



Universiteit Utrecht

# Economie

*Een oordeel over het programma 'duurzaamheid' in de begroting van de provincie Utrecht*



Docent: [REDACTED]

Datum: 09-02-2022

Studenten: [REDACTED]  
[REDACTED]

# Inhoudsopgave

Introductie .....	3
Doelen.....	4
Prestaties .....	5
Kosten .....	12
Doelmatigheid en doeltreffendheid .....	14
Aanbevelingen .....	20
Conclusie en reflectie.....	23

# Introductie

Vanuit de provincie Utrecht hebben wij de opdracht gekregen om de programmabegroting van de provincie te beoordelen. Deze opdracht is een onderdeel van het keuzevak Publiek Financieel Management, maar de opdracht draait om het bieden van handvaten aan de provincie. Het vooropstaande doel van de opdracht is dan ook om de provincie van informatie te voorzien, zodat zij hun controlepositie kunnen verbeteren. De programmabegroting wordt beoordeeld aan de hand van de methode Duisenberg. Zoals de naam impliceert is deze methode ontwikkeld door meneer Duisenberg. Hij heeft het in eerste instantie toegepast in de Tweede Kamer, nadat hij ontdekte dat er te weinig reflectie was op de rijksbegroting. Toen zijn methode goed bleek te werken in de Tweede Kamer, heeft hij een algemene methode ontwikkeld die onder andere toepasbaar is op de begroting van de provincie Utrecht.

De beoordeling van de methode Duisenberg is gefocust op 6 hoofdvragen:

- Wat is het beeld van het beleidsterrein op hoofdlijnen?
- Welke doelen zijn gepland/behaald?
- Welke prestaties zijn gepland/geleverd?
- Wat gaat het kosten/ heeft het gekost?
- Wat is het oordeel over de rechtmatig-, doeltreffend- en doelmatigheid?
- Welke aanbevelingen heb ik als rapporteur aan de commissie?

De antwoorden op de vragen leiden tot een beoordeling per verschillend onderdeel. Normaliter wordt er achteraf gekeken naar of de uitvoering volgens plan is gegaan. Onze opdracht is echter om te kijken of onderdelen uit de programmabegroting specifiek en meetbaar genoeg zijn. Hiervoor gebruiken wij de kleuren groen, oranje, rood en zwart. Dit wordt ook wel 'het stoplicht' genoemd en dit stoplicht wordt ook gebruikt wanneer er wordt gekeken naar de uitvoering. Nu hebben de kleuren alleen een iets andere betekenis; groen staat voor meetbaar en specifiek, oranje staat voor niet meetbaar of niet specifiek en semi meetbaar en semi specifiek, en rood staat voor niet meetbaar en niet specifiek. Wanneer het stoplicht zwart is kan het helemaal niet aan, dus is het niet mogelijk om het te controleren. Bij deze beoordeling is het niet het doel om een politiek oordeel te vellen. Het draait bijvoorbeeld niet om of wij een beoogd resultaat inhoudelijk goed vinden, maar om of een beoogd resultaat meetbaar en specifiek is.

Wij richten ons op het onderwerp duurzaamheid en dit onderwerp hoort bij programma 8: economie. Het programma economie gaat over het verduurzamen van de economie, door te zorgen voor een sterke competitieve en circulaire economische structuur. Internationaal gezien staat provincie Utrecht er goed voor, het is al een sterk competitieve regio in Europa, met een hoge brede welvaart en een gunstige ligging. Echter heeft de provincie een ondervonden door corona, zo zijn er structurele problemen ontstaan in de arbeidsmarkt en is was er sprake van minder toerisme. Toch is het beeld voor de toekomst positief, aangezien er een herstelling is van de regionale economie. Een paar problemen voor de het verduurzamen van de economie zijn het toenemend gebrek aan gekwalificeerd personeel en een toename van werkloosheid.

## Doelen

In deze sectie wordt gekeken naar de meerjarendoelen binnen de beleidsdoelen en in hoeverre deze te beoordelen zijn. In tabel 1 staat een indicator die zou moeten aangeven of het doel wel of niet is gehaald, een streefwaarde en vervolgens ons oordeel over de mate waarin de indicator beoordeeld kan worden. Als laatste staat nog een kleine uitleg over de keuze van ons oordeel.

	<i>Indicator(en)</i>	<i>Streefwaarde '22</i>	<i>Beoordeling</i>	<i>Uitleg</i>
<b>Beleidsdoel 8.1</b>	Overstappen naar tekort of groei beroep	3,675	O	Specifiek, niet meetbaar want het is onduidelijk om welke beroepen het gaat
	Deelnemen aan scholings-activiteiten	30,000	G	Specifiek en prima meetbaar
	Basis digitale vaardigheden	5600	G	Specifiek en prima meetbaar
	Bruto regionaal product	3,2	G	Specifiek en prima meetbaar
	Werkgelegenheid	73	G	Specifiek en prima meetbaar
<b>Beleidsdoel 8.2</b>	Private R&D	52	Z	Zonder uitleg kan er niks mee worden gedaan
<b>Beleidsdoel 8.3</b>	De toename van het aantal start-ups per jaar	65	O	Is slecht meetbaar omdat de definitie van een startup niet gegeven is
	De relatieve toename van het aantal scale-ups en innovatieve bedrijven per jaar	5%	O	Is niet meetbaar, de definitie van scale-ups is niet duidelijk
<b>Beleidsdoel 8.4</b>	Intensiteit gebruik bedrijventerrein	Geen	Z	Er is geen streefwaarde voor 2022, dus stoplicht kan niet aan. Daarom de kleur zwart gegeven.
<b>Beleidsdoel 8.5</b>	Spreiding toerisme	3	O	Meetbaar, maar niet specifiek

Tabel 1: indicatoren

### *Nadere toelichting indicator beleidsdoel 8.2*

Voor de indicator 'Private R&D' is gekozen om het de kleur zwart te geven. Deze indicator wordt nergens nader uitgelegd in de tekst, waardoor de relevantie voor dit beleidsdoel onduidelijk is. De indicator hoort aan te geven wanneer het beleidsdoel effecten heeft gehad, maar wanneer het onduidelijk is hoe de indicator zich verhoudt tot het beleidsdoel, en kan er niet gecontroleerd worden in hoeverre het beleidsdoel is gehaald.

## Prestaties

De mate waarin de prestaties beoordeeld kunnen worden zijn ook opgenomen in tabel 2. In dit tabel staat links het resultaat waarover wordt gesproken, en daarnaast staat één van de kleuren van methode Duisenberg, wat aangeeft in hoeverre het resultaat beoordeeld kan worden. Ook hier wordt in de laatste kolom een uitleg gegeven. Sommige beoordelingen spreken wellicht niet voor zich. Onder de tabel wordt daarom een toelichting gegeven op een aantal beoordelingen, die meestal zwart of rood van kleur zijn.

<b>Beleidsdoel</b>	<b>Beoogd resultaat</b>	<b>Kleur</b>	<b>Uitleg</b>
<b>8.1</b>	De Utrecht Talent Alliantie kent een stevige samenwerkingsstructuur, waarin bestaande sectorale samenwerkingsstructuren aan elkaar worden verboden, en functioneert de uitvoering optimaal, door de inzet van coördinatoren.	R	Niet specifiek en niet meetbaar
	De Utrecht Talent Alliantie heeft minimaal 5 akkoorden gesloten met ondernemers, kennisinstellingen en overheden die bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen.	G	Specifiek en meetbaar
	5% van de zevenjarige doelen van de Utrecht Talent Alliantie zijn gerealiseerd, dat betekent 3.675 overstappen naar toekomstgerichte sectoren, 30.000 personen hebben deelgenomen aan een Leven Lang Ontwikkel activiteit en 5.600 mensen hebben het basisniveau aan digitale vaardigheden bereikt	G	Specifiek en meetbaar
	De Utrecht Talent Alliantie heeft minimaal € 5 mln. vanuit het Rijk of Europa verbonden aan de doelstellingen	G	Specifiek en meetbaar
	De regionale Agenda Digitalisering is vastgesteld en alle regionale partners inclusief wij zelf zijn gestart met de uitvoering.	O	Wel meetbaar, niet specifiek
	De Europese Digitale informatie Hub Noord-West is van start gegaan.	O	Wel meetbaar, niet specifiek

	Er is samen met de KvK en gemeenten, ROM en regionale partners een Ontwikkelplein voor ondernemers in de provincie Utrecht gerealiseerd;	O	Wel meetbaar, niet specifiek, want de precieze werkzaamheden van het ontwikkelplein worden niet toegelicht
	Het project Opvolging MKB-(familie)bedrijven is operationeel.	R	Niet meetbaar en niet specifiek; wat is operationeel?
<b>Beleidsdoel 8.2</b>	Oplevering van eerste 3 strategische adviezen van de EBU over regionaal economische vraagstukken	G	Goed te meten en specifiek
	EBU board en netwerk succesvol ingezet	R	Onduidelijk wanneer het succesvol is, dus niet specifiek en niet meetbaar
	Regionale samenwerking op gebied van economisch onderzoek is versterkt	O	Specifiek, maar moeilijk meetbaar, wanneer is het sterker?
	Trade & invest activiteiten van ROM dragen bij aan de vestiging of uitbreiding van 20 buitenlandse bedrijven of instituten in de regio Utrecht met een investeringsvolume van ongeveer € 40 miljoen.	O	Wel erg specifiek, maar moeilijk te meten of ROM eraan heeft bijgedragen
	Het IWCUR heft aantoonbaar SMART resultaten geboekt	G	Specifiek en goed meetbaar
	Er zijn tenminste 3 nieuwe gemeente aangesloten bij het IWCUR	G	Specifiek en goed meetbaar
<b>Beleidsdoel 8.3</b>	Er zijn meer innovatieve startups	R	Niet meetbaar en niet specifiek
	Een toegenomen aantal startups heeft toegang tot meer financiering/kapitaal	O	Ook goed meetbaar, maar zonder streefwaarde
	Er zijn startups, gericht op circulair, ondersteund	R	Wat wordt met 'circulair' bedoeld? Zonder toelichting is dit niet meetbaar
	Er is een sterker ecosysteem voor startups in de regio Utrecht met meer onderlinge samenwerking tussen de betrokken organisaties	O	Wanneer is dit doel behaald?
	Er zijn door inzet van de ROM Regio Utrecht meer scale-ups en innovatieve bedrijven gericht op gezond stedelijk leven door deelname van 30 bedrijven aan 4 groeiprogramma's van waaruit 10 investeringen vanuit het POC-fonds/Participatiefonds kunnen worden gedaan	G	Omslachtig geformuleerd, maar het doel van 30 bedrijven is duidelijk en goed meetbaar

	Er zijn door de ROM Regio Utrecht 10 samenwerkingsverbanden tot stand gebracht met scale-ups en innovatieve bedrijven gericht op (PPS) projecten die een bijdrage leveren aan gezond stedelijk leven (o.a. Nationaal Groeifonds);	O	Valt niet te meten wanneer de bedrijven een bijdrage hebben geleverd
	Het innovatieve MKB is ondersteund met de MIT-regeling met 30-40 haalbaarheidsonderzoeken en 12 R&D samenwerkingsprojecten.	G	Goed meetbaar
	Er is een procesmanager voor campusontwikkeling van USP Bilthoven	G	Ook goed meetbaar
	Circulaire innovatieve ondernemers (koplopers) zijn ondersteund door de circulaire innovatie top 20. Dit biedt een podium en bekendheid aan 20 bedrijven en draagt bij aan de bewustwording van kansen.	G	Ook goed meetbaar
	Ondernemers zijn goed geïnformeerd over de kansen van circulaire economie door een gerichte communicatie aanpak in samenwerking met Circularities	R	Het is niet specifiek wanneer sprake is van gerichte communicatie en hierdoor ook niet goed meetbaar
	De informatie voor ondernemers over circulaire economie is gestructureerd en gestroomlijnd	R	Het is niet specifiek, want het is onduidelijk wat circulaire economie is
	De circulaire kansen op werklocaties zijn in beeld gebracht en worden waar mogelijk benut (zie ook het plan 'Intensivering bedrijventerreinen' van de OMU)	R	Het is onduidelijk wat circulaire kansen zijn, hierdoor is het niet specifiek en niet meetbaar
<b>Beleidsdoel 8.4</b>	Actueel inzicht in de ontwikkeling van vraag en aanbod van werklocaties. We kijken naar aantal locaties en de kwaliteit, dit doen we door actuele monitoring en onderzoek naar behoeften.	G	Specifiek doel en goed meetbaar.
	Intensiever gebruik van bestaande werklocaties door middel van uitvoering van het Plan van Aanpak Toekomstbestendige werklocaties (OMU). Dit betekent 530.000 m2 bruto vloeroppervlakte (BVO)* ruimtewinst van bedrijfsruimte door intensivering en verduurzaming in 2037.	G	Goed meetbaar en specifiek.

Programmeringsafspraken met 3 regio's over nieuwe werklocaties en intensivering van bestaande werklocaties. Dit werken we concreet uit in een uitgifteprotocol en pilots voor intensivering.	R	Niet duidelijk wat het doel hiervan is, niet specifiek en niet meetbaar. Uit de tekst is niet te herleiden wat deze afspraken inhouden.
Rapportage van de resultaten van de Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht (OMU), in aantallen geïntensiveerd bedrijventerrein en getransformeerde m2 kantoorruimte.	G	Specifiek en meetbaar.
Toepassen van de resultaten uit het Koopstromenonderzoek Randstad en Noord-Brabant, samen met de betrokken provincies.	R	Onduidelijk wat het koopstromenonderzoek is, dus niet specifiek en niet meetbaar
De vitaliteit van de binnensteden, dorpskernen en winkelcentra is versterkt en er liggen gedegen en gedragen plannen van aanpak vanuit gemeenten over hoe de uitdagingen in deze gebieden de komende jaren aangepakt wordt.	O	Duidelijk doel dat specifiek is. Vraag is echter hoe dit gemeten gaat worden. Wanneer wordt het als 'versterkt' ervaren.
Er is onderzocht of en op welke manier gemeenten behoefte hebben aan structurele kennisdeling op het thema detailhandel.	G	Duidelijk doel dat specifiek is en goed meetbaar.
Er zijn ten minste 2 kennisdelingsbijeenkomsten op thema detailhandel georganiseerd voor gemeenten. De contouren en invulling van een klankbord voor advisering over detailhandelsvraagstukken zijn uitgewerkt	G	Specifiek en goed meetbaar
Afspraken over verduurzaming van nieuwe en bestaande locaties in de regionale programmering met gemeenten/regio's.	G	Specifiek en goed meetbaar
In een uitgifteprotocol nemen we afspraken op hoe nieuwe en hernieuwde ruimte op werklocaties wordt uitgegeven met minimale eisen op het gebied van intensiteit van gebruik en duurzaamheid.	R	Het is onduidelijk wat de eisen zijn, het is hierdoor niet specifiek en niet meetbaar.
Inzicht in welke werklocaties een rol kunnen vervullen in nieuwe	G	Specifiek doel en goed meetbaar.



	energienetwerken (opslag duurzame energie aan randen van steden)		
	In de uitvoering van het Plan van Aanpak Toekomstbestendige bedrijventerreinen heeft OMU ook aandacht voor het verder verduurzamen van bestaande werklocaties	R	Niet echt specifiek. Er staat globaal dat er aandacht is voor het verduurzamen van bestaande werklocaties, niet hoe dit in zijn werk gaat.
	In 2022 bouwen we het netwerk van provinciale accountmanagers voor de verschillende deelregio's verder uit.	R	Niet heel specifiek, want het is onduidelijk over hoe veel uitbreiding het gaat. Het is ook niet meetbaar.
	Er is met meerdere partijen een convenant opgesteld voor USP dat richting geeft aan de gezamenlijke inspanningen voor de komende 5-10 jaar.	O	Specifiek doel, maar niet duidelijk meetbaar, want we weten niet om welke partijen het gaat en wat de gezamenlijke inspanningen zijn.
	De werkorganisatie Parkmanagement Lage Weide is verder uitgebouwd, om hier intensiever gebruik te stimuleren.	O	Niet specifiek, maar wel goed meetbaar
<b>Beleidsdoel 8.5</b>	De uitvoering van de aanleg van wandelroutenetwerk Oost is gestart	O	Wandelroute is specifiek, maar onduidelijk wat er wordt bedoeld met 'gestart
	Er is een verbeterplan voor het beter positioneren van de TOP's en hier wordt uitvoering aan gegeven	G	Specifiek en meetbaar
	Na de verkenning van de upgrade van het fietsroutenetwerk volgt eind 2022 het uitvoeringsplan voor de upgrade	G	Specifiek en goed meetbaar, ook duidelijk uitgelegd wie dit gaat uitvoeren.
	De besluitvorming over de nieuwe samenwerking voor recreatieterreinen is afgerond en implementatie in de verschillende organisaties is eveneens afgerond	G	Specifiek en goed meetbaar.
	Er wordt uitvoering gegeven aan de ontwikkelperspectieven voor recreatiegebieden, die binnen de recreatieschappen zijn gemaakt	O	Niet specifiek, want de plannen moeten nog gemaakt worden. Ook niet echt meetbaar, wat valt er wel of niet onder 'uitvoering'?
	Het onderzoek naar mogelijkheden voor meer zwemwater is afgerond met een plan van aanpak	G	Er wordt verder niks gezegd over dit onderzoek naar zwemwater, maar het is wel specifiek en meetbaar

We nemen actief deel aan de Innovatietafel voor nieuwe initiatieven en nieuwe ideeën met het doel deze te realiseren, eventueel met financiële ondersteuning	R	Niet specifiek, wat houden nieuwe initiatieven en ideeën in, maar ook niet echt meetbaar: wanneer is iets actief deelnemen?
Uitvoeren en coördineren van onderzoek naar trends en ontwikkelingen, samen met de Landelijke Data Alliantie	G	Specifiek en meetbaar
We gaan door met het verder ontwikkelen van de Druktemonitor met realtime en betrouwbare data	O	Niet specifiek, wel meetbaar alleen de vraag is een beetje: wat meet je dan?
Vaste samenwerking met de Destinatie Marketing Organisaties in een coöperatie met een bijbehorend jaarprogramma passend bij het landelijk Perspectief 2030 en de ontwikkelingen in de provincie Utrecht	G	Specifiek en meetbaar
De subsidieregeling voor Recreatie en Toerisme is aangepast en toegepast voor de groei en spreiding van het toerisme in de provincie, bijvoorbeeld voor verhaallijnen, zoals Kastelen en Buitenplaatsen, en de herdenking van het Rampjaar met de Oude Hollandse Waterlinie	G	Specifiek en meetbaar
We dragen bij aan de profilering van de regio door het mee organiseren van de start van de Vuelta in 2022 als maatschappelijk evenement, met duurzaamheid, gezond leven en economie als belangrijke invalshoeken. Via de Vuelta dragen we ook bij aan het versterken van de bekendheid van de provincie Utrecht als fietsregio, in samenwerking met de partners	O	Niet duidelijk wanneer de Vuelta heeft bijgedragen aan de profilering van gemeente Utrecht.
Er is uitvoering gegeven aan het Plan van aanpak voor vitale vakantieparken	O	Niet echt specifiek, het plan van aanpak is onduidelijk. Wel meetbaar
De uitkomsten van de pilots hebben geleid tot keuzes die zijn vastgelegd in een uitvoeringsprogramma voor ondersteuning aan de vakantieparken	G	Specifiek en meetbaar

	Aan het herstelloffensief Corona is uitvoering gegeven en is afgerond (2021 en 2022). Er is gestart met het vervolg (doorontwikkeling regionaal serviceloket en online platform en aanbodinnovatie)	G	Specifiek en meetbaar
	De verkenning van de doorontwikkeling van de regeling kennisevenementen is uitgevoerd en afgerond	O	Niet specifiek wat is de verkenning van de doorontwikkeling, en meetbaar

*Tabel 2: beoogde resultaten*

*Nadere toelichting beoogd resultaat beleidsdoel 8.1*

Het eerste beoogde resultaat van 8.1 heeft de beoordeling rood gekregen. Dit komt omdat het beoogde resultaat niet specifiek en niet meetbaar is. Hij is niet specifiek, omdat het onduidelijk is welke 'bestaande samenwerkingsstructuren aan elkaar worden verbonden. Verder is het ook onduidelijk hoe de inzet van coördinatoren precies gaat zorgen voor een optimale uitvoering. Het beoogde resultaat is ook niet meetbaar, omdat het onduidelijk is wat er wel of niet onder een stevige samenwerkingsstructuur valt. Hetzelfde geldt voor een optimale uitvoering: beide zijn subjectief en daardoor niet goed meetbaar.

## Kosten

Bij elk van de vijf beleidsdoelen die het programma Economie telt, is een begroting in tabelvorm toegevoegd. In deze tabellen is af te lezen hoeveel geld er in 2020 en 2021 besteed is aan een beleidsdoel; de kostenposten worden ingedeeld in personeelskosten, materiele kosten en subsidies. Wij vinden dit een overzichtelijke methode om alle uitgaven van de provincie eenduidig in kaart te brengen.

<b>Wat gaat dit beleidsdoel kosten?</b>						
<b>Bedrijven zijn innovatief sterk</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Personeelslasten	525	744	813	813	813	813
Subsidies	6.999	8.012	4.414	2.856	2.856	2.856
Materiële lasten	514	233	558	544	344	344
<b>Totaal Lasten</b>	<b>8.038</b>	<b>8.989</b>	<b>5.785</b>	<b>4.213</b>	<b>4.013</b>	<b>4.013</b>
Baten	1.413	1.188	-	-	-	-
<b>Totaal Baten</b>	<b>1.413</b>	<b>1.188</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo van dit programma</b>	<b>6.625</b>	<b>7.801</b>	<b>5.785</b>	<b>4.213</b>	<b>4.013</b>	<b>4.013</b>

Afbeelding 1: begroting beleidsdoel 8.3

Zie ter illustratie de begroting voor beleidsdoel 8.3 in afbeelding 1. Wat in het algemeen opvalt, is dat bij geen van de kostenposten een toelichting wordt gegeven van de gedachtegang achter begrote bedragen. Waarom waren de personeelskosten bij beleidsdoel 8.3, in 2020 bijvoorbeeld nog 525.000 euro, maar wordt hier vanaf 2022 813.000 euro per jaar aan uitgegeven (meer dan 1,5 keer zoveel)?

Ook de door de provincie uitgereikte subsidies worden niet verantwoord. Het is ons hierdoor onduidelijk waar de subsidies precies naartoe gaan en het valt dus niet te beoordelen of dit een goede besteding is. Daarnaast zien we zowel bij beleidsdoel 8.3 als 8.5, dat de hoeveelheid subsidie in de komende jaren aanzienlijk lager wordt begroot dan in 2020 en 2021 is uitgegeven. Dit is opmerkelijk, want terwijl de subsidies dus afnemen, worden de beoogde doelen en prestatie-indicatoren juist elk jaar hoger. Zo wil de provincie dat zich elk jaar meer startups (65 nieuwe bedrijven in 2022, 70 in 2023, 75 in 2024) en scale-ups vestigen. Wij vragen ons af in hoeverre deze doelen realistisch zijn, als er tegelijkertijd steeds minder middelen zijn.

Henriëtte ten Berge, hoofd van de afdeling Economie bij de provincie Utrecht, legde ons tijdens een interview uit dat het aantal verleende subsidies over de komende jaren nog niet vaststaat. Dit verklaart dat het begrote bedrag voor 2022 en verder een stuk lager ligt dan in 2020 en 2021. We zouden wel adviseren om deze toelichting in de programmabegroting op te nemen, omdat de daling nu uit het niets komt voor lezers die niet werkzaam zijn op de afdeling Economie in de provincie.

Bij het onderdeel 'Baten' in de tabellen is hetzelfde aan de hand. Voor 2022 en verder wordt bij alle beleidsdoelen (8.1 t/m 8.5) geen bedrag gegeven van de verwachte baten, bijvoorbeeld ontvangen gelden vanuit het Rijk. Henriëtte vertelde ons dat hiervoor gekozen is omdat ook deze bedragen nog niet vaststaan. Die inkomsten en uitgaven zijn zo belangrijk, om na te kunnen gaan hoe realistisch de

prestatie-indicatoren en beoogde resultaten zijn. We adviseren de provincie Utrecht daarom om fors meer aandacht te besteden aan het specificeren van de begroting.

## Doelmatigheid en doeltreffendheid

In deze paragraaf wordt per meerjarendoel de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid besproken. Dit wordt gedaan door te kijken naar de input, output, throughput en outcome. De input gaat over de middelen en tijd die is gebruikt om het beleid te voltooien. De throughput is het proces waardoor de input zorgt voor de gewenste output. De output zijn de uiteindelijke geleverde producten of diensten. De outcome is de uiteindelijke maatschappelijke uitkomst, oftewel het gewenste resultaat. Met doelmatigheid wordt gekeken of de relatie tussen de input, throughput en output helder is en of de dingen goed worden gedaan. Met doeltreffendheid wordt vervolgens gekeken naar de relatie tussen de output en outcome, oftewel of het de geleverde diensten en goederen leiden tot de gewenste maatschappelijke uitkomst.

Over het algemeen kwam niet elk onderdeel goed terug in de tekst. Het was lastig om de input, throughput en output uit de tekst te halen en deze aan elkaar te koppelen. Dit komt omdat er informatie mist in de programmabegroting. Verder hoort het oordeel over de rechtmatigheid ook bij dit onderdeel. Deze laten wij echter achterwege, omdat rechtmatigheid draait om of er tijdens de uitvoering de juiste regels zijn nageleefd. Aangezien ons oordeel zich focust op de meetbaarheid en specificiteit, en niet op de uitvoering, is de rechtmatigheid niet van toepassing.

### **8.1.1**

Meerjarendoel 8.1.1 draait om de samenwerking met de Utrechtse Talent Alliantie (UTA), wiens doel het is om te bouwen aan een regionale arbeidsmarktinfrastructuur die tekorten moet oplossen en ieders talent op de arbeidsmarkt benut.

De input die ze leveren om dit doel te bereiken, is: de inhuur van coördinatoren, het opzetten van communicatie naar ondernemers en het financieel ondersteunen van het initiatieven voor alle beoogde resultaten. Specifiek voor proces 2 hebben ze subsidie aangevraagd bij het ministerie van SZW, onder NL leert.

In totaal willen ze drie processen starten, welke geformuleerd zijn als drie doelen. Het eerste proces focust zich op het soepel laten overstappen van mensen naar sectoren met tekorten, door sluitende transitie paden te ontwikkelen om werkenden en werkzoekenden te begeleiden in hun overstap naar een andere baan. Het tweede proces draait om het verder bouwen van het LLO-platform, waarop al het scholingsaanbod voor werkenden en werkzoekenden in de regio wordt ontsloten om de gehele beroepsbevolking zich blijvend te laten ontwikkelen. Het laatste proces moet ervoor zorgen dat de gehele beroepsbevolking over minimale digitale vaardigheden beschikt, maar hier is geen specificatie over.

De output die uit deze processen moet komen, staat beschreven in de beoogde resultaten. Ten eerste kent de UTA een stevige samenwerkingsstructuur, waarin bestaande sectorale samenwerkingsstructuren aan elkaar worden verboden, en functioneert de uitvoering optimaal, door de inzet van coördinatoren. Ten tweede heeft UTA minimaal 5 akkoorden gesloten met ondernemers, kennisinstellingen en overheden die bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen. Ten derde zijn 5% van de zevenjarige doelen van de Utrecht Talent Alliantie zijn gerealiseerd. Als laatste heeft UTA minimaal € 5 mln. vanuit het Rijk of Europa verbonden aan de doelstellingen.

De outcome die deze output moet realiseren is dat de arbeidsmarkt beter functioneert door goede aansluiting van vraag en aanbod.

De relatie tussen de input, throughput en de output is duidelijk. Het enige wat ontbreekt is wat meer duidelijkheid rondom het laatste proces. De doelmatigheid is daarom dus goed. Verder is het ook helder hoe de output leidt tot de outcome, dus de doeltreffendheid is ook helder.

### **8.1.2**

Meerjarendoel 8.1.2 focust zich op het versnellen van de digitale transformatie voor de regio Utrecht. Hiervoor krijgt de provincie middelen van Europa, het Rijk en de provincie, wat de input is voor dit meerjarendoel.

Een bijhorend proces is de regionale Agenda Digitalisering die is ontwikkeld. In deze agenda wordt aandacht besteed aan een sterke digitale infrastructuur (glasvezel, 5G) en het versterken van digitale bewustwording en vaardigheden van werknemers en ondernemers. Daarnaast wordt er op basis van de Smart Industry Hub Noord West (een samenwerking tussen de provincies Utrecht, Noord-Holland en Flevoland) een nieuw programma geïntroduceerd. De vier hoofdactiviteiten van het programma zijn: 1. eerst testen, dan investeren; 2. ontwikkeling vaardigheden en trainingen; 3. Ondersteunen bij investeringen en 4. Ontwikkelen van innovatieve (regionale) netwerken. De dienstverlening in Noord-West gebeurt via het ontwikkelen en verspreiden van 'building blocks', relatief kleine pakketjes met activiteiten die aan netwerkpartners worden aangeboden.

De output die hieruit ontstaat is wederom beschreven bij de beoogde resultaten. Ten eerste is de regionale Agenda Digitalisering vastgesteld en alle partners zijn gestart met de uitvoering. Daarnaast is ook de EDIH-NW van start gegaan (het nieuwe programma van de Smart Industry Hub Noord West). De output die deze outcome moet realiseren, is dat bedrijven en werknemers beter zijn voorbereid op digitalisering.

Het idee achter hoe de input leidt tot throughput, wat leidt tot output is redelijk duidelijk, maar er mist wel wat informatie. Zo is de input vrij kort door de bocht weergegeven. Verder is het nieuwe programma van de Smart Industry Hub Noord ook niet helemaal duidelijk. De taken van het programma staan vaag omschreven, waardoor het lastig is om te zien of deze throughput leidt tot de output. Het begin van de doelmatigheid is er, maar het kan beter. Dit heeft ook een impact op de doeltreffendheid, omdat het nu dus ook niet duidelijk is hoe de output van de EDIH-NW leidt tot de outcome. Verder is de doeltreffendheid helder.

### **8.1.3**

Meerjarendoel 8.1.3 focust zich op het ondersteunen van MKB bedrijven in het toekomstbestendig maken van hun activiteiten. De input die gegeven wordt hoort specifiek bij het project Opvolging MKB bedrijven en bestaat uit coaches het leveren van coaches en 'specifieke dienstverlening'.

Een belangrijk proces bij dit meerjarendoel is het ontwikkelen van het Utrechts Ontwikkelplein. Het idee is dat dit het centrale loket in de provincie Utrecht is, waar ondernemers terecht kunnen met hun vragen. Daarnaast is er het project Opvolging MKB bedrijven. Het project heeft tot doel om bedrijven te ondersteunen in het proces van opvolging of overdracht.

De output die hierbij hoort, staat in de beoogde resultaten. Ten eerste is er samen met de KvK en gemeenten, ROM en regionale partners een Ontwikkelplein voor ondernemers in de provincie Utrecht gerealiseerd. Ten tweede is het project Opvolging MKB-(familie)bedrijven operationeel. De outcome die uit de output gerealiseerd moet worden, is dat de Algemene ondersteuning van het MKB beter is, onder andere bij opvolging van eigenaren, internationale handel en de transitie naar circulair ondernemerschap

De relatie tussen de input, throughput en output is nog niet compleet. Zo is de input voor project Opvolging MKB niet specifiek. Wat valt er onder specifieke dienstverlening? Verder is er input gefocust op project Opvolging MKB, maar niet voor het Utrechtse Ontwikkelplein. Daarnaast is het ook

onduidelijk hoe project Opvolging MKB bedrijven gaat ondersteunen in het proces van opvolging en overdracht. De doelmatigheid kent dus wat verbeterpunten. De relatie tussen de output en de outcome is wel helder, dus de doeltreffendheid is goed.

### **8.2.1**

Dit meerjarendoel gaat om een sterkere innovatie doordat overheden, onderwijs/onderzoek en ondernemers elkaar makkelijker weten te vinden. De samenwerking wordt momenteel georganiseerd in de Economic Board Utrecht. De input van de EBU is om 3 strategische adviezen op te leveren over regionaal economische vraagstukken. Dit throughput is dat het EBU board en netwerk succesvol is ingezet op lobby in Den Haag en Brussel, voor o. a Nationaal groeifondsposities(s) Utrecht region. Uiteindelijk moet dit ervoor zorgen dat de regionale samenwerking op het gebied van economisch onderzoek is versterkt en het profiel van de regio verder is aangescherpt en ondersteund met regionaal economische analyses. De doelmatigheid kan voor de input van de adviezen van de EBU kan beter, er wordt verder niks gezegd over hoe klein of groot het advies moet zijn, en of er wat mee gedaan wordt. Verder is de doeltreffendheid helder, het is duidelijk hoe de output tot de gewenste outcome leidt.

### **8.2.2**

Dit doel gaat over het verbeteren van het internationaal vestigingsklimaat. Dit moet onder andere bereikt worden door het internationaliseren van het onderwijs en met behulp van de ROM en IWCUR. Voor het internationaliseren van onderwijs worden meerdere stappen voor gezet, zoals het aanstellen van een regionale regisseur bij het IWCUR en het ontwikkelen van regionale samenwerking. De ROM helpt regionale bedrijfsleven bij de uitbouw van hun internationale activiteiten en het zorgen van de vestiging van vernieuwende bedrijven. Dit wordt gedaan door 75 Trade relation gesprekken en 90 bedrijven die hebben deelgenomen aan informatiebijeenkomsten. Dit moet resulteren in de vestiging of uitbreiding van 20 buitenlandse bedrijven of instituten met een investeringsvolume van ongeveer 40 miljoen.

Het IWCUR zorgt ervoor dat internationale studenten en medewerkers zich sneller thuis voelen en beter integreren in Nederland. Twee beoogde resultaten zijn dat het IWCUR aantoonbaar SMART resultaten heeft geboekt en dat er tenminste drie nieuwe gemeenten zijn aangesloten.

De doelmatigheid en doeltreffendheid zijn allebei goed, het is duidelijk hoe de stappen voor het internationaliseren van onderwijs daar ook echt naar leiden, en het is duidelijk hoe deze ook leidt tot een beter vestigingsklimaat. Hetzelfde geldt voor de ROM en het IWCUR.

### **8.3.1**

In meerjarendoel 8.3.1 ligt de focus op het bieden van (financiële) ondersteuning aan startups. Startups worden gezien als aanjager van de economie en verbeteren de concurrentiepositie van de provincie Utrecht, dus werkt de provincie samen met de gemeenten Utrecht en Amersfoort, de ROM Regio Utrecht en vertegenwoordigers van startups en scale-ups om het vestigingsklimaat te versterken (outcome). Er worden een aantal beoogde resultaten genoemd, namelijk dat er meer innovatieve startups zijn, die sneller toegang hebben tot financiering of kapitaal. Samen moeten deze resultaten dus leiden tot een verbeterd vestigingsklimaat. Wat echter nergens duidelijk wordt, is welke input dit beleidsdoel krijgt, en wat met deze middelen gedaan wordt om te zorgen dat de beoogde resultaten worden behaald. Dit maakt dat de doelmatigheid van dit meerjarendoel niet te controleren valt.



### **8.3.2**

Waar beleidsdoel 8.3.1 de focus primair legt op het aantal startups en scale-ups, richt 8.3.2 zich voornamelijk op het aanmoedigen van innovatie. Deze innovatie wordt bevorderd door de MIT-regeling, die bedrijven financiële ondersteuning biedt, en door in te zetten op extra laboratoriumruimte. Deze middelen (input) worden op basis van selectie en een loting verdeeld onder bedrijven in de provincie (throughput). Henriëtte ten Berge vertelde ons tijdens het interview dat er vele bedrijven zijn die wel voldoen aan de eisen voor financiële ondersteuning, maar uitgeloot worden en dus toch geen geld ontvangen. De input is dus minder dan optimaal zou zijn, maar wel realistisch. Zoals bij elk meerjarendoel worden tevens enkele beoogde resultaten opgesomd. Bij dit beleidsdoel zijn deze vrij concreet; zo nemen er 30 bedrijven deel aan vier groeiprogramma's, zijn er 10 samenwerkingsverbanden tot stand gebracht en komt er een procesmanager voor campusontwikkeling. Deze verwachte resultaten dienen het bredere doel om impact te kunnen bereiken op het aantal bedrijven, de werkgelegenheid en samenwerkingsverbanden rond maatschappelijke vraagstukken. Deze outcome wordt wat vaag omschreven, maar we gaan ervan uit dat bedoeld wordt dat meer bedrijven worden opgericht, dat er tussen bedrijven meer wordt samengewerkt en dat het aantal banen vergroot. De beoogde resultaten beoordelen wij als redelijk doeltreffend, omdat we verwachten dat ze daadwerkelijk een bijdrage kunnen leveren aan de gewenste outcome. Wel zouden we bij een enkel beoogd resultaat adviseren om meer toelichting te geven m.b.t. de effecten ervan op de outcome. Nu is het voor ons bijvoorbeeld niet duidelijk waarom een procesmanager voor campusontwikkeling van USP Bilthoven, zou leiden tot substantieel meer werkgelegenheid.

### **8.3.3**

In het laatste meerjarendoel van hoofdstuk 8.3 ligt de focus op de transitie naar een circulaire economie. Dit beleidsdoel wordt benaderd aan de hand van de in 2021 opgestelde Beleidsvisie Circulaire Samenleving 2050 en de Uitvoeringsagenda Circulaire Samenleving 2021-2023 (input). Deze agenda is gebruikt om te komen tot 11 activiteiten voor economie, gericht op o.a. ondernemers, onderwijs, werklocaties en de arbeidsmarkt (throughput). Over de doelmatigheid kunnen we helaas geen stellig oordeel vormen, omdat niet is uitgewerkt op welke manier de inzichten uit de beleidsvisie gebruikt zijn om deze 11 activiteiten vast te stellen. En daarnaast vinden we niet over welke 11 activiteiten het concreet gaat.

Als beoogde resultaten van deze aanpak (output) wordt een innovatie top 20 genoemd die een podium biedt aan 20 koplopers, en er wordt nagestreefd dat ondernemers goed geïnformeerd zijn over de circulaire economie. De bedoeling is dat dit leidt tot een regionale afzetmarkt voor circulaire goederen en diensten. Wij denken dat deze outcome haalbaar is op basis van de beoogde resultaten, omdat informatievoorziening en publiciteit in sterke mate bij kunnen dragen aan de realisatie van een circulaire handelsmarkt. Dit beleidsdoel vinden we daarom in een hoge mate doeltreffend.

### **8.4.1**

Meerjarendoel 8.4.1 focust zich op het intensiever gebruiken van werklocaties en het beter laten aansluiten van werklocaties bij de markt vraag. Dit wordt gedaan door actueel inzicht te krijgen in de vraag en het aanbod van werklocaties. Er zijn specifieke plannen voor de ruimtewinst. Hierbij voert het OMU diverse onderzoeken uit. De output die gerealiseerd moet worden is 530.000 m2 ruimtewinst. De verwachte outcome is het beter gebruiken van werklocaties. De doelmatigheid is hoog, omdat het

duidelijk is wat het doel is en hoe hier invulling aan wordt gegeven. De doeltreffendheid is ook goed, want het wordt duidelijk hoe de ruimtewinst leidt tot een beter gebruik van werklocaties.

#### **8.4.2**

Meerjarendoel 8.4.2 focust zich op het duurzamer en economisch krachtiger maken van werklocaties. Hiervoor wordt er verkend of locaties voor meerdere doelen gebruikt kunnen worden. Terwijl dit verkend wordt, wordt er ook direct ingegaan op de duurzaamheid van locaties. De beoogde resultaten richten zich hierop. Het is lastig om een concrete output uit het stuk te halen. De outcome is dat werklocaties duurzamer en economisch krachtiger zijn. De doelmatigheid is laag. Dit komt omdat de beoogde resultaten vaag en niet helder genoeg geformuleerd zijn. Er is dus meer sturing nodig. De doeltreffendheid is ook niet hoog. Dit komt voornamelijk omdat het niet specifiek genoeg is uitgelegd hoe bedrijven overtuigd gaan worden om bedrijvigheid te mengen.

#### **8.4.3**

Meerjarendoel 8.4.3 focust zich op het versterken en het vermeerderen van interactiemilieus. Er is geen duidelijke input opgesteld. Wel zijn er verschillende beoogde resultaten die uiteindelijk tot de output moeten leiden, namelijk onder andere het uitbouwen van werkorganisatie Parkmanagement Lage Weide. De outcome is uiteindelijk het versterken en vermeerderen van de interactiemilieus. De doelmatigheid is hoog, omdat er een duidelijk doel is door middel van de beoogde resultaten. De doeltreffendheid is ook goed, omdat het duidelijk is hoe beoogde resultaten gaan leiden tot de outcome.

#### **8.5.1**

Meerjarendoel 8.5.1 focust zich op het beter toegankelijk en bereikbaar maken van recreatief groen. Dit wordt gedaan door een samenwerking met het Routebureau. Het Routebureau zorgt voor de behoud en bewaking van de kwaliteit van route en routenetwerken.

De provincie geeft sturing aan het routebureau, wat moet leiden tot verschillende outcomes. Een voorbeeld hiervan is het starten van de aanleg van wandelroutenetwerk Oost. De doelmatigheid is hiermee hoog. Er ligt een duidelijk plan waarmee de gemeente het meerjarendoel wil behalen. De doeltreffendheid is hiermee ook goed. Het is duidelijk dat het beter toegankelijk en bereikbaar maken van recreatief groen bijdraagt aan de bezoekerseconomie.

#### **8.5.2**

Meerjarendoel 8.5.2 focust zich op het kwalitatief sterker maken van recreatiegebieden. Hiervoor is een programma opgesteld, Groen Groeit Mee. Dit programma focust zich op nieuwe mogelijkheden voor recreatieve ontwikkeling. Er wordt gesproken over samenwerkingsverbanden die moeten laten blijken hoe recreatieve gebieden beter benut kunnen worden. Daarnaast wordt een onderzoek gedaan naar zwemwater, en wordt er op basis van het onderzoek een plan van aanpak gemaakt. Er wordt echt niet verder duidelijk wat dat samenwerkingsverband precies inhoudt. Daarom is de throughput niet voldoende, en is er dus geen sprake van een hoge doeltreffendheid. Het onderzoek naar zwemwater en het daaropvolgend plan van aanpak is duidelijk en leidt tot sterkere recreatiegebieden, daardoor wordt de doelmatigheid als goed ingeschat.

#### **8.5.3**

Dit gaat over het verbeteren van samenwerking tussen partners. Dit wordt gedaan door het deelnemen aan de Landelijke Data Alliantie en het initiëren van onderzoek over het gedrag van de recreanten en

toeristen. Daarnaast wordt er verder gegaan met het door ontwikkelen met de Druktemonitor, dit zorgt voor inzicht en het ondersteunen bij het spreiden van bezoekers.

De doelmatigheid is niet erg goed in dit geval, het is onduidelijk wat de rol van de provincie bij de Landelijke Data Alliantie is. Daarnaast is de doeltreffendheid ook niet duidelijk, de uiteindelijke outcome hoort een betere samenwerking tussen partners te zijn, maar het nieuw onderzoek en de druktemonitor gaan allebei over de spreiding van toerisme. Het is dus onduidelijk hoe dit moet leiden tot een betere samenwerking.

#### **8.5.4**

Dit doel is het bestemmingsmanagement is efficiënter en effectiever, dit gaat voornamelijk over het spreiden van toerisme. Dit willen ze doen door een intensievere samenwerking tussen alle Destinatie Marketing Organisaties en het organiseren van Vuelta.

De doelmatigheid en doeltreffendheid wat betreft de samenwerking tussen de Destinatie Marketing Organisaties is duidelijk. Maar het is onduidelijk in hoeverre de Vuelta bijdraagt aan een efficiënter en effectiever bestemmingsmanagement, hierdoor is de doeltreffendheid ervan niet goed. Er is namelijk alleen een focus op de maatschappelijke effecten van Vuelta, zoals duurzaamheid en innovatie, maar niet op het effect van Vuelta op het spreiden van toerisme.

#### **8.5.5**

Het doel is dat verblijfsrecreatie vitaler is. De provincie wil het aandeel voorlopers en middenmoters te vergroten en het aandeel zorgenkindjes te verkleinen. Om dit te doen worden pilots uitgevoerd waarbij als toekomstperspectieven worden geboden voor parken. Daarnaast wordt voor parken en terreinen verblijfsrecreatie in NNN-gebieden bekeken wat de mogelijkheden zijn van ontwikkelen en op welke wijze hieraan invulling kan worden gegeven.

De doelmatigheid is goed, want het is goed om te kijken naar pilots, en de uitkomsten hiervan vervolgens te gebruiken voor het maken van keuzes. Daarnaast is het goed om een idee te krijgen van de mogelijke ontwikkelingen. De doeltreffendheid is ook goed, het is duidelijk hoe de toekomstperspectieven van parken leiden tot een vitalere bezoekerseconomie.

#### **8.5.6**

Het doel is het zakelijk toerisme vergroten en versterken. Om dit te doen willen ze samenwerken met partijen die hierin een leidende rol kunnen vervullen, zoals het Utrecht Convention Bureau. Ze werken ook aan een voorspoedig herstel en versterking van het zakelijk toerisme. Tot slot willen ze de verkenning van de doorontwikkeling van de regeling kennisevenementen uitvoeren en afronden.

De doelmatigheid is niet duidelijk, ze willen namelijk een voorspoedig herstel en versterking van het zakelijk toerisme, maar dit wordt niet toegelicht hoe ze dit willen bereiken. De andere activiteiten, dus het samenwerking en de doorontwikkeling, zorgen wel voor een goede doeltreffendheid.

## Aanbevelingen

Tot slotte zijn er per beleidsdoel verschillende concrete aanbevelingen opgesteld, deze worden hier besproken. Eerst volgen een paar algemene opmerkingen vooraf die voor veel van de beleidsdoelen gelden. Er staan geen resultaten bij de prestatiedoelen van de afgelopen jaren, hierdoor is de haalbaarheid moeilijk te beoordelen. Meer aandacht is hiervoor nodig, zodat adviseurs die niet direct betrokken zijn bij het beleidsdoel ook een goed oordeel kunnen geven. Ook zijn we veel afkortingen tegengekomen die voor ons niet duidelijk is, om het stuk duidelijker te maken kunnen jullie eerst de uitgeschreven versie gebruiken met de afkorting erachteraan. We merken dat er soms een groot stuk tekst is waar niet alles wat er staat belangrijk is, het is goed om de beoogde resultaten en de benodigde context uit te leggen, maar sommige details zijn onbelangrijk. Ook kan het handig zijn om een groot stuk tekst duidelijk te maken met kopjes, dit wordt in 8.2.2 goed gedaan.

### 8.1

In het algemeen is een tip om wat specifieker te zijn in wat er precies gaat gebeuren en hoe jullie dat aan willen pakken. De focus ligt nu vaak nog op het 'wat', terwijl het 'hoe' hierbuiten wordt gelaten. Dit is echter wel belangrijke informatie, omdat vage doelen lastig te controleren zijn. Het meer in beeld brengen van hoe jullie iets gaan aanpakken, zorgt voor dat jullie later beter kunnen reflecteren. Daarnaast staat er veel informatie achter elkaar. Dit kan verminderd worden door te focussen op het toelichten van de beoogde resultaten en de prestatie indicatoren, maar verder selectief te zijn in wat er in de tekst komt te staan. Sommige beoogde resultaten zijn heel helder uitgelegd in de tekst en nemen veel ruimte op, terwijl andere alleen kort of soms niet genoemd worden. Zo wordt er in 8.1.1 meer dan een bladzijde gebruikt om vier beoogde resultaten toe te lichten, terwijl in 8.3.1 een kleine alinea aan tekst vier beoogde resultaten uit moet leggen. En dan zijn er ook stukken tekst waar veel informatie instaat die leuk is om te lezen, maar die niet heel nuttig is. Om een hoge informatiedichtheid te bereiken zonder te veel over te slaan kunnen dus de beoogde resultaten en prestatie indicatoren in het achterhoofd gehouden worden.

Verder is er geen prestatie indicator van 8.1.3, terwijl 8.1.1 er twee heeft. Twee prestatie indicatoren is prima, maar zonder een prestatie indicator kunnen de resultaten lastig gemeten worden. Het ontbreken van een prestatie indicator bij een bepaald beleidsdoel, zorgt er dus ook voor dat dat hoofdstuk niet goed gecontroleerd kan worden. Hierdoor lijkt het mij een goed idee om te streven naar een prestatie indicator per beleidsdoel. Het kan natuurlijk zo zijn dat een prestatie indicator meerdere beleidsdoelen dekt, maar dan is het belangrijk dat dit helder uitgelegd wordt in de tekst. Concluderend mist er wat structuur in hoe de begroting is geschreven. De begroting wordt natuurlijk door meerdere mensen geschreven, waardoor het belangrijk is om goede afspraken te maken over wat er wel of niet wordt toegelicht in de tekst.

### 8.2

In dit stuk is er maar één prestatie indicator, en die is niet duidelijk. De indicator gaat over R&D, maar er wordt nergens in de tekst uitgelegd wat dit is of wat de relatie is tussen R&D en de beoogde resultaten. Hierdoor is het niet duidelijk waarom private R&D belangrijk is als indicator. Er kan aan gedacht worden om andere prestatie indicatoren toe te voegen, zoals 'Aantal bedrijven dat in Utrecht is gevestigd'. Verder is veel van het beleid gericht op het verbeteren van het vestigingsklimaat, maar verder wordt er

nergens gekeken of het beleid daadwerkelijk leidt tot meer bedrijven die zich in Utrecht vestigen. Het effect van het beleid gericht op het verbeteren van het vestigingsklimaat, wordt dus niet gemeten. Een andere prestatie indicator die toegevoegd kan worden is 'aantal deelnemers aan internationaal onderwijs'. Er wordt gesproken over het internationaliseren van onderwijs om zo te zorgen voor een beter vestigingsklimaat. Echter wordt er in de beoogde resultaten louter gesproken over het aanstellen van een regionale regisseur en bij de prestatie indicator staat niks over internationalisering onderwijs. Hier kan tenminste verondersteld worden dat er iets ontbreekt, dus kan er worden gekeken naar het aantal deelnemers aan internationaal onderwijs.

### **8.3**

Een definitie van het begrip 'startup' wordt niet gegeven. Als we het woord opzoeken, vinden we dat het gaat om een 'snelgroeiend bedrijf met uitvoerbaar bedrijfsmodel rond een innovatief goed of dienst'. Maar welke bedrijven worden dan wel of niet meegenomen door de provincie Utrecht? Dit kan beter gespecificeerd worden. Ook wordt er gesproken van een innovatieve startup. Wat wel of niet onder een innovatieve startup valt, wordt ook niet besproken. 'Innovatieve startup' is echter wel een belangrijk deel van de beoogde resultaten.

Daarnaast worden de subsidies in de komende jaren steeds lager, terwijl juist groeiende resultaten worden verwacht. Dit is te zien aan een steeds groter groeipercentage van startups en een absolute stijging van scale-ups met 5%. Er is dus of toch al rekening gehouden met een hogere subsidie in de resultaten, of de verwachte resultaten kunnen ook behaald worden met de helft van de subsidie. In beide gevallen zouden wij de doelen bijstellen, zodat de cijfers weer kloppen met de resultaten. Tot slot heeft beleidsdoel 8.3 geen effectindicatoren, deze kunnen toegevoegd worden.

### **8.4**

In beleidsdoel 8.4 is er maar één prestatie indicator opgesteld. Deze prestatie indicator sluit mooi aan bij aan bij het eerste meerjarendoel. Er is echter niet 1 meerjarendoel, maar er zijn drie meerjarendoelen. Het is onduidelijk of de eerste prestatie indicator ook hoort bij de overige meerjarendoelen, of dat voor alleen het eerste meerjarendoel een prestatie indicator is opgesteld. Bij de eerste mogelijkheid, is een verbeterpunt dat dit nergens staat toegelicht in de tekst. De prestatie indicator past goed bij meerjarendoel 1, maar bij de andere meerjarendoelen lijkt dit niet heel logisch. Het zou beter zijn om de link tussen deze meerjarendoelen en de prestatie indicator duidelijk uit te leggen in de tekst. Bij de andere mogelijkheid is er maar 1 prestatie indicator opgesteld, terwijl er meerdere meerjarendoelen zijn. In dit geval zou het beter zijn om voor elke meerjarendoel een prestatieindicator op te stellen. Dan kan er namelijk achteraf terug gekeken worden, of de prestaties van de beoogde resultaten van de andere meerjarendoelen ook zijn gehaald. Verder is het van belang dat het begrippen de eerste keer voluit wordt uitgeschreven. Een voorbeeld hiervan is het begrip USP. Het is onduidelijk uit de context wat dit begrip betekent, dus voor iemand zonder financiële kennis is dit begrip niet van zichzelf sprekend. Daarnaast zijn er veel beoogde resultaten opgesteld, maar deze kunnen niet allemaal verklaard worden aan de hand van de tekst. Bij sommige beoogde resultaten wordt veel toelichting gegeven, terwijl andere niet eens genoemd worden in de tekst. Sommige beoogde resultaten spreken meer voor zichzelf, maar wellicht kan hier wat meer een balans in worden gevonden. Ook 8.4 heeft geen effectindicatoren, wellicht kan dit worden toegevoegd.

## 8.5

Bij dit beleidsdoel is er maar één prestatie indicator, terwijl er meer meerjarendoelen met elk eigen beoogde resultaten. Toch is het handig om de meerjarendoelen te kunnen meten. Hierdoor zijn kleinere, specifiekere prestatie indicatoren van belang. Wanneer er toch wordt gekozen om maar 1 prestatie indicator te gebruiken voor meerdere meerjarendoelen, is het handig om goed uit te leggen in de tekst hoe de prestatie indicator de verschillende prestaties meet. Daarnaast wordt er als indicator alleen gekeken naar spreiding toerisme. Wat ons betreft is de algemene toename in toerisme ook een relevante prestatie indicator. Sommige beoogde resultaten zijn niet specifiek, in 8.5.2 staat bijvoorbeeld: 'Er wordt uitvoering gegeven aan de ontwikkelperspectieven voor recreatiegebieden, die binnen de recreatieschappen zijn gemaakt'. In de tekst wordt verder niet uitgelegd wat er wordt bedoeld met de ontwikkelperspectieven. Bij 8.5.2 wordt ook genoemd dat ze de recreatie gebieden beter willen afstemmen op de behoefte van de verschillende doelgroepen, maar in de beoogde resultaten zie je hier niks meer over terug. Hoe dit wordt gedaan kan in de resultaten worden weergegeven. Zo kan er als resultaat worden opgenomen dat er bijvoorbeeld een enquête over de behoefte van recreatiegebieden is rondgestuurd. Verder wordt er bij 8.5.3 niet uitgelegd wat NBTC is en kan de betekenis ook niet uit de context gehaald worden. Bij 8.5.4 wordt er niet uitgelegd wat voor organisatie Destinatie Marketing Organisaties is. Bij 8.5.5 is het goed om uit te leggen hoe dingen worden vastgezet in het uitvoeringsprogramma, en wat dit programma inhoudt. Ten slotte is het bij 8.5.6 niet duidelijk wat de verkenning van de doorontwikkeling is, wat wordt hiermee bedoeld?

## Conclusie en reflectie

Zoals te lezen is in de hierboven uitgewerkte aanbevelingen, hebben we een flink aantal verbeterpunten voor de provincie Utrecht, om mee te nemen in latere begrotingsprocessen. Zo sluiten indicatoren soms niet aan op beoogde resultaten, of zijn deze weinig specifiek of slecht meetbaar. Daarnaast worden hier en daar vaktermen gebruikt zonder toelichting en zijn toelichtingen vaak te omslachtig of juist te kort door de bocht. Dit neemt niet weg dat we positief zijn over het algemene plaatje. De gestelde doelen in het programma Economie getuigen van veel ambitie en zijn veelal al goed gespecificeerd (aangegeven met de kleur groen van het stoplicht).

Al met al hebben wij genoten om deze opdracht in samenwerking met de provincie Utrecht uit te voeren. We herinneren dat de opdracht ons in het begin wat deed duizelen. Misschien onderschatten we onszelf aanvankelijk een beetje; we hadden niet gedacht dat wij als studenten tot zoveel relevante aanbevelingen konden komen, m.b.t. een provinciale jaarbegroting. Maar alles blijkt mensenwerk; hoewel we onder de indruk waren van de algemene doelstellingen in het programma Economie, denken we dat er op veel onderdelen nog werk aan de winkel is.

We hopen met de rapportages in dit verslag een relevante bijdrage geleverd te hebben in het kwalitatief verbeteren van de programmabegroting. Dat we dit daadwerkelijk aan enkele gedeputeerden en Statenleden mochten presenteren in het provinciehuis, wordt voor ons een bijzondere herinnering.