projectleiders	11
	c Uitvoerders (promovendi en post-docs)	12
	d Bureau NWO/ALW	12
3	Bevindingen van de Evaluatiecommissie	15
	a Algemeen, doelstellingen en ambities	15
	b Inhoud, beleid en kennisoverdracht	16
	c Organisatie, sturing en management	18
4	Samenvattende SWOT analyse	21
	a Sterktes	21
	b Zwaktes	22
	c Kansen	24
	d Bedreigingen	25
5	Aanbevelingen	27
6	Bijlagen	29
	a Samenstelling ZKO Evaluatiecommissie	29
	b Structuur en Inbedding ZKO	30
	c Inkomsten en uitgaven ZKO	32
	d Vragenlijst voor de evaluatiecommissie	33
	e Gesprekspartners	35
	f Terms of Reference ZKO evaluatiecommissie	36



1 Inleiding

Het Nationaal Programma Zee- en Kustonderzoek (ZKO) is een gemeenschappelijk initiatief van het NWO Gebied Aard- en Levenswetenschappen (ALW), de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W), Economie, Landbouw en Innovatie (EL&I, voorheen LNV) Infrastructuur en Milieu (I&M, voorheen V&W), en de Nederlandse Aardoliemaatschappij (NAM) met het doel samenwerking, integratie en synergie tussen kennisinstellingen (universiteiten, academische onderzoeksinstituten, Imares, Deltares, KNMI), de overheid en bedrijven op het gebied van zee- en kustonderzoek te bevorderen. Voor specifieke onderdelen van het programma werden samenwerkingen met een aantal andere partners en sponsors aangegaan, waaronder de KNAW-Waddenacademie, de brancheorganisaties NOGEPa en IRO, Rijkswaterstaat Dienst Noordzee en het Duitse *Bundesministerium für Bildung und Forschung* (BMBF).

Het Nationaal Programma Zee- en Kustonderzoek is o.a. opgericht om de samenhang in het mariene onderzoeksveld te versterken en de door institutionele versnippering nodig geworden fusieprocessen te vergemakkelijken. In het rapport over de publieke kennisinfrastructuur in Nederland wordt dit proces en de rol van ZKO als volgt omschreven: *“In 2006 werd dit onderzoek [d.w.z., het geheel aan zee- en kustonderzoek] uitgevoerd door zeven verschillende kennisinstellingen met zes verschillende organisatietypen en was daarmee bestuurlijk en organisatorisch complex, versnipperd en –tenminste voor externe partijen- ondoorzichtig van structuur. In vier jaar tijd is een proces gerealiseerd waardoor in plaats van zeven nu nog slechts drie instellingen het kust- en zeeonderzoek uitvoeren. [...] In diezelfde periode is een door ministeries en een bedrijf gefinancierd onderzoeksprogramma gericht op zee- en kustonderzoek (ZKO) opgestart, dat door NWO is geoperationaaliseerd. Een en ander overziend: een effectief en snel uitgevoerd proces dat de focus, massa en directe verbindingen in het kust- en zeeonderzoek van Nederland sterk heeft verbeterd”*.¹

¹ Speelman & Maas (2010): *“De publieke kennisinfrastructuur in Nederland op hoofdlijnen”*, p. 34-35.

Door gezamenlijke inspanningen van de bovengenoemde partners werd voor de looptijd van vijf jaar een totaal bedrag van ca. 21M € bijeengebracht. In 2007 ging het Nationaal Programma Zee- en Kustonderzoek met het instellen van de ZKO Programmaraad officieel van start. Toen is ook besloten om in 2010/11 een eerste evaluatie uit te voeren en ZKO te toetsen aan de algemene doelstellingen. Na beëindiging van het programma zal een evaluatie plaatsvinden die zich voornamelijk zal richten op de beoordeling van wetenschappelijke resultaten en de relevantie van het programma voor maatschappelijke vragen en beleid. De nu uitgevoerde evaluatie richt zich op de vraag of ZKO aan de verwachtingen voldoet en beoogt adviezen te geven voor de laatste periode van het programma. Verder worden enkele ideeën ontwikkeld over de toekomst van het zee- en kustonderzoek na afloop van ZKO.

De opdracht voor de evaluatiecommissie is uitgewerkt in the *Terms of Reference* (zie bijlage 6f). De andere bijlagen (6a – 6e) bevatten achtergrondinformatie over het programma.

2 Evaluatiegesprekken

Op 20 april 2011 heeft de evaluatiecommissie gesprekken gevoerd met verschillende, bij ZKO betrokken partijen. Aangezien deze datum voor veel onderzoekers in het veldseizoen viel, waren veel gesprekspartners uit die hoek verhinderd. Dit hoofdstuk geeft een samenvatting van de belangrijkste punten uit deze gesprekken. De commissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van (a) de ZKO Programmaraad, (b) hoofdaanvragers c.q. leiders van ZKO projecten, (c) uitvoerders van ZKO projecten (promovendi en post-docs) en (d) het bureau van ALW-NWO. In de bijlage staat een overzicht van alle bij de evaluatiegesprekken aanwezige personen.

a ZKO Programmaraad

De gedachtewisseling tussen **Commissie en Programmaraad** concentreerde zich voornamelijk op (1) de stand van zaken m.b.t. de uitvoering van het programma, in relatie tot de oorspronkelijke doelen en ambities, (2) plannen voor de invulling van de resterende periode en (3) ideeën voor de toekomst van het zee- en kustonderzoek. De **Commissie** constateert dat deze evaluatie geen mid-term evaluatie in de strikte zin is omdat 2/3 van de looptijd van het programma al verstreken is. De **Commissie** verwacht daarom dat de **Programmaraad** een goed beeld kan schetsen van de drie bovengenoemde onderwerpen.

De **Programmaraad** geeft een overzicht over de ontstaansgeschiedenis van ZKO en licht toe dat de oorspronkelijke doelen en ambities mede door institutionele veranderingen in de mariene kenniswereld (o.a. ontstaan van Deltares en Imares) tijdens de opstartfase van het programma zijn bijgesteld. Het totale budget van ZKO (21M €) bleef ook duidelijk onder het aanvankelijk geprojecteerde bedrag van 30 – 50M €. Mede daardoor werd het idee van een nationaal regieorgaan ten gunste van een programmerend netwerk verlaten. Het buitengewoon ambitieuze startdocument uit 2005 werd na deze beleidswijziging niet bijgewerkt waardoor de indruk kan ontstaan dat sommige doelen niet gehaald zijn. In de flyer van 2007 werd

wel een realistische, alhoewel summiere, omschrijving van de plannen voor ZKO gegeven.

De **Programmaraad** is van mening dat een aantal van de hoofddoelen van ZKO bereikt zijn of in de laatste fase bereikt kunnen worden. Daaronder vallen (1) het opzetten van een publiek-private samenwerking (PPS) door directe betrokkenheid van bedrijven, (2) het bevorderen van samenwerkingsverbanden tussen verschillende kennisinstellingen, met name fundamenteel wetenschappelijke en meer toepassingsgeoriënteerde instellingen, en tussen verschillende disciplines (bv. bèta- en gammagericht onderzoek), (3) het ontwikkelen van zowel wetenschappelijk aantrekkelijke als ook beleidsmatig relevante onderzoekslijnen en het uitwerken van selectie-instrumenten die rekening houden met deze twee elementen en (4) het verkennen van opties voor internationale samenwerking en het opzetten van een transnationale call Waddenzeeonderzoek in samenwerking met Duitsland.

De **Programmaraad** presenteert het ZKO Waddenprogramma als zijn vlaggenschip: dit deelprogramma omvat niet alleen funderend, hypothesegedreven onderzoek, maar kent ook een subsidie lijn voor monitoring en voor beleidsgericht onderzoek. Daarmee wordt het integrale karakter van dit deelprogramma onderstreept. De deelprogramma's Noordzee en Oceanen zijn inhoudelijk goed, maar te klein van omvang om een grote impact te kunnen bereiken. De **Programmaraad** geeft ook aan dat er spanning kan ontstaan tussen wetenschappelijke excellentie en relevantie voor maatschappij en beleid als selectiecriteria voor aanvragen. Dit weerspiegelt de verschillende doelen van de deelnemende partners en is wellicht inherent aan een programma op het snijvlak van wetenschap en beleid.

Het grootste gedeelte (ca. 68%) van de ZKO financiering is afkomstig van NWO en OCW. De NAM heeft een zeer significante financiële bijdrage (18% van het totale budget) geleverd en daar geen inhoudelijke voorwaarden aan verbonden. Wel moest de bijdrage van de NAM in onderzoek en/of monitoring in de Waddenzee geïnvesteerd worden. De inbreng van de overige sponsors inclusief de vakdepartementen (LNV: 7%, VenW: 3%) was beduidend lager. Mede daardoor overheerst in het hele ZKO programma langetermijnonderzoek met een funderend karakter.

De [Programmaraad](#) geeft aan zich in de resterende periode op communicatie en overdracht van kennis naar publiek, beleid en maatschappij te willen richten. Dit zal voornamelijk door deelname of het organiseren van bijeenkomsten en symposia gebeuren, waarbij ZKO onderzoekers hun werk en impact ervan zullen presenteren. Verder wil de [Programmaraad](#) intensief nadenken over de inhoudelijke basis voor de voortzetting van ZKO en pleit voor structurele financiering. Qua inhoud wordt in eerste instantie gedacht aan (1) een verdere stimulering van de samenwerking van academisch en toepassingsgeoriënteerde kennisinstellingen, (2) een uitbreiding van internationale activiteiten (bijvoorbeeld door het opzetten van een integraal programma Noordzee, aansluiting aan Europese activiteiten zoals JPI Oceans, bilaterale onderzoeksprogramma's met buurlanden, etc.) en (3) het opzetten van een onderzoeksprogramma voor Caribisch Nederland in het kader van de grote uitbreiding van de Nederlandse territoriale wateren als gevolg van de staatskundige reform van de voormalige Nederlandse Antillen.

De [Programmaraad](#) wordt het niet eens over de vraag of ZKO tot vernieuwende samenwerkingen in de mariene kenniswereld heeft geleid en wat de afbreukrisico's van dit nationaal programma zouden zijn. De gemeenschappelijke programmering heeft wel tot samenwerking geleid, maar ZKO is geen eenduidig *sine qua non* voor verdere integratie van mariene kennisinstellingen. Deze verdere integratie hangt vooral van persoonlijke contacten tussen de instellingen af. Het discontinueren van ZKO zou negatieve gevolgen kunnen hebben voor de langetermijn kennis-basis van toepassingsgeoriënteerde instellingen en voor de aansluiting van academische instellingen bij toepassingsgericht en maatschappelijk relevant onderzoek. Voor oceanografie zou dan de mogelijkheid tot het opzetten van grotere expedities komen te vervallen. De [Programmaraad](#) erkent dat de doorwerking naar beleid en maatschappij tot dusverre zwak is en suggereert een high-level bijeenkomst tussen vertegenwoordigers van ministeries, bedrijven en kennisinstellingen te houden, om dit onderwerp verder te bespreken.

De [Commissie](#) neemt kennis van de standpunten van de [Programmaraad](#) en constateert een discrepantie tussen datgene wat tot nu toe bereikt dan wel voor de laatste fase gepland is en de vergaande ideeën en wensen die de [Programmaraad](#) voor de toekomst oppert. De [Commissie](#) wijst erop dat

(toegepast) zee- en kustonderzoek in Nederland al structureel en op vrij grote schaal vanuit de overheid (Rijkswaterstaat, Deltacommissaris, etc.) gefinancierd wordt. In plaats van een onafhankelijke financieringslijn zou het beter zijn om aan te haken bij bestaande programma's en beleidsontwikkelingen. Ook is de [Commissie](#) van mening dat ZKO tot nu toe weinig heeft bereikt m.b.t. doorwerking naar maatschappij en beleid. De geplande bijeenkomsten en symposia (zie hierboven) lijken primair gericht op de wetenschappelijke wereld en zullen beperkte doorwerking naar beleid en maatschappij hebben. De [Commissie](#) erkent de samenbindende werking van ZKO die de inbedding van de nieuwe instituten (Deltares en Imares) in het Nederlandse kennislandschap d.m.v. gezamenlijke projecten bevordert en vergemakkelijkt heeft. De [Commissie](#) spreekt in deze context van een "katalytische werking" die van ZKO uit is gegaan.

De [Commissie](#) is zich bewust van de potentiële tegenstelling tussen lange- en kortetermijnvragen bij het opstellen van een onderzoeksplan en tussen wetenschappelijke excellentie en maatschappelijke en beleidsmatige relevantie bij het beoordelen en selecteren van onderzoeksvorstellen. Het is aan NWO om nieuwe subsidie-instrumenten en honoreringsmechanismen voor publiek-private en publiek-publieke samenwerkingen (PPS) met maatschappelijke relevantie te ontwikkelen. De door ZKO opgedane ervaring kan daarbij zinvolle input leveren. Gehoopt wordt daarom dat de verdere implementatie van deze mid-term evaluatie op zeer korte termijn kan geschieden. Idealiter zou het mogelijk moeten zijn om de balans tussen wetenschappelijke excellentie en maatschappelijke relevantie bij de beoordeling en selectie van onderzoeksvorstellen aan de specifieke doelen van een subsidieronde aan te passen.

b Hoofdaanvragers, projectleiders

Het gesprek tussen de **Commissie** en de **Projectleiders** concentreerde zich op (1) de stand van zaken en de meerwaarde van ZKO, (2) de doorwerking van resultaten naar beleid en maatschappij en (3) mogelijke obstakels of belemmeringen bij het aanvragen en/of de uitvoering van ZKO onderzoeksprojecten.

De **Projectleiders** geven individueel een overzicht over hun onderzoek. Veel van de projecten verkeren nog in een relatief vroeg stadium om hun impact op waarde te kunnen schatten. Het belang van samenwerkingsverbanden met andere instellingen wordt door de **projectleiders** benadrukt. Een gemeenschappelijke database voor alle projecten zal de integratie verder versterken. De **Projectleiders** geven aan niet goed op de hoogte te zijn van andere ZKO projecten, met name wat betreft projecten uit andere deelprogramma's. Ook wordt door de meeste **projectleiders** weinig aandacht aan doorwerking naar beleid en maatschappij geschenken. De **Projectleiders** zijn over het algemeen tevreden over de manier waarop procedures zijn uitgevoerd. Zij vragen aandacht voor het opzetten en beheren van een centrale database die de toegang tot en uitwisseling van gegevens in de verblijvende fase van ZKO zal bevorderen. Oceaanonderzoekers vragen om een heroverweging van de vaartijdsystematiek, die hen toegang biedt tot onderzoeksschepen.

De **Commissie** is van mening dat er wellicht speciaal integratiebijeentkomsten georganiseerd kunnen worden om de interne samenhang tussen verschillende ZKO projecten ook voor onderzoekers en het algemene wetenschappelijke publiek te verduidelijken. De **Commissie** spreekt verder de hoop uit dat **projectleiders** vaker contact leggen met maatschappelijke organisaties voor wie de onderzoeksresultaten interessant kunnen zijn. Ten aanzien van de ontwikkeling van een gemeenschappelijke database ontving de **commissie** signalen dat deze nog niet verder dan het technisch ontwikkelingsstadium is en dat de uitvoerende onderzoekers nog nauwelijks benaderd zijn. De **Commissie** onderschrijft de wens van sommige **Projectleiders** voor een goed georganiseerde database met brede toegankelijkheid.

c **Uitvoerders (promovendi en post-docs)**

Het gesprek tussen de **Commissie** en een klein aantal uitvoerders van ZKO projecten gaat hoofdzakelijk over visie en ambities van de jonge onderzoekers en over ZKO als wetenschappelijk- maatschappelijk programma. De **UITVOERDERS** geven aan niet op de hoogte te zijn van de maatschappelijke en beleidsgerichte ambities van ZKO. Hun motivatie komt vooral voort uit het streven naar een carrière in de wetenschap. De **Uitvoerders** zijn niet goed bekend met relevante onderzoeksprogramma's buiten ZKO. De **Commissie** is van mening dat hier nog een duidelijke taak voor de programmaleiding ligt.

d **Bureau NWO/ALW**

De **Commissie** spreekt met de vertegenwoordiger van ALW over beleidsimplementatie en de strategische positie van ZKO binnen NWO/ALW. ALW onderstreept de oorspronkelijke intentie om via ZKO een brug te bouwen tussen fundamenteel-wetenschappelijke en toepassingsgeoriënteerde kennisinstellingen. Dit doel is volgens de ALW vertegenwoordiger bereikt. De ontstane samenwerkingsverbanden zullen ook in de toekomst bijdragen aan een verdere integratie van het mariene onderzoeksveld. ZKO is een redelijk klassiek NWO programma geworden, omdat vooral OCW en NWO als financiers optreden en de vakdepartementen met een relatief kleine bijdrage (10% van het budget) bij het programma betrokken zijn. De NAM heeft als grootste externe sponsor niet alleen een substantiële financiële bijdrage geleverd, maar was ook zeer constructief bij de uitvoering van het programma betrokken. Op initiatief, en door eigen inzet van de NAM, zijn bv. additionele sponsors uit het bedrijfsleven voor een belangrijk ZKO project gevonden.

ALW geeft aan een niche voor ZKO-achtige programma's te zien, waarbij overheid, private partijen en kennisinstellingen direct met elkaar samenwerken en onderzoek programmeren. Een goede balans tussen wetenschappelijke excellentie, beleidsrelevantie en toepasbaarheid van de resultaten is daarbij van groot belang. ALW heeft de ambitie om in de toekomst een grotere rol te spelen bij het opzetten van publiek-private samenwerkingen op het gebied van wetenschappelijk onderzoek. ALW benadrukt het belang

van langetermijnonderzoek ook voor maatschappelijk en beleidsmatig relevante vragen. Kortetermijnvragen daarentegen kunnen beter via opdrachten direct bij toegepaste kennisinstellingen uit worden gezet.

De **Commissie** denkt dat NWO/ALW directe afspraken met toepassingsgeoriënteerde kennisinstellingen (bijvoorbeeld Imares, Deltares) zou kunnen maken om de samenwerking met meer academisch georiënteerde groepen en instellingen te faciliteren. De **Commissie** is verder van mening dat het succesvolle model van internationale samenwerking met Duitsland uitgebreid en op een grotere schaal zou kunnen worden toegepast. Op deze manier kunnen interessante en waardevolle thematische samenwerkingsverbanden over de nationale grenzen heen ontstaan.



3 Bevindingen van de Evaluatiecommissie

a Algemeen, doelstellingen en ambities²

ZKO is opgericht om de versnippering in de mariene onderzoekswereld tegen te gaan en om de samenwerking tussen bestaande (universiteiten, NIOZ) en nieuwe kennisinstellingen (Imares, Deltares) te bevorderen. Tegelijkertijd bood dit programma de gelegenheid om een brug te slaan tussen fundamenteel-wetenschappelijk en strategisch-toepassingsgeoriënteerd onderzoek. Deze integratie is door het uitvoeren van gezamenlijke onderzoeksprogramma's in gang gezet. Samenwerking tussen verschillende instellingen was in de meeste subsidierondes van ZKO een vereiste.

In de opstartfase van ZKO en bij het verschijnen van het startdocument werd voor dit initiatief een voortrekkersrol en een regiefunctie in het veld van marien onderzoek voorzien. De oorspronkelijke ambities qua omvang en breedte van het programma bleken echter niet haalbaar. Het idee van een regieorgaan werd omgezet in een "programmerend netwerk" met de opdracht onderzoek op het grensvlak van wetenschappelijke excellentie en beleidsrelevantie te programmeren. Dit zou een positieve bijdrage leveren aan het fusieproces in de mariene onderzoekswereld. Deze bijgestelde ambitie is gedeeltelijk waar gemaakt. ZKO heeft tot samenwerkingsverbanden tussen kennisinstellingen van duidelijk verschillend signatuur geleid en de inbedding van de nieuw ontstane instellingen in het kennislandschap bevorderd. Het uitgevoerde onderzoek is kwalitatief goed (voor zover dat nu al te beoordelen valt), maar de beleidsrelevantie en doorwerking naar maatschappelijke vraagstukken is niet duidelijk herkenbaar. ZKO heeft tot nu toe weinig organisatorische initiatieven genomen om voor overdracht van kennis naar beleid en maatschappij te zorgen.

² De structuur van dit hoofdstuk volgt op hoofdlijnen de indeling van de evaluatievragen (zie bijlage 6d).

Met de ZKO Programmaraad werd een platform in het leven geroepen waarin meefinancierende departementen, uitvoerende kennisinstellingen en het bedrijfsleven over onderzoekslijnen en de uitvoering van de kennisagenda kunnen discussiëren. De ZKO Programmaraad is een divers gezelschap met de opdracht in consensus onderzoeksprogramma's op te stellen en uit te voeren. Dit zorgt voor cohesie en onderling begrip. In de laatste fase van ZKO zal de Programmaraad zich vooral op communicatieactiviteiten moeten richten, om de doorwerking van het onderzoek richting beleid en maatschappij beter vorm te geven.

ZKO heeft als katalysator voor actieve samenwerking tussen kennisinstellingen gewerkt. Dit spoort met de oorspronkelijke ambitie om de instellingen dichter bij elkaar te brengen. De (beperkte) financiering vanuit vakdepartementen was echter niet voldoende om in de wereld van toegepast onderzoek en beleid een breed draagvlak voor ZKO te creëren. Als samenwerkingsstructuur geniet ZKO geen grote naamsbekendheid in binnen- en buitenland. De oorzaak daarvoor is o.a. te vinden in de grote diversiteit aan thematische lijnen binnen ZKO en het beperkte budget om de verschillende thema's adequaat te ontwikkelen.

b Inhoud, beleid en kennisoverdracht

ZKO richt zich uitsluitend op onderzoek dat minimaal 3 – 4 jaar in beslag neemt. De eerste projecten zijn in 2008 toegekend, terwijl andere onderdelen van ZKO pas recent van start zijn gegaan. De productie en publicatie van resultaten moet nog op gang komen. Daarom is een kwantitatieve en bibliometrische evaluatie van de resultaten op dit moment nog niet mogelijk. Wel kan aan de hand van de gekozen onderzoekslijnen en toegekende onderzoeksprojecten een eerste analyse gemaakt worden van de thematische keuzes, de inhoudelijke inbedding van de subsidielijnen en de te verwachten impact. Er moet nu al na worden gedacht over de mogelijke doorwerking van het onderzoek naar beleid en maatschappij. Dit kan door het ontwikkelen van een aantal activiteiten gericht op kennisoverdracht, uitgaande van de wensen van de doelgroepen voor deze overdracht.

ZKO heeft voor drie inhoudelijke thema's gekozen (Wadden, Noordzee, en Oceanen), die onderling sterk verschillen in breedte, opzet en ambitie. De meeste middelen werden ingezet voor het Waddenprogramma, terwijl de thema's Noordzee en Oceanen met een, voor de breedte van de thema's, relatief bescheiden budget gerealiseerd werden. De drie onderdelen van het Waddenprogramma (beleidsgericht onderzoek, monitoring, hypothesegedreven onderzoek) richten zich op verschillende sub-thema's en wetenschappelijke benaderingen. De samenhang tussen de sub-thema's kan door overkoepelende acties (workshops, kennisconferentie) versterkt worden. Inhoudelijk ligt de nadruk van ZKO op biotische factoren, terwijl de abiotiek relatief veel minder aandacht krijgt.

Binnen het sub-programma Noordzee konden drie inhoudelijk sterk uiteenlopende samenwerkingsprojecten gerealiseerd worden. Het onderzoek is kwalitatief goed en voorziet gedeeltelijk in beleidsbehoeftes. Het bedrijfsleven en de overheid hebben extra investeringen gedaan om dit onderzoek te realiseren. Dit kan als voorbeeld voor een succesvolle publiek-private samenwerking (PPS) gezien worden. Er wordt geconstateerd dat het ZKO onderzoek niet goed aansluit bij (overheids-)projecten die langs de kust en in de Noordzee plaatsvinden.

Het sub-programma Oceanen bestaat ook uit drie grotere samenwerkingsprojecten. Dit sub-programma heeft een sterk internationaal, en soms mondiaal, karakter en verschilt in dit opzicht wezenlijk van de andere sub-programma's. Wetenschappelijke topprestaties staan hier voorop, terwijl het onderzoek minder zichtbare beleidsrelevantie heeft. Wel draagt ZKO onderzoek aan oceanen significant bij aan een beter begrip van wisselwerkingen tussen oceanen en klimaat, wat indirect van belang is voor langetermijn beleidskaders.

Het werken aan maatschappelijk relevante thema's en kennisoverdracht in de richting van beleid en publiek is een van de doelen van ZKO. Het programma heeft een aanzienlijk bedrag voor communicatiewerkzaamheden gereserveerd, wat grotendeels in datamanagement (toegankelijk maken van de resultaten) geïnvesteerd werd. Tot nu toe is er qua datamanagement nog niet veel bereikt. Wel heeft het monitoringgedeelte van ZKO de basis

gelegd voor WaLTER³, een project van het Waddenfonds waar datamanagement en data-sharing een zeer belangrijke rol spelen. Aan een vertaling van de resultaten naar beleid en publiek wordt tot nu niet voldoende aandacht besteed. Verschillende onderdelen van het Waddenprogramma en het deelprogramma Noordzee lenen zich uitstekend voor koppeling aan beleid en maatschappelijke vraagstukken.

c Organisatie, sturing en management

ZKO is ondergebracht bij het NWO gebied Aard- en Levenswetenschappen (ALW). Het Gebiedsbestuur van ALW is eindverantwoordelijk voor alle besluiten, het ALW bureau voert het programma uit. De ZKO Programmaraad werd ingesteld door het ALW gebiedsbestuur en heeft een adviserende rol. Bij sommige projecten kunnen private sponsors via gebruikersadviescommissies regelmatig met de onderzoekers overleggen. Dit algemene model kan als voorbeeld dienen voor toekomstige publiek-private samenwerkingen op het gebied van zee- en kustonderzoek.

ZKO werkt met het instrumentarium van NWO. Onderzoek wordt uitgevoerd door promovendi en post-docs, die voor een periode van 3 – 4 jaar aan een onderzoeksproject werken. Voor de uitvoerders van projecten heeft het publiceren van wetenschappelijke artikelen hoge prioriteit. Projecten die niet tot internationaal publiceerbare resultaten leiden kunnen niet op deze manier uitgevoerd worden. Het gebruikte model werkt daarom goed voor langetermijn funderend en strategisch onderzoek, maar kan slechts in beperkte mate worden aangewend op toepassingsgericht onderzoek en op monitoringsactiviteiten. Toegepast onderzoek is echter vaak van grotere beleidsrelevantie dan fundamenteel onderzoek. Daaruit ontstaat een spanningsveld dat een vergaande integratie van beleidsrelevant en wetenschappelijk excellent onderzoek in de weg kan staan. Bestaande (bijv. bij STW) en nieuw te ontwikkelen subsidie-instrumenten en samenwerkingsvormen kunnen een oplossing voor dit vraagstuk bieden. Dit kan ook een bijdrage leveren aan het topsectorenbeleid.

³ *Wadden Sea Long-Term Ecosystem Research*

Bij het beoordelen van aanvragen werd binnen ZKO getracht een balans te vinden tussen beleidsrelevantie en wetenschappelijke excellentie. De gehanteerde procedures werden daarop aangepast. In verschillende subsidierondes werd met vooraanvragen gewerkt, die op beleidsrelevantie getoetst werden. Voorstellen zonder beleidsrelevantie vielen -ongeacht de wetenschappelijke kwaliteit- in de voorronde af. Uitgewerkte voorstellen werden in een tweede ronde door internationale expert panels uitsluitend op grond van wetenschappelijke kwaliteit beoordeeld.



4 Samenvattende SWOT analyse

De boven besproken bevindingen kunnen in een overzicht van de belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (SWOT) worden samengevat. Dit hoofdstuk is voornamelijk gebaseerd op discussies met leden van de ZKO programmaraad, projectleiders, uitvoerders en met vertegenwoordigers van het ALW bureau. Deze analyse leidt tot de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

a Sterktes

Integratie en synergie

ZKO heeft op deelgebieden de samenwerking tussen verschillende kennisinstellingen en wetenschappelijke disciplines binnen het mariene domein bevorderd. ZKO heeft een duidelijke bijdrage geleverd aan de samenwerking in het nieuwe institutionele landschap na het ontstaan van Deltares en Imares. Dit geldt in eerste instantie voor de samenwerking tussen toepassingsgeoriënteerde instellingen en instellingen met een meer fundamenteel wetenschappelijke focus zoals diverse universiteiten en het NIOZ, en in mindere mate voor onderlinge samenwerkingen tussen academische als ook toegepaste kennisinstellingen. Deze vorm van samenwerking kan tot een effectieve aansluiting van fundamenteel op strategisch en toepassingsgeoriënteerd onderzoek leiden.

Programmerend netwerk

ZKO is geen regieorgaan en ook geen klassiek netwerk, maar iets ertussen in. Als programmerend netwerk brengt ZKO verschillende partijen uit de wetenschap, het bedrijfsleven (NAM, NOGEPa, IRO) en de overheid bij elkaar en zoekt via intensief overleg naar oplossingen voor gemeenschappelijk geformuleerde vragen en problemen. De netwerkfunctie is daarbij even belangrijk als de programmeerfunctie.

Beta + gamma, internationalisering

De gerealiseerde link tussen bèta- en gamma-gerelateerd onderzoek (subsidieronde Beleidsgericht Onderzoek, deelprogramma Wadden) en de transnationale call in samenwerking met Duitsland zijn qua omvang twee kleine onderdelen van het ZKO programma. Deze vernieuwende elementen kunnen richtinggevend zijn voor toekomstige onderzoeksprogramma's, omdat zij aandacht besteden aan het opleiden van mensen op het snijvlak van harde wetenschap, maatschappij en beleid, en omdat het belang en de urgentie van de internationale context van onderzoek snel toeneemt.

b Zwaktes

Verschillen tussen deelprogramma's

Binnen ZKO zijn een aantal thematische lijnen (Wadden, Noordzee, Oceanen) opgezet die sterk verschillen in omvang, karakter, accent, organisatie, doorwerking, doelen en ambities. Dit staat een coherente beeldvorming van het programma in de weg en zorgt voor een onwenselijke spreiding van de aandacht over te veel verschillende aandachtsvelden, acties en procedures. Een minder brede en meer gestroomlijnde opzet had de focus en impact van het hele programma kunnen verhogen.

Doorwerking naar maatschappij en beleid

ZKO heeft de ambitie om met wetenschappelijke middelen antwoorden op maatschappelijke vraagstukken te genereren of te onderbouwen. Om deze ambitie waar te maken moet er meer aandacht worden besteed aan de doorwerking van het onderzoek naar maatschappij en beleid. Hiertoe zullen vanuit de programmaleiding initiatieven moeten worden genomen die een brug slaan tussen onderzoeksresultaten en mogelijke gebruikers, en door een adequate vertaling van het onderzoek naar beleid en de gebruikers. In het huidige programma wordt daar weinig aandacht aan besteed. Het is hoog tijd dat gerichte acties snel in gang worden gezet.

Aansluiting op andere programma's, in-kind samenwerking

ZKO vormt een relatief klein onderdeel van het geheel aan toepassingsgeoriënteerd onderzoek in het mariene domein. Naast ZKO lopen grote, vaak overheidsgedragen programma's die duidelijke thematische

aanknopingspunten met ZKO bevatten. Toch is het programma niet goed aangesloten bij andere grote projecten. Dit stelt de beoogde brugfunctie van ZKO ter discussie en laat goede kansen voor in-kind samenwerking liggen. In de komende rapportagefase van het ZKO programma valt hier winst te behalen.

Onevenwichtige financiering

ZKO is opgericht met de financiële steun van een aantal grote (OCW, NWO, NAM) en een aantal kleinere sponsors (oud-LNV, oud-VenW), die allemaal gelijkwaardige partners van het programma werden. Deze onbalans leidt tot verkeerde verwachtingen tussen de verschillende partners en hun achterban en kan in soortgelijke programma's beter vermeden worden.

Duurzame connecties

ZKO is opgezet om de samenwerking tussen verschillende instellingen te bevorderen. Hoewel het programma in de programmeringsfase een positieve uitwerking heeft gehad op het verloop van de institutionele vernieuwing van het mariene domein, zijn tot nu toe door toedoen van ZKO nauwelijks duurzame nieuwe verbanden en vernieuwende samenwerkingen ontstaan. Hierop zal gericht actie moeten worden genomen. Een uitzondering vormt de samenwerking met Duitsland die op innovatieve manier internationaal onderzoek mogelijk maakt.

Datamanagement

Naast het genereren van resultaten is de centrale opslag van gegevens belangrijk voor interne samenwerking en voor het gebruik van de gegevens door derden. ZKO heeft een substantieel bedrag voor datamanagement gereserveerd, maar er zijn tot nu toe weinig zichtbare resultaten geboekt (behalve doorwerking naar het Waddenfondsproject WaLTER). Na te streven technische perfectie lijkt hier praktische toepassing in de weg te zitten.

c Kansen

Internationale samenwerking

ZKO biedt kansen voor verdere internationale integratie en samenwerking op het gebied van zee- en kustonderzoek. De positieve ervaringen van de gemeenschappelijke subsidieronde met Duitsland kunnen gebruikt worden om gerichte mariene onderzoeksactiviteiten met buurlanden (bijvoorbeeld Duitsland, Denemarken, België, Verenigd Koninkrijk) vorm te geven. Dit kan een belangrijke bijdrage zijn aan het streven naar verdere Europese integratie in het kader van ERA2020⁴. De in ZKO geteste procedures voor transnationale samenwerking kunnen nuttige ingrediënten zijn voor Europese initiatieven zoals JPI Oceans waarin kennisinstellingen, overheden en bedrijven van verschillende Europese landen participeren. Daarnaast zullen de ervaringen gebruikt kunnen worden voor verdere activiteiten op de Noordzee.

Programmerend netwerk voor Caribisch Nederland

Nederland heeft op 10 oktober 2010 de directe verantwoordelijkheid gekregen voor een groot tropisch zeegebied. De Nederlandse overheid zal kennisinstellingen en bedrijven stimuleren om een bijdrage te leveren aan onderzoek en verdere ontwikkeling van dit gebied. Een breed, programmerend netwerk naar het voorbeeld van ZKO is geschikt om goed gedefinieerde, integrale onderzoeksprogramma's te overzien en uit te voeren.

Kustontwikkeling in breder perspectief

Nederland zal in de toekomst veel geld en moeite in het nieuwe Deltaprogramma moeten steken om voor de volgende 50 – 100 jaar voor waterveiligheid en schoon drinkwater te kunnen zorgen. Dit vereist thematisch, funderend onderzoek naar nieuwe technologieën en beheersconcepten. Een programmerend netwerk zoals ZKO kan nuttige verbindingen leggen tussen fundamenteel onderzoek en mogelijke toekomstige toepassingen in het kader van het Deltaprogramma.

⁴ "2020 Vision for the European Research Area"; European Council conclusions, 2 December 2008.

d Bedreigingen

Meerwaarde en afbreukrisico

ZKO heeft de institutionele vernieuwing en de inbedding van de nieuw ontstane instellingen gefaciliteerd. Daarmee is een van de belangrijke taken van ZKO vervuld. ZKO heeft geen sterke positie veroverd in het mariene onderzoeksdomein. De academische instellingen en de toepassingsgeoriënteerde instituten hebben elkaar in het kader van dit programma leren kennen en kunnen samenwerkingsverbanden op eigen initiatief continueren. De meerwaarde en het afbreukrisico van ZKO na afloop van het huidige programma zijn niet geheel duidelijk. Wel kunnen de structuur, de processen en de opgedane ervaring de basis vormen voor soortgelijke *joint ventures*.

Visie en motivatie voor langetermijn samenwerking

ZKO heeft geen samenhangende visie voor een langetermijn samenwerking tussen de huidige partners geformuleerd. Uiteenlopende beelden, ambities en doelstellingen maken het moeilijk om een helder gemeenschappelijke aanpak voor structurele samenwerking te vormen.

Politiek en beleid

In het huidige politieke en beleidsmatige klimaat wordt veel aandacht gegeven aan de economische poot van duurzame ontwikkelingen. Gezien de kwetsbaarheid van de Nederlandse kustzone mag dit echter niet ten koste gaan van de ecologische en sociale (publieke perceptie veiligheidsaspecten) elementen van duurzame ontwikkeling.



5 Aanbevelingen

Specifieke aanbevelingen voor de resterende periode van ZKO:

1. Maak werk van kennisoverdracht

Stel een actieplan op met adequate maatregelen en activiteiten om de kennisoverdracht naar, en kennisuitwisseling met, beleid en maatschappij te bevorderen. De ZKO Programmaraad is inhoudelijk voor ZKO verantwoordelijk en kan daarom het beste het initiatief en de leiding m.b.t. het actieplan nemen.

2. Bevorder data-management en data-sharing

Breng alle data uit ZKO projecten onder in een gezamenlijk systeem en maak het toegankelijk voor andere ZKO onderzoekers en uiteindelijk voor het publiek. Inventariseer welke gegevens beschikbaar gaan komen en wat hun relevantie is voor andere onderzoekers, beleid en maatschappij.

3. Betrek de ministeries

Bevorder de betrokkenheid van de ministeries, met name de nieuw ontstane ministeries met beleidsverantwoordelijkheid voor zee- en kustvraagstukken (EL&I, I&M). Dit zorgt voor een goede binding tussen programma en actuele beleidsontwikkelingen. Betrek de ministeries nadrukkelijk bij het actieplan voor kennisoverdracht (zie aanbeveling 1).

Algemene aanbevelingen voor een eventuele continuering van ZKO:

4. Versterk de schakels tussen fundamenteel, strategisch en toepassingsgeoriënteerd onderzoek

ZKO heeft als programmerend netwerk een significante bijdrage geleverd aan de totstandkoming van slimme verbindingen tussen verschillende partners uit het mariene kennisnetwerk, overheden en het bedrijfsleven. Deze netwerkfunctie is waardevol en kan in het kader van nieuwe ontwikkelingen (Topsector Water, Joint Programming) toegepast worden.

5. Sluit aan bij actuele ontwikkelingen en beleidslijnen van de overheid

Zoals het huidige programma op werd gezet om de samenhang in de mariene onderzoekswereld tijdens de fusieprocessen te bevorderen, zo kan een mogelijke opvolger van ZKO het beste aansluiten bij actuele beleidsontwikkelingen. De **Commissie** ziet hiervoor een tweetal voor de hand liggende mogelijkheden.

- a. Ontwerp een programma voor funderend, langetermijnonderzoek dat aansluit bij het Deltaprogramma, vooruitlopend op de immense opgaven voor toekomst, om Nederland klimaatbestendig te maken. Dit is een aanvulling en zeer waardevolle uitbreiding van het toegepaste onderzoek dat onder de regie van de Deltacommissaris wordt uitgevoerd. Continueer de betrokkenheid van het bedrijfsleven, zoals het geval was met de samenwerking met de NAM, bij nieuw te ontwikkelen activiteiten.
- b. Speel in op het feit dat Nederland met de staatkundige hervormingen binnen het Koninkrijk een schat aan zee- en kustsystemen erbij heeft gekregen. Caribisch Nederland biedt goede mogelijkheden voor vernieuwend wetenschappelijk onderzoek in verbinding met beheer en beleid.

6. Kijk sterker naar Europa

Wetenschappelijke samenwerking wordt steeds internationaler en nationale kennisagenda's worden steeds vaker op elkaar afgestemd. Draag Nederlandse kennis en kunde op het gebied van zee- en kustonderzoek bewust uit in EU verband en gebruik daarvoor het netwerk tussen kennisinstellingen, overheid en relevante bedrijven. Dit voorkomt versnippering naar buiten toe en geeft Nederland een sterkere stem in Europese programma's en bij bi- en trilaterale acties van landen naar het voorbeeld van de ZKO samenwerking met Duitsland.

6 Bijlagen

a Samenstelling ZKO Evaluatiecommissie

De evaluatiecommissie werd benoemd door het Gebiedsbestuur van ALW inachtnemende suggesties vanuit de ZKO Programmaraad.

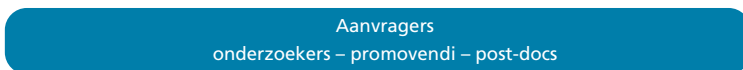
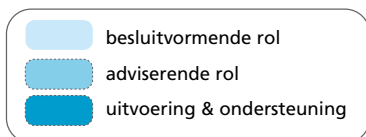
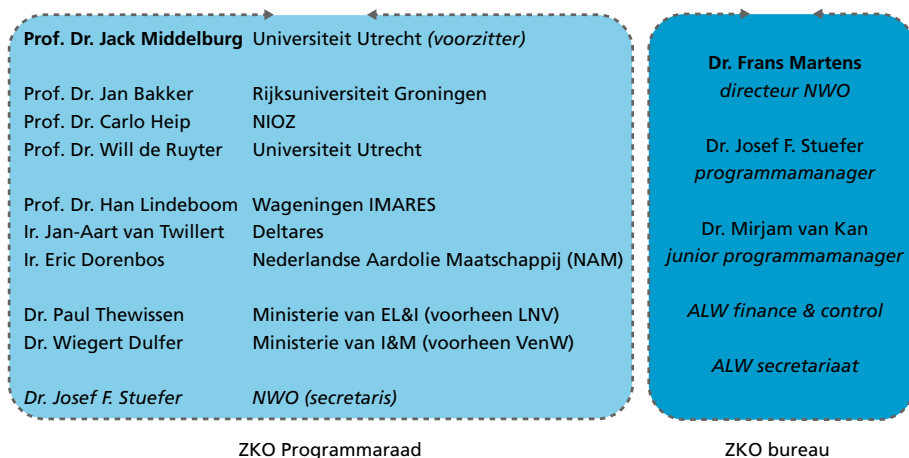
Prof. Dr. Herman Eijsackers, voorzitter
Chief Science Officer, ministerie EL&I
Herman.Eijsackers@wur.nl

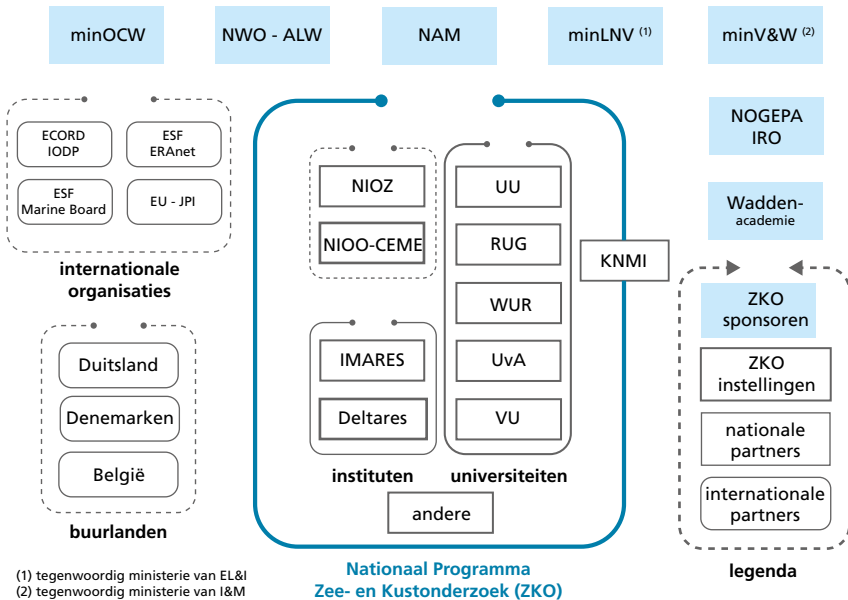
Dr. Roeland Allewijn, lid
Rijkswaterstaat, Waterdienst, ministerie I&M
roeland.allewijn@rws.nl

Dr. Hessel Speelman, lid
Bestuurslid Waddenacademie
hessel.speelman@gmail.com

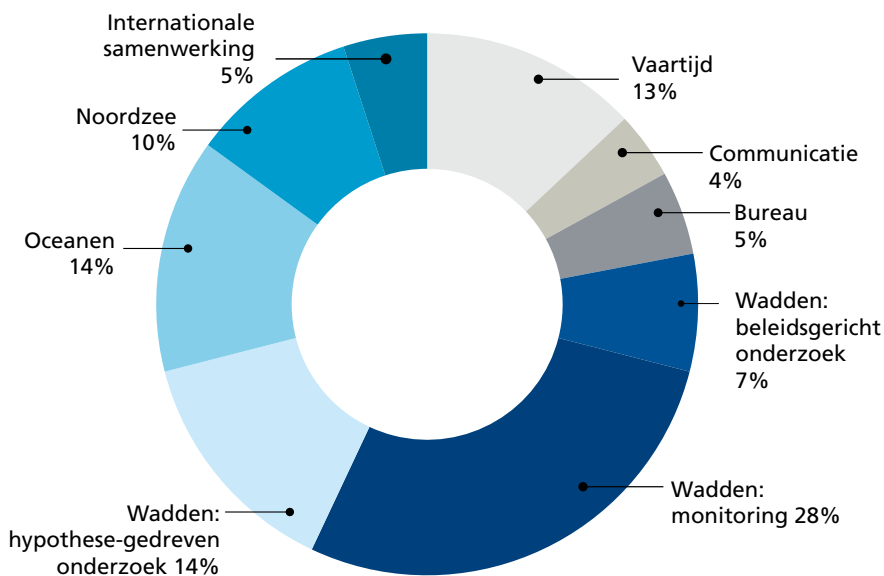
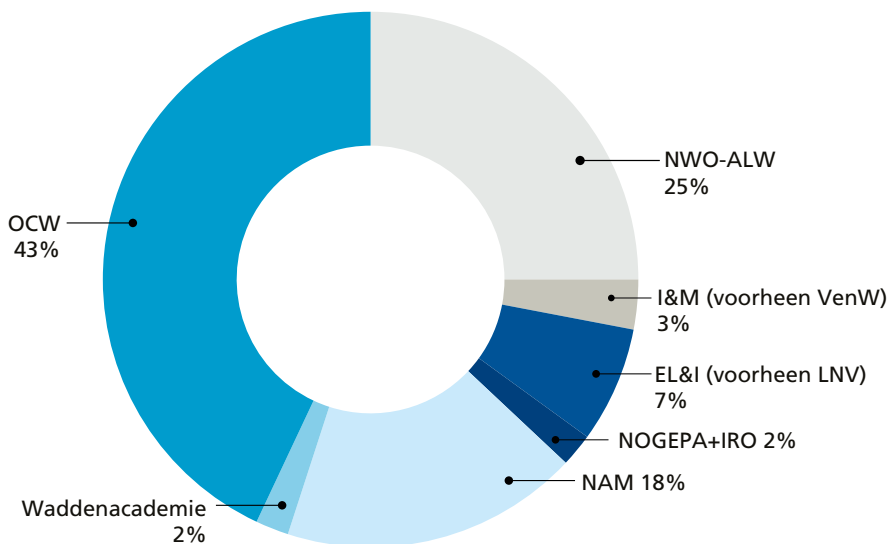
b Structuur en Inbedding ZKO

NWO Gebiedsbestuur Aard- en Levenswetenschappen (ALW)





c Inkomsten en uitgaven ZKO



d Vragenlijst voor de evaluatiecommissie

Doelstellingen en ambities

1. Wordt/werd er gewerkt volgens de doelstellingen die aanvankelijk voor het programma zijn geformuleerd? In hoeverre zijn de doelstellingen van het programma gehaald? Waren de doelstellingen zoals geformuleerd bij de start van het programma realistisch? Zouden deze doelstellingen gezien de huidige kennis en situatie aangepast moeten worden? Zo ja, op welke wijze?

Inhoud, beleid en kennisoverdracht

2. In hoeverre draagt het programma bij aan verdieping en vernieuwing van de wetenschap op het gebied van zee- en kustonderzoek? Voldoet het programma qua output (kwalitatief en kwantitatief) aan de verwachtingen?
3. Wat is de wetenschappelijke impact van het programma in nationaal en internationaal perspectief? Leidt dit programma tot een versterking van de Nederlandse kennisinfrastructuur en haar positie in regionale en Europese context?
4. In hoeverre draagt het programma bij aan het tot stand brengen van functionele samenwerkingen en synergie tussen strategisch, toegepast en fundamenteel onderzoek?
5. Wat is de rol van het programma in het geheel aan onderzoek en beleid op dit terrein? Hoe verhoudt zich het programma tot nationale en Europese onderzoeksprogramma's en kennisagenda's op het terrein van zee- en kustonderzoek?
6. In hoeverre draagt het programma bij aan de beantwoording van beleidsrelevante en maatschappelijke vragen? Worden de resultaten op enig beleidsterrein geïmplementeerd? Hebben de resultaten maatschappelijke betekenis (bv. voor maatschappelijke organisaties, NGO's, bedrijven)?
7. Leidt het programma tot kennisoverdracht naar beleid, maatschappelijke organisaties en/of het bedrijfsleven? Welke acties zijn ondernomen om de resultaten buiten de gebruikelijke wetenschappelijke kanalen publieksbekendheid te geven?

Organisatie, sturing en management

8. Hoe beoordeelt u de organisatiestructuur van het programma en het functioneren van het programma management? Hoe beoordeelt u de relaties tussen de ZKO Programmaraad, het gebiedsbestuur van Aard- en Levenswetenschappen (ALW), en het programmasecretariaat?
9. Hoe beoordeelt u de inhoudelijke sturing van het programma? In hoeverre heeft de programmering wel/niet tot de realisatie van de doeleinden van dit programma geleid?

Eindoordeel en aanbevelingen

10. Heeft u lacunes in het programma ontdekt? Zo ja, welke en op welke manier zouden deze opgevuld moeten worden? Zou het programma, wellicht in een andere vorm, gecontinueerd moeten worden?

e Gesprekspartners

Naam	Instelling	Groep
Dr. Roeland Allewijn	Rijkswaterstaat, I&M	Evaluatiecommissie
Prof. Dr. Hein de Baar	NIOZ	Projectleiders
Prof. Dr. Jan Bakker	Rijksuniversiteit Groningen	Programmaraad
Dr. Martin Baptist	Imares	Projectleiders
Drs. Dewi le Bars	Universiteit Utrecht	Uitvoerders
Dr. Bert Brinkman	Imares	Projectleiders
Dr. Adriaan Dokter	Universiteit van Amsterdam	Uitvoerders
Dr. Wiegert Dulfer	Ministerie van I&M	Programmaraad
Prof. dr. Herman Eijsackers	Ministerie van EL&I	Evaluatiecommissie (vz)
Dr. Klemens Eriksson	Rijksuniversiteit Groningen	Projectleiders
Prof. Dr. Carlo Heip	NIOZ	Programmaraad
Drs. Remment ter Hofstede	Imares	Projectleiders
Dr. Johan van de Koppel	NIOO	Projectleiders
Dr. Han Lindeboom	Imares	Programmaraad
Dr. Frans Martens	NWO/ALW	ALW
Prof. Dr. Jack Middelburg	Universiteit Utrecht	Programmaraad
Drs. Micha Rijkenberg	NIOZ	Uitvoerders
Prof. Dr. Will de Ruijter	Universiteit Utrecht	Programmaraad
Dr. Hessel Speelman	Waddenacademie	Evaluatiecommissie
Dr. Josef F. Stuefer	NWO/ALW	Evaluatiecommissie (secr.)
Dr. Jan-Aart van Twillert	Deltares	Programmaraad

f Terms of Reference ZKO evaluatiecommissie

Aanleiding, doel en inhoud

Na uitgebreid overleg met departementen, kennisinstellingen, NWO en particuliere stakeholders is in 2007 besloten om gezamenlijk een Nationaal Programma Zee- en Kustonderzoek (ZKO) op te zetten. Het programma wordt vanuit NWO-ALW gecoördineerd en heeft als belangrijkste doelen

- Een verdere afstemming en betere samenwerking tussen overheid, stakeholders en kennisinstellingen op het gebied van zee- en kustonderzoek
- Een bundeling van krachten en het genereren van synergie door samenwerking tussen fundamenteel, strategisch en toegepast onderzoek
- Een betere afstemming van onderzoek op departementale aandachtsterreinen
- Een heldere regievoering ten behoeve van een versterking van de positie van de Nederlandse kennisinfrastructuur op regionaal en Europees niveau.

Het Nationaal Programma Zee- en Kustonderzoek wordt gezamenlijk gefinancierd door de ministeries van OCW, EL&I (voorheen LNV), I&M (voorheen VenW), de NAM en NWO, en heeft een looptijd van vijf jaar (2007-2012). De Waddenacademie levert een financiële bijdrage aan een van de deelprogramma's. NOGEPA, IRO en Rijkswaterstaat Dienst Noordzee stelden financiële middelen ter beschikking van een ZKO project.

Deze evaluatie heeft tot doel het functioneren van het Nationaal Programma Zee- en Kustonderzoek te onderzoeken en aanbevelingen te doen voor de toekomst. Het eerste zal worden bereikt door de activiteiten van het programma op het gebied van onderzoek en wetenschap, coördinatie en regievoering, communicatie en kennisuitwisseling te inventariseren en het resultaat daarvan met de oorspronkelijke ambities en doelstellingen, zoals vastgelegd in de startbrochure⁵, te vergelijken. Uit deze analyse zullen adviezen voortvloeien voor de bijsturing van het huidige programma en voor een eventuele voortzetting van het programma na 2012.

Deze evaluatie richt zich primair op organisatie, inhoud en beleid. Voor wat betreft het wetenschappelijke aspect beoogt deze evaluatie geen 'in-depth peer review' te zijn. De geplande evaluatie aan het einde van de huidige

⁵ Nationaal Onderzoeksprogramma Zee- en Kustonderzoek, Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek, Den Haag, december 2005.

financieringsperiode van ZKO (2012/13) zal specifiek gericht zijn op de wetenschappelijke inhoud, opbrengst en de invloeden van dit programma. Deze evaluatie tracht wel een relatie te leggen met andere onderzoeksprogramma's en beleidsinstrumenten met het oog op een brede inbedding van het Nationaal Programma Zee en Kustonderzoek in het beleid van vakdepartementen.

De evaluatie zal zich baseren op:

- Algemene gegevens over het programma, die door het bureau van ZKO zullen worden aangeleverd.
- Het zelfevaluatierapport van de ZKO Programmaraad.
- Interviews die de evaluatiecommissie naar eigen keuze kan houden met betrokken partijen, b.v. onderzoekers, financiers en andere stakeholders, leden van de Programmaraad, etc.

Deze *Terms of Reference* bevatten in de bijlage een 10-tal punten ter overweging. Daarbij gaat het om vragen die de leidraad voor de commissie vormen bij het bepalen van de invalshoeken voor deze evaluatie.

Opdrachtgever

Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderwijs (NWO), Aard- en Levenswetenschappen (ALW). De evaluatiecommissie zal rapporteren aan het Gebiedsbestuur van ALW, de ZKO Programmaraad en alle financiers van ZKO.

De Evaluatiecommissie

De evaluatiecommissie zal bestaan uit 4 personen met inzicht en ervaring in zee- en kustonderzoek, beleidsvorming van vakdepartementen en met de organisatie en het functioneren van kennisinfrastructuur. De commissie zal voor het eind van het jaar 2010 de resultaten van de evaluatie en haar aanbevelingen presenteren.

Het Evaluatierapport

Het rapport zal terugblikken en vooruitkijken. De commissie zal de oorspronkelijke doelstellingen en ambities van het programma vergelijken met de behaalde resultaten. Op grond van deze analyse zal de commissie concrete conclusies, aanbevelingen en/of verbeter suggesties presenteren. Het rapport zal een lijst bevatten van geraadpleegde respondenten.

