

# Startnotitie onderzoek

## Benutten van EU-middelen door de Provincie Zeeland

*Analyse naar randvoorwaarden om Europese middelen te benutten voor het realiseren van Zeeuwse ambities*

Versie	status	t.b.v.	Datum
0.8	Concept	Bestuursvergadering juni 2023	28/06/23
0.9	concept	Bestuursvergadering juli 2023	20/07/23
0.91	concept	Bestuursvergadering augustus 2023	24/08/23
0.92	concept	Revisie n.a.v. bestuursvergadering	30/08/23
1	concept	Programmaraad en startgesprek gedeputeerde	12/09/23
2	concept	Klanborden expertgroep	3/10/23
3	Vastgesteld	Vaststelling door bestuur	5/12/23

Versie 3  
29/11/2023

<b>INHOUDSOPGAVE</b> .....	<b>- 2 -</b>
<b>1. INLEIDING</b> .....	<b>- 3 -</b>
<b>2. AANLEIDING ONDERZOEK</b> .....	<b>- 3 -</b>
<b>3. DOELSTELLING</b> .....	<b>- 4 -</b>
<b>4. VRAAGSTELLING</b> .....	<b>- 5 -</b>
4.1 Centrale vraag .....	- 5 -
4.2 Deel- of onderzoeksvragen .....	- 5 -
<b>5. WERKWIJZE</b> .....	<b>- 7 -</b>
5.1 ONDERZOEKSAANPAK .....	- 7 -
5.2 ONDERZOEKSTEAM .....	- 7 -
5.3 OPZET EINDRAPPORTAGE .....	- 7 -
5.4 BRONNEN EN RESPONDENTEN .....	- 8 -
<b>6. PLANNING</b> .....	<b>- 8 -</b>
<b>7. COMMUNICATIE</b> .....	<b>- 9 -</b>
<b>8. SLOTOPMERKING</b> .....	<b>- 9 -</b>
<b>BIJLAGE 1 CONCEPT NORMENKADER</b> .....	<b>- 10 -</b>
Belangrijke randvoorwaarden om succesvol EU middelen te benutten .....	- 10 -

# REKENKAMER ZEELAND

## 1. INLEIDING

De rekenkamer Zeeland kondigde in het onderzoeksprogramma 2022 - 2023 een onderzoek aan naar het benutten van Europese middelen door de Provincie Zeeland. Deze startnotitie werkt dit voornemen uit tot een plan van aanpak.

## 2. AANLEIDING ONDERZOEK

Het verkrijgen van Europese middelen is een belangrijke factor voor de provincie Zeeland om haar beleidsdoelen te bereiken. Met enige regelmaat valt er in het nieuws te lezen dat een project in de provincie Zeeland (mede) wordt gefinancierd met middelen afkomstig uit een Europees fonds of subsidieregeling. Dit soort projecten leveren een bijdrage aan de maatschappelijke opgaven waar de Provincie samen met andere partners in het Zeeuwse voor staat en aan werkt. Ook in de toekomst liggen er kansen voor de Provincie Zeeland om EU-middelen te benutten gelet op die opgaven (figuur 1)

Subsidieprogramma's 2023 e.v.		EU-programma's						
		EFRO (OPZuid)	Interreg Vlaanderen-Nederland	Interreg North West Europe	Interreg North Sea Region	Interreg Europe	Just Transition Fund	Nationaal Strategisch Plan (GLB)
Opgave voor Zeeland	Klimaat	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match
	Ruimtelijke kwaliteit	Matige match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Geen match	Goede match
	Energie	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Matige match
	Stikstof	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match
	Wonen en voorzieningen (of leefbaarheid?)	Goede match	Goede match	Goede match	Matige match	Goede match	Geen match	Goede match
	Arbeidsmarkt	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Matige match
	Gezondheid	Goede match	Goede match	Goede match	Matige match	Goede match	Geen match	Matige match
	Landelijk gebied, landbouw en voeding	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Geen match	Goede match
	Mobiliteit	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Geen match	Matige match
	Grondstoffen	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Matige match	Goede match
	Water	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Geen match	Goede match
	Ondernemend Zeeland / economische versnelling	Matige match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match
	Veiligheid	Matige match	Geen match	Geen match	Geen match	Geen match	Geen match	Geen match
	Digitalisering	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Goede match	Matige match

Figuur 1: Matrix subsidiekansen voor Zeeland

# REKENKAMER ZEELAND

Het is gezien het aanmerkelijke maatschappelijke en financiële belang, dat samengaat met het benutten van Europese middelen, reden voor de rekenkamer om na te gaan hoe succesvol de Provincie Zeeland is bij het benutten van Europese middelen. Door diverse fracties uit de Provinciale Staten werd de rekenkamer gewezen op dit onderwerp. De wijze waarop en de mate waarin Europese middelen worden aangevraagd en toegekend aan de Provincie, wordt gezien als een black box.

De rekenkamer deed eerder onderzoek naar het benutten van Europese fondsen in 2015.<sup>1</sup> Er bleek uit de fractiegesprekken interesse hoe de aanbevelingen van destijds zijn opgepakt. Het antwoord op deze vraag maakt integraal onderdeel uit van dit onderzoek, acht jaar later.

## 3. DOELSTELLING

### **Focus op kwantitatieve data en randvoorwaarden om succesvol te zijn**

Het onderzoek van de rekenkamer beoogt Provinciale Staten inzicht te geven in de 'ervaren black box' die wordt gevoeld rondom het benutten EU-middelen. Dat begint met het geven van overzicht op het beleidsterrein. Voorts beschouwt de rekenkamer of er mogelijk sprake is van onderbenut potentieel waar het gaat om het benutten van EU-middelen. De rekenkamer analyseert het benutte potentieel door naast aanwezige kwantitatieve gegevens, ook te focussen op de randvoorwaarden die nodig zijn om succesvol te zijn met het benutten van EU-middelen. Denk bijvoorbeeld aan een goed netwerk, goede communicatie en voldoende kennis. In bijlage 1 is een compleet overzicht opgenomen van de randvoorwaarden die de rekenkamer zal betrekken bij het onderzoek.

### **Benutten van EU-middelen zijn geen lineaire processen**

De keuze om de focus te leggen op randvoorwaarden komt voort uit het feit dat de dagelijkse praktijk rond het benutten van EU middelen weinig kenmerken heeft van een lineair proces, met vaste, elkaar opvolgende stappen en daardoor duidelijke begin en eindpunten.<sup>2</sup>

Bij het benutten van EU-middelen is er een sterke onderlinge afhankelijkheid van actoren en organisatie-eenheden binnen de Provincie Zeeland: hun capaciteit, kennis en kunde in interactie met elkaar. Tevens is er sprake van een grote afhankelijkheid van allerlei netwerken met andere organisaties buiten de Provincie, die elk afzonderlijk ook weer hun interne dynamiek hebben. Het gaat hier om Zeeuwse netwerken met potentiële projectpartners, maar bijvoorbeeld ook om interprovinciale lijnen en verbindingen met de grensregio, Rijksoverheid en direct met de Europese Unie.

### **Doelstelling**

De doelstelling van het onderzoek als volgt:

***Een kwalitatief oordeel geven of de Provincie Zeeland voldoet aan de randvoorwaarden om succesvol te zijn bij het benutten van Europese middelen om Provinciale doelen te bereiken binnen haar invloedssfeer, teneinde de kaderstellende en controlerende rol van Provinciale Staten te versterken. Indien meetbaar en aanwezig wordt onderbenut potentieel aangegeven.***

---

<sup>1</sup> [Link onderzoek Europese fondsen 2015 - rekenkamer Zeeland \(2015\)](#)

<sup>2</sup> Constatering uit vooraf bestudeerde bronnen.

## 4. VRAAGSTELLING

### 4.1 CENTRALE VRAAG

***In hoeverre waren randvoorwaarden bij de Provincie Zeeland in de periode 2019 – 2023 aanwezig om succesvol Europese middelen te benutten, blijkend uit casuïstiek en is er gelet op de resultaten sprake van mogelijk onderbenut potentieel (indien meetbaar kwantitatief)?<sup>3</sup>***

### 4.2 DEEL- OF ONDERZOEKSVRAGEN

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, richt het onderzoek zich op onderstaande deelvragen.

#### FASE 1. BIEDEN VAN OVERZICHT

1. Welke Europese middelen (direct, indirect en gedeeld beheer) kan de Provincie Zeeland benutten wat zijn de kenmerken van deze programma's/fondsen?
2. Wat is de invloedssfeer/taak van de Provincie bij het benutten van EU middelen?
3. Welke provinciale beleidskaders en strategie hanteert de Provincie Zeeland (PS en GS) ten aanzien van het benutten van Europese middelen, hoe is de Provinciale rol daarin beschreven en welke doelen zijn gesteld cq. worden nagestreefd?
  1. Welk zicht had de Provincie (PS, GS en organisatie) op de beschikbaarheid van Europese middelen blijkens de vastgestelde kaders?
4. Met welke organisatie richt de Provincie Zeeland zich op het benutten van Europese middelen binnen haar invloedssfeer?
  1. Ambtenaren en bestuurders;
  2. Beschikbare hulpbronnen in termen van geld, personeel;
  3. Lerend vermogen in termen van kennisopbouw, -behoud en verspreiding over het benutten van Europese middelen;
  4. Samenwerkingsverbanden in generieke of thematische netwerken met andere nationale overheidsinstanties, Europese partners en/of het regionaal bedrijfsleven, kennisinstellingen en/of inwoners van Zeeland;
  5. Lobby ten aanzien van beschikbare EU-middelen.
5. Welke Europese middelen werden daadwerkelijk ingezet voor Zeeland, die bijdragen aan de Provinciale doelen met daarbij een rol voor de Provincie (onderverdeeld in direct/indirect beheer)?
  1. In welke mate ontvingen projecten cofinanciering van de Provincie?
6. Op welke manier zijn Provinciale Staten betrokken bij het benutten van EU-middelen door de Provincie Zeeland?

#### FASE 2. BIEDEN VAN INZICHT

7. Waren randvoorwaarden voor het succesvol benutten van EU-middelen aanwezig binnen onderzochte casuïstiek (zie navolgend kader) en in hoeverre werden middelen daadwerkelijk benut om Provinciale doelen te bereiken?

---

<sup>3</sup> Op basis van vooronderzoek zijn randvoorwaarden geformuleerd die fungeren als normen in het onderzoek (bijlage 1).

## **Casuïstiek: Benutten Europese middelen ten behoeve van de Zeeuwse opgaven**

Het werkterrein van de Provincie Zeeland waarbinnen Europese middelen benut kunnen worden is erg omvangrijk. De rekenkamer kan derhalve Provinciale Staten geen compleet, voor het gehele werkterrein geldend, inzicht bieden over de mate waarin randvoorwaarden aanwezig zijn om Europese fondsen te benutten. Daarom kiest de rekenkamer Zeeland ervoor om te werken met casuïstiek. De casuïstiek richt zicht op een aantal prominente Zeeuwse opgaven, waarvan bekend is dat er mogelijkheden zijn voor het benutten van Europese fondsen.

- Klimaatadaptatie (o.a. deltaplan Zoet water)
- Energietransitie (o.a. regionale energiestrategie)
- Landelijk gebied (o.a. uitvoerings- en gebiedsprogramma)
- Mobiliteit: openbaar vervoer (o.a. regionale mobiliteitsstrategie)
- Onderwijs en Arbeidsmarkt (o.a. aanvalsplan arbeidsmarkt/ Campus Zeeland)
- Visserij

### Subvragen casuïstiek:

1. **Beleid:** Werd er beleid gevolgd dat richtinggevend was voor het wel of niet benutten van EU middelen?
2. **Strategie:** Werden keuzes strategisch afgewogen gelet op Provinciale prioriteiten en de kansrijkheid binnen EU-beleid?
3. **Verworven financiële middelen:**
  - i. Welke Europese Programma's werden benut ten behoeve van de opgave?
  - ii. Tot welke aanvragen leidde dat, zowel door de Provincie Zeeland zelf, als in het geografisch gebied Zeeland?
  - iii. Was er (voldoende) mogelijkheid tot voor- en cofinanciering van projecten?
  - iv. Welke projecten zijn niet door gegaan?
4. **Netwerken:** Werden er netwerken gerealiseerd en onderhouden, zowel beleidsinhoudelijk als regionaal en internationaal) en hoe krachtig waren deze netwerken?
5. **Lobby:** Was er lobby gericht op het benutten van EU-middelen en de voorwaarden daarvan, zowel die via direct beheer als gedeeld beheer?
6. **Organisatie-aspecten:** Hoe waren belangrijke organisatie-aspecten aanwezig?
  - i. Kennis(deling), kunde bewegingsvrijheid.
  - ii. Interne samenwerking.
  - iii. Genoeg administratieve capaciteit.
  - iv. Bewustzijn in de organisatiecultuur.
7. **Proceskenmerken:** Waren belangrijke proceskenmerken aanwezig?
  - i. Tijdigheid.
  - ii. Profilering naar buiten/communicatie.
  - iii. Borging van afspraken.
  - iv. Schrijverskwaliteiten.
8. **Lerend vermogen:** Wat was het lerend vermogen, blijkend uit bijvoorbeeld onderzoek, monitoring of evaluaties ten aanzien van het benutten van EU-middelen?
9. **Doeltreffendheid:** Ervoeren betrokkenen dat de inzet van verworven Europese middelen bijdroegen aan de Provinciale doelen?
10. **Bestuurlijke betrokkenheid:** Hoe waren GS en PS betrokken?

## 11. Verantwoording: Welke informatie ontvingen PS?

8. Welk algemeen beeld over al dan niet onderbenut potentieel ontstaat er uit het inzicht dat verkregen is met het casusonderzoek (vraag 7)?

---

### FASE 3. OORDEELSVORMING EN STURINGSMOGELIJKHEDEN

9. Zijn er sturingsmogelijkheden voor PS om de doeltreffendheid van de Provincie Zeeland bij het benutten van Europese middelen te vergroten?

## 5. WERKWIJZE

### 5.1 ONDERZOEKSAANPAK

De studie wordt gebaseerd op literatuuronderzoek van relevante documenten zoals beleidsstukken, begrotingen, jaarverslagen en voortgangsrapportages. Ook worden interviews gepland met betrokken ambtenaren en bestuurders binnen de Provincie Zeeland. Waar relevant worden ook documenten van andere organisaties bestudeerd en worden interviews met medewerkers en andere betrokkenen van buiten de Provincie Zeeland ingepland.

#### Normenkader

In dit onderzoek wordt gewerkt met een normenkader (bijlage 1). Het normenkader fungeert als de meetlat waaraan de bevindingen worden getoetst. Het normenkader wordt afgeleid van eerder onderzoek naar het benutten van Europese middelen door decentrale overheden. Verder worden er gesprekken gehouden met experts, ambtelijke en bestuurlijk betrokkenen.

### 5.2 ONDERZOEKSTEAM

Portefeuillehouder namens het bestuur van de Rekenkamer Zeeland is mevr. T. Groenendijk-de Vos MA.

De rekenkamer voert het onderzoek hoofdzakelijk in eigen beheer uit. Het onderzoeksteam bestaat uit: drs. A. Maas QC, mevr. A. Oppeneer MSc en drs. ing. M.L.M. Dobbelaer van de rekenkamer Zeeland. In de casuïstiek wordt samengewerkt met onderzoekers van bureau ERAC uit 's-Hertogenbosch. ERAC brengt kennis in over EU-programma's en subsidieprocessen, die niet aanwezig is binnen de rekenkamer.

Tot slot zal de rekenkamer klankborden met twee experts. Met deze experts reflecteert de rekenkamer op de nota van bevindingen en de bestuurlijke nota. Het betreft:

- Dr. Mendeltje van Keulen – Lector Haagse Hogeschool: Changing Role of Europe
- Dr. Hans Vollaard – Universitair hoofddocent Public Governance and Management – Universiteit Utrecht

### 5.3 OPZET EINDRAPPORTAGE

De rekenkamer staat een beknopte bestuurlijke nota voor ogen, die de kern van de analyse bevat inclusief de conclusies en eventuele aanbevelingen. Een uitgebreidere nota van bevindingen vormt de basis voor de bestuurlijke nota. De inhoudelijke hoofdstukken in de nota van bevindingen worden (paragraafgewijs) verbonden met de onderzoeksvragen die horen bij de betreffende thema's uit het onderzoek.

Alle hoofdstukken worden afgesloten met een beknopt resumé van de belangrijkste bevindingen bij dat onderdeel. Deze resumés samen vormen de opmaat naar de beantwoording van de centrale

# REKENKAMER ZEELAND

onderzoeksvraag. Door deze resumés in de bestuurlijke nota als samenvatting van de onderzoeksbevindingen terug te laten komen wordt de aansluiting tussen beide nota's geborgd.

## 5.4 BRONNEN EN RESPONDENTEN

### Relevante documenten voor het onderzoek (niet uitputtend en uitsluitend)

- Beleids- en uitvoeringskaders
- Evaluaties
- GS-nota's

### Respondenten

#### Provincie Zeeland

- Beleidsmedewerkers en –specialisten
- Subsidie specialisten
- Zeeuwse lobbyisten
- Management en directie

#### Buiten Provincie Zeeland

- (Netwerk)partners
  - Gemeenten
  - Waterschap
  - Kennisinstituten/ onderwijsinstellingen
  - Bedrijven
  - Programmasecretariaten/ programma-autoriteiten
  - OZO – Zeeuw subsidieteam
  - Impuls Zeeland
- Deskundigen

## 6. PLANNING

Wanneer	Wat	Wie
Nov. – Feb. 2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onderzoeksuitvoering</li><li>• Opstellen concept nota van bevindingen</li></ul>	Onderzoeksteam
Mrt. 2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afronden nota van bevindingen</li><li>• klankborden programmaraad</li><li>• Review experts</li></ul>	Onderzoeksteam
April. 2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambtelijk wederhoor</li><li>• Opstellen Bestuurlijke nota</li><li>• Gesprek gedeputeerde</li></ul>	Onderzoeksteam Bestuur rekenkamer
Mei. 2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besluit toesturen bestuurlijke nota aan GS voor bestuurlijk commentaar</li></ul>	Bestuur rekenkamer



# REKENKAMER ZEELAND

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klankborden programmaraad</li></ul>	
Juni 2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicatie rapport rekenkamer</li></ul>	Bestuur rekenkamer
Juni 2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentatie rapport PS</li></ul>	Bestuur rekenkamer
Juni 2024	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commissiebehandeling</li></ul>	portefeuillehouder rekenkamer

## 7. COMMUNICATIE

Op een aantal momenten communiceren wij over het onderzoek. Deze paragraaf geeft hiervan een overzicht.

### Startnotitie

- Ter afstemming ontvangt de Programmaraad een conceptversie van de Startnotitie.
- De portefeuillehouder van het onderzoek namens de rekenkamer heeft een startgesprek met de verantwoordelijke gedeputeerde(n) namens Gedeputeerde Staten.
- De rekenkamer stuurt de definitieve startnotitie ter kennisname aan Gedeputeerde en Provinciale Staten

### Nota van bevindingen

- Gedeputeerde Staten ontvangen de concept nota van bevindingen voor ambtelijk wederhoor.
- Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten ontvangen de definitieve nota van bevindingen als bijlage bij de bestuurlijke nota.

### Eindrapport (bestuurlijke nota)

- De rekenkamer betreft de programmaraad bij de analyse van de bevindingen.
- Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten ontvangen de definitieve bestuurlijke nota.
- De bestuurlijke nota wordt verstuurd aan alle geïnterviewde personen.

### Externe communicatie

Het bestuur van de rekenkamer Zeeland stelt een persbericht vast. Het persbericht wordt verstuurd aan de reguliere perscontacten. De woordvoering over het onderzoek naar de pers geschiedt door de voorzitter van de rekenkamer Zeeland.

## 8. SLOTOPMERKING

Deze startnotitie is opgesteld op basis van een globale verkenning van het onderwerp. Op basis van het verzamelde onderzoeksmateriaal kan de aanpak gedurende het onderzoek worden bijgesteld. Als deze bijstelling naar ons oordeel tot majeure aanpassingen van de opzet leidt, zal dit door ons worden gecommuniceerd.

De volgende conceptnormen volgen uit het vooronderzoek, dat bij het opstellen van deze startnotitie werd verricht:

**BELANGRIJKE RANDVOORWAARDEN OM SUCCESVOL EU MIDDELEN TE BENUTTEN**

1. Er is een duidelijke beleidsdoelstelling voor het proces om EU-middelen te benutten

Een duidelijke beleidsdoelstelling voor het proces van EU-subsidieverwerving is richtinggevend voor bijvoorbeeld lobby en beantwoord vragen als: 'Op welke onderwerpen zetten we extra in de komende periode, waarin kunnen we ons als Provincie onderscheiden?'. Anderzijds werkt een duidelijke beleidsdoelstelling als een afwegingskader wanneer een subsidiemogelijkheid zich voordoet: Draagt de subsidie voldoende bij aan het beoogde doel van de Provincie of wordt een doel gecreëerd om subsidie te benutten? Het beleidskader (samen met de strategie, zie 2) draagt bij aan bestuurlijk draagvlak. Als het benutten van Europese middelen alleen gericht is op het verwerven van extra financiën, beklijft dat niet.

2. Er is een Europastrategie die in de praktijk wordt toegepast

In een Europastrategie is beredeneerd vanuit de beleidsdoelstellingen op welke wijze de Provincie Zeeland Europese middelen wil benutten. Wat is daarvoor nodig en hoe gaat dat bereikt worden? Een strategie maakt mede mogelijk dat een organisatie niet meer ad hoc van openstelling naar openstelling rent. Het is een belangrijke stap voor een organisatie om te groeien op de ladder van Europeanisering (figuur 2).



Figuur 2: Ladder van Europeanisering (bron: Vollaard et al. 2023): [Link](#)

Onderdeel van een strategie is de afweging tussen prioriteiten en kansrijkheid gelet op Europees beleid. Zo ontstaan prioriteiten en kan de Provincie kiezen welke rol ze wil/kan vervullen, zoals bijvoorbeeld wel of geen regie nemen. Idealiter geeft de strategie een duidelijk Zeeuws profiel als input voor organisatiekracht, netwerken en lobby. (Zie normen 3, 4 en 5). De Europastrategie is pas effectief als deze in de praktijk wordt toegepast. Een strategie helpt ook bij schrijven van een aanvraag. De kwaliteit daarvan vergroot als men duidelijk weet wat men wil bereiken.

3. Er zijn adequate netwerken gerealiseerd en onderhouden

Netwerken zijn op meerdere niveaus belangrijk om te realiseren en te onderhouden. Ten eerste zijn er overheidsnetwerken. Het is van belang dat beleidsadviseurs van de Provincie aangesloten zijn op deze inhoudelijke netwerken. Via deze (vaak informele) netwerken horen zij in een vroeg stadium over bepaalde beleidsontwikkelingen en de op handen subsidiemogelijkheden. Ook kan de Provincie op

## REKENKAMER ZEELAND

voorhand betrokken zijn om een subsidieregeling te bestuderen om mee te denken of deze in de praktijk interessant is.

Ten tweede zijn er Zeeuwse regionale netwerken, vaak in de triple helix kolom van overheid, onderwijs en markt, waarvan de Provincie mede afhankelijk is om beleidsambities te realiseren. Een aandachtspunt hierbij is verkokering op thema's. Het kan juist tot interessante combinaties lijden wanneer er integraal wordt gekeken naar de EU-fondsen.

Ten derde zijn er internationale netwerken. In Europees verband is het vaak een standaardvoorwaarde om samen te werken in een project met andere Europese regio's of steden. Een dergelijk netwerk valt niet makkelijk nog op te bouwen nadat een regeling is gepubliceerd. Het vergt veel meer voorbereidingstijd, al was het maar om het vertrouwen op te bouwen dat nodig is om tot een samenwerking te komen en 'meelifters' te voorkomen. Een goed netwerk draagt er ook aan bij dat de Provincie gevraagd kan worden door andere partners om deel te nemen. In deze netwerken is het tevens van belang om goed te screenen op 'meelifters' in de programma's

#### 4. Lobbykansen werden benut

Lobby is een instrument dat de netwerken op beleidsniveau helpt om effectief te zijn. Een goed georganiseerde lobby draagt bij aan de slagingskans van subsidieaanvragen, kan nieuwe subsidiemogelijkheden creëren en draagt bij aan de informatievoorziening richting de Provincie, zodat die kan anticiperen op ontwikkelingen binnen de Europese Unie. Een goed georganiseerde lobby wordt aangestuurd door de speerpunten die volgen uit beleidsprogramma's en daarop gebaseerde strategie. Naast de profilering in Brussel en Den Haag helpt het om Europarlementariërs en ambtenaren uit te nodigen in Zeeland.

#### 5. Belangrijke organisatieaspecten zijn aanwezig

- a) *Voldoende capaciteit, bewegingsruimte, kennis(deling) en kunde:* Er is in de provinciale organisatie voldoende capaciteit, kennis(deling) en kunde over Europese middelen en de eventuele benodigde cofinanciering die meerjarig nodig is. Zo is er zicht op ontwikkelingen zowel vanuit de EU als uit het Zeeuwse, zodat anticiperend te werk wordt gegaan. Idealiter is kennis en kunde over het benutten van EU-middelen op een centrale plek georganiseerd. Tevens moeten ambtenaren binnen de opgaven voldoende bewegingsruimte hebben om zich toe te leggen op Europese middelen en soms buiten lijntjes kunnen kleuren om kansen te benutten. Ervaring opdoen is heel belangrijk. Hetzelfde voor het oog kunnen hebben en houden voor de culturele verschillen die er in Europa zijn en het kunnen meedenken met externe partners die een aanvraag voorbereiden.
- b) *Interne samenwerking (externe samenwerking is onderdeel van punt 3):* Idealiter werken diverse organisatieonderdelen goed met elkaar samen (opgave teams, team Europa, internationale samenwerking en afdeling financiën. Zij weten van elkaar wat zij doen en stemmen periodiek af.
- c) *Profilering naar buiten:* De provincie benut als eigen organisatie maar een klein deel van de Europese middelen die beschikbaar zijn. Het merendeel wordt aangevraagd door andere overheden (gemeenten & waterschap), kennisinstellingen, bedrijven en maatschappelijke instellingen. De provincie heeft een adviserende/informerende rol richting deze partijen. Daarbij is het van belang dat zij in staat is om zich goed naar buiten te profileren als bijvoorbeeld sparringpartner.
- d) *Voldoende administratieve capaciteit:* Een aanvraag om EU-middelen kan alleen succesvol zijn als er genoeg administratieve capaciteit voor beschikbaar is. Een succesvolle subsidieaanvraag brengt een hoop administratie met zich mee, wat in de praktijk een veel voorkomende reden is om niet voor elke subsidiemogelijkheid een aanvraag in te dienen.

## REKENKAMER ZEELAND

e) *Bewustzijn in de organisatiecultuur:* Het organiseren van kennis en kunde en capaciteit alleen is niet voldoende. Een organisatiecultuur bepaalt ook in hoeverre Europese middelen uiteindelijk verworven worden. De EU als 'vierde bestuurslaag' is in de tijd gezien steeds prominenter geworden. Een organisatiecultuur groeit niet automatisch mee met deze ontwikkeling. Of het vanzelfsprekend is dat in reguliere werkprocessen binnen de opgaven zorgvuldig en gemotiveerd wordt meegenomen of er aansluiting is met EU-programma's hoeft geen gegeven te zijn. Hetzelfde geldt voor een actieve houding, wanneer zich kansen voordoen. EU-middelen benutten is vanuit de praktijk gezien ook een kwestie van het gewoon doen (ondernemende ambtenaar) en een hands-on mentaliteit stimuleren.

### 6. Belangrijke proceskenmerken zijn aanwezig

a) *Tijdigheid:* Financieringsmogelijkheden uit Europese middelen worden vroegtijdig betrokken bij nieuw beleid en uitvoeringsplannen. Indien relevant worden ook (potentiële) samenwerkingspartners in een zo vroeg mogelijk stadium geïnformeerd zodat deze in hun eigen begrotingen en plannen rekening kunnen houden met projecten.

b) *Communicatie over ontwikkelingen en kennisdelen:* Er is gestructureerde communicatie om verbinding te houden/maken met (potentiële) samenwerkingspartners en deze te stimuleren tot het opstellen van projectplannen ('call to proposal'). Het kan gaan om het organiseren van bijeenkomsten, organisatiebezoeken of nieuwsbrieven. Daarnaast is het erg belangrijk dat projecten goed zichtbaar zijn. Dat helpt bij het verwerven van (bestuurlijk) draagvlak. Daarnaast is het belangrijk dat regionale netwerken ervaringen en informatie delen.

c) *Planning:* Deadlines voor indienen van plannen en verantwoording worden bewaakt.

d) *Borging:* Onderlinge afspraken over bijvoorbeeld opdrachtgeverschap worden duidelijk vastgelegd.

e) *Taal:* Schrijfkwaliteiten belangrijk om de voorstellen zo te formuleren dat ze precies voldoen aan de (impliciete) bedoelingen van de criteria van een EU-subsidieregeling.

### 7. Er is Lerend vermogen

Er is sprake van een lerend vermogen in de organisatie en netwerken, wat bijvoorbeeld blijkt uit monitoring van prestaties en (tussentijdse) evaluatie

### 8. Voldoende voorinvestering/ cofinancieringsmogelijkheden

Om Europese middelen te benutten is het meestal nodig dat investeringen deels gefinancierd worden met publieke en/of private middelen. Daarnaast kan het zijn dat andere organisaties (bedrijven/instellingen) niet voldoende middelen hebben om te participeren en/of een voorinvestering te doen.

### 9. Het verwerven van EU-middelen bleek nuttig

Het is belangrijk dat betrokkenen ervaren dat de benutte Europese middelen bijdroegen aan de Provinciale beleidsdoelen. Is dit niet het geval (geweest), dan heeft dat impact op de drive van mensen en organisaties om ook in de toekomst EU-middelen te willen verwerven. Het helpt om (aan de voorkant) goed voor ogen te hebben wat men met de resultaten wil doen en de resultaten na het project verder te brengen (doorontwikkeling).

### 10. Gedeputeerde Staten zijn betrokken

- Benutten van EU-middelen komt met regelmaat terug op de GS-agenda.

## REKENKAMER ZEELAND

- GS zijn vertegenwoordigd bij voor de Provincie belangrijke overleggen.

### 11. Provinciale Staten zijn betrokken

- Provincie Staten maken expliciet de afweging of beleidsvoorstellen mogelijk (gedeeltelijk) gefinancierd kunnen worden met Europese middelen.
- Provinciale Staten ontvangen informatie over het benutten van EU-middelen om hun kaderstellende en controlerende rol uit te kunnen voeren.
- Provinciale Staten hebben voldoende kennis over de opgaven waar Zeeland voor staat en de manier waarop het benutten van Europese middelen daaraan kan bijdragen.