



university of  
groningen

**Nadere analyses met Koolstofarme Projecten  
Tussentijdse Evaluatie Kennisontwikkeling en Innovatie  
binnen Operationeel Programma EFRO 2014-2020**

**In Opdracht van:**

Managementautoriteit Oost-Nederland en Noord-Nederland

**Datum:**

25 Maart 2019

**Auteurs en Medewerkers:**

Dr. Eelko Huizingh  
Prof. Dr. Paul Elhorst  
Dr. Evelien Croonen  
Dr. Pedro de Faria  
Drs. Anna-Lijsbeth Klijnstra

*We bedanken de leden van de begeleidingscommissie (dhr. J. Janssen van Provincie Gelderland, mevr. J. Vrolijk van provincie Overijssel en dhr. L. Hulsman van SNN) voor de waardevolle input, constructieve feedback en interessante discussies. Ook zijn wij dank verschuldigd aan de medewerkers van de Management Autoriteiten voor de ondersteuning bij het opbouwen van de database en het uitvoeren van het vragenlijst onderzoek. We willen ook de penvoerders, die bereid waren om de vragenlijst in te vullen, hartelijk bedanken voor hun bijdrage. Tenslotte willen we de geïnterviewde penvoerders, deskundigen en vertegenwoordigers van de Management Autoriteiten bedanken voor hun tijd en bereidwillige medewerking.*

## Contents

1. INLEIDING .....	4
1.1 Belangrijkste resultaten.....	5
1.2 Aanbevelingen .....	8
2. ANALYSE PROJECTBEOORDELINGEN DESKUNDIGENCOMMISSIES .....	13
2.1 Conclusie .....	24
3. PROCESANALYSE.....	26
3.1 Methodologie .....	26
3.2 Resultaten.....	27
3.2.1 Onderscheidend vermogen en aantrekkelijkheid van het EFRO programma.....	27
3.2.2 Factoren die succes van projecten beïnvloeden .....	30
3.2.3 Analyse van tevredenheid met aanvraagproces .....	35
3.2.4 Analyse van tevredenheid met uitvoeringsproces.....	36
3.3 Inzichten vijf specifieke thema's .....	39
3.3.1 CO2 reductie in de aanvraag en de beoordeling.....	39
3.3.2 De toegevoegde waarde van pitches in het aanvraagproces .....	40
3.3.3 De samenwerking met partners tijdens het aanvraagproces .....	42
3.3.4 De rol van intermediairs tijdens het aanvraagproces .....	43
3.3.5 Vermindering van de administratieve overlast tijdens de uitvoering.....	46
3.4 Aanvullende inzichten .....	49
3.4.1 Interactie tussen aanvrager en MA in het aanvraagproces .....	50
3.4.2 De opvolging van projecten.....	51
REFERENTIES.....	52
ANNEX A: ANALYSE PROJECTBEOORDELINGEN DESKUNDIGENCOMMISSIES .....	53
ANNEX B: VRAGENLIJST EFRO EVALUATIE KOOLSTOFARM.....	56

## 1. INLEIDING

*Auteurs:*

*Dr. Eelko Huizingh, Rijksuniversiteit Groningen*

*Prof. Dr. Paul Elhorst, Rijksuniversiteit Groningen*

Het voorliggende rapport beschrijft de uitkomsten van een aanvullend onderzoek dat is verricht naar aanleiding van de tussentijdse evaluatie van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) programma dat plaatsvond in 2018 en is vastgelegd in Faems et al. (2018). De tussentijdse evaluatie richtte zich op het beantwoorden van de volgende twee onderzoeksvragen:

- (1) Slagen de Management Autoriteiten erin die projecten te selecteren die in potentie bijdragen aan de twee gezamenlijke doelstellingen van de in uitvoering genomen programma's?
- (2) Werkt de interventielogica die aan het programma ten grondslag ligt ten aanzien van de twee gezamenlijke doelstellingen?

Ten aanzien van beide vragen bevat Faems et al. (2018) een aantal conclusies en aanbevelingen. Faems et al. (2018) beperkte zich tot projecten met betrekking tot kennisontwikkeling en het stimuleren van innovatie en valorisatie in het MKB, de doelstellingen B en C in het EFRO programma. De Management Autoriteiten (MA) in de landsdelen Noord en Oost hebben daarnaast ook een doelstelling gericht op het stimuleren van koefstofarme innovaties (doelstelling D). Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de MA in de landsdelen Noord en Oost en richt zich op innovatieprojecten die vallen onder doelstelling D. Met dit onderzoek beogen beide Management Autoriteiten het volgende:

- (1) Vaststellen in welke mate de uitkomsten en conclusies van Faems et al. (2018) bijgesteld dienen te worden als ook projecten worden meegenomen die vallen onder EFRO doelstelling D, het stimuleren van innovaties gericht op CO<sub>2</sub>-reductie.
- (2) Gedetailleerder inzicht krijgen in een aantal specifieke bevindingen van Faems et al. (2018), namelijk (i) het gebruik van pitches, (ii) de samenwerking met partners (iii) de rol van intermediairs tijdens het aanvraagproces; en (iv) mogelijkheden voor vermindering van de administratieve overlast tijdens de uitvoering van een project.

En daarnaast (v) hoe het specifieke aspect van CO<sub>2</sub> reductie wordt meegenomen in de aanvraag en de beoordeling.

Gezien het doel van dit onderzoek is zowel de opzet als de uitvoering van het onderzoek zo veel mogelijk conform Faems et al. (2018). We verwijzen dan ook naar dit onderzoek voor een uitgebreide beschrijving en verantwoording van de gevolgde onderzoeksmethodologie. Volgens afspraak bestaat deze rapportage grotendeels uit tabellen met aanvullende tekst. De structuur van het rapport is conform Faems et al. (2018). Dit betekent dat de hoofdstukindeling, de nummering en opzet van tabellen en grafieken zoveel mogelijk gelijk zijn. Bij de beschrijving van de uitkomsten van de uitgevoerde analyses ligt de nadruk op het vaststellen van (eventueel) gevonden verschillen. Dus als een analyse vijf uitkomsten (bijvoorbeeld: significante effecten) oplevert en vier hiervan zijn gelijk aan die in Faems et al. (2018), dan wordt in de begeleidende tekst in dit rapport de nadruk gelegd op de vijfde, afwijkende uitkomst. Een diepgaande beschrijving en interpretatie van de vier overeenkomstige resultaten is te vinden in Faems et al. (2018).

## 1.1 Belangrijkste resultaten

*Veel overeenkomsten met de tussentijdse evaluatie OP EFRO (Faems et al., 2018).* Bij vergelijking van de uitkomsten van dit aanvullende onderzoek met die van Faems et al. (2018) valt als eerste op dat het algemene beeld sterk overeenkomt. Op veel punten zijn de uitkomsten identiek. Omdat deze paragraaf zich beperkt tot de gevonden verschillen, kan ten onrechte het beeld ontstaan dat beide onderzoeken sterk afwijkende resultaten kennen. Dit is echter uitdrukkelijk niet het geval. De lezer met interesse in de belangrijkste uitkomsten van beide onderzoeken wordt verwezen naar paragraaf 1.1 in Faems et al. (2018).

Een eerste opvallend verschil is dat *koolstofarme projectvoorstellen lager blijken te scoren op de deelscores kwaliteit van de business case en kwaliteit van de aanvraag, zonder dat dit doorwerkt in de totaalscores van deze voorstellen.* Voorts blijkt er sprake van een verminderde concurrentie tussen de voorstellen. Toch doorkruist dit de poortwachtersfunctie van de deskundigencommissie niet, omdat zij ook langs andere wegen, namelijk op grond van projectspecifieke factoren, in staat blijkt beloftevolle en niet-beloftevolle projecten afdoende van elkaar te kunnen scheiden. Een cruciale randvoorwaarde daarbij is wel dat een maximum wordt gesteld aan het aantal keren dat een voorstel opnieuw mag worden ingediend. *In termen*

*van projectspecifieke factoren*, scoren beloftevolle koolstofarme projectvoorstellen met name beter dan projectvoorstellen gericht op de doelstelling kennisontwikkeling (B) en de doelstelling valorisatie en innovatie (C) als zij zich richten op milieu- en klimaatverandering, als ze samenwerking zoeken met kennisinstellingen, en als ze gerubriceerd kunnen worden onder technologieoverdracht en samenwerking tussen universiteiten en bedrijven.

De analyses van de factoren die samenhangen met de drie maatstaven van succes (het projectsucces, economische impact en samenwerkingsimpact) laten vrijwel identieke resultaten zien als Faems et al. (2018). Een aanvullende uitkomst is de gevonden positieve impact van de mate waarin vooraf een gedetailleerd plan voor het te ontwikkelen product werd opgesteld, op zowel projectsucces als economische impact. Daarnaast blijkt het inschakelen van intermediairs niet meer significant samen te hangen met projectsucces.

Ten aanzien van de vijf specifieke thema's waaraan in dit onderzoek extra aandacht is geschonken hebben we de volgende resultaten gevonden:

*De doelstelling van CO2 reductie biedt kansen voor een brede groep bedrijven.* Door de specifieke focus op CO2 reductie biedt de regeling kansen voor bedrijven en projecten in uiteenlopende sectoren. Het EFRO programma is weliswaar al toegankelijk voor een brede groep bedrijven, in landsdeel Oost beperkt tot de zogeheten S3 sectoren. Door de nadruk op koolstofarme innovaties binnen doelstelling D bestaat de perceptie dat dit kansen biedt voor projecten die niet binnen deze sectoren vallen. Het gevolg is dat EFRO gelden worden aangevraagd voor het ondersteunen van een bredere groep sectoren en innovaties.

*Niet beperkt tot projecten die CO2 reductie realiseren middels innovaties rond hernieuwbare energie.* Bij de energietransitie wordt doorgaans gedacht aan innovaties ter vervanging van fossiele brandstoffen door hernieuwbare energie. CO2 reductie is echter ook mogelijk door het op de markt brengen van innovaties die leiden tot een lager energieverbruik.. De regeling blijkt projecten aan te trekken die CO2 reductie realiseren via meerdere wegen. Dit wordt expliciet gewaardeerd door penvoeders.

*CO2 reductie is niet altijd het specifieke hoofddoel van de aanvragers.* De regeling trekt (ook) innovatieprojecten aan waarbij CO2 reductie door de penvoeders normaal gesproken niet als hoofddoel van de innovatie wordt gezien. CO2 reductie is in dergelijke gevallen slechts een van de doelen en zou in andere situaties niet zo prominent belicht

worden. Daarmee lijkt de regeling succesvol in het bevorderen van de transitie naar een meer duurzame economie.

*Een gemengd beeld van de toegevoegde waarde van pitches tijdens het aanvraagproces.* De in dit onderzoek geïnterviewde penvoerders hebben tijdens het aanvraagproces zelf geen pitches gehouden. Zij zien zowel voordelen als nadelen van pitches. Tot de voordelen behoren de mogelijkheid om ook ‘de mens achter de aanvraag’ te laten zien en een kans om toe te lichten waarom een project innovatief en waardevol is. Mogelijke nadelen zijn tijdsbeslag, het inzetten van ‘goedgebekte pitchers’ die zelf het project niet gaan uitvoeren, het in direct contact met elkaar brengen van aanvragers en deskundigen, en het probleem dat een pitch voor complexe technologische projecten een te simpel instrument kan zijn.

*Intensieve samenwerking tussen de partners vanaf een vroeg stadium in het project is cruciaal.* Dit betekent namelijk dat partijen goed op de hoogte zijn van elkaars doelen en belangen, en iedere partner zijn eigen belang kan meenemen in het project. Er zijn verschillende manieren om dit te bereiken, zoals regelmatig contact, een heldere taakverdeling, bewust zijn van het belang van samenwerking, stapsgewijze uitbouw van de samenwerking, open staan voor elkaars belangen en een lange gedeelde historie.

*Intermediairs kunnen het aanvraagproces positief en negatief beïnvloeden.* Intermediairs kunnen tijdens het aanvraagproces meerdere rollen vervullen en hun bijdrage kan zowel positief als negatief uitwerken. De verschillende rollen zijn onder meer ‘match maker’ (om verschillende partners bij elkaar te brengen of juist een bedrijf en een subsidieregeling), procesbegeleider en ondersteunende schrijver van het projectplan. Of de inbreng positief of negatief uitwerkt hangt onder meer af van de mate waarin het project dichtbij de aanvrager blijft, de vertrouwensband tussen intermediair en penvoerder, en of de intermediair het project goed weet te verwoorden. Daarnaast kan een intermediair effectieve communicatie tussen penvoerder en MA bemoeilijken als de intermediair tussen beide in komt te staan. Deze bevindingen wijzen erop dat een intermediair die een ondersteunende functie in het aanvraagproces heeft positief kan bijdragen, maar een meer leidende rol kan averechts werken.

*De administratieve overlast van het EFRO programma lijkt voor de meeste bedrijven, met name de grotere bedrijven en bedrijven die op projectbasis werken, niet extreem. De hoeveelheid werk die nodig is voor EFRO-rapportages wordt verschillend ervaren. Met name voor MKB-ers kan het lastig zijn de benodigde informatie aan te leveren. De ervaren administratieve overlast zit overigens niet alleen in de uitvoering, dit betreft ook de informatie die de MA tijdens het aanvraagproces opvraagt.*

Tot slot leverden de diepte interviews nog twee aanvullende inzichten op. Het eerste betreft de *interactie tussen aanvrager en MA in het aanvraagproces*. Er is variatie in de mate waarin aanvragers contact zoeken met de MA in aanloop naar de aanvraag, maar verschillende respondenten wijzen op het belang van vroege interactie met de MA.

Daarnaast wijzen verschillende respondenten op het belang van *voorzieningen na afloop van het project om een volgende stap in de ontwikkeling te kunnen maken*. Bij veel innovaties eindigt het traject van idee tot succesvolle marktintroductie niet met het EFRO-project, maar zijn nog (meerdere) vervolgprijzen nodig.

## 1.2 Aanbevelingen

Omdat de belangrijkste resultaten in dit onderzoek sterk overeenkomen met Faems et al. (2018), geldt voor de aanbevelingen hetzelfde als voor de conclusies dat deze paragraaf zich beperkt tot de gevonden verschillen. Daarbij tevens opnieuw de waarschuwing dat hieruit niet het beeld mag ontstaan dat beide onderzoeken sterk afwijkende aanbevelingen kennen. De lezer met interesse in de aanbevelingen van beide onderzoeken wordt verwezen naar paragraaf 1.2 in Faems et al. (2018). Op basis van dit onderzoek hebben we de volgende aanvullende aanbevelingen.

In Faems et al. (2018) is gewezen op het waarborgen van een onafhankelijke deskundigencommissie en een terughoudend beleid voor het kunnen herindienen van aanvragen. Deze aanbevelingen zijn onveranderd. De noodzaak tot een *terughoudend beleid voor het kunnen herindienen van koolstofarme projectvoorstellen* is in dit aanvullende onderzoek echter sterker naar voren gekomen. Doordat de concurrentie tussen koolstofarme projectvoorstellen minder groot is, vormen de kwaliteit van de business case en de kwaliteit van de aanvraag nog belangrijkere projectspecifieke factoren waarop de commissie kan toe- of afwijzen. Vanwege het leereffect is er reden om voorstellen een tweede kans te geven,



maar meer dan twee kansen heeft als risico's dat de rol van de deskundigencommissie verschuift van onafhankelijke beoordelaar naar betrokken coach van projecten en dat bij de deskundigencommissie evaluatievermoeidheid kan optreden waarbij heringediende projecten coulanter worden beoordeeld om ze niet meer te hoeven terugzien.

Een nieuwe aanbeveling is om *meer aandacht te besteden aan de vraag waarom juist koolstofarme projectvoorstellen slechter scoren op kwaliteit van de business case en kwaliteit van de aanvraag*. De resultaten wijzen op de volgende oplossing. Omdat het CO<sub>2</sub> vraagstuk complexer is en zowel diepere als bredere kennis van de materie vraagt, blijkt samenwerking met een kennisinstelling nog belangrijker dan voor projectvoorstellen die vallen onder doelstellingen B en C. Samenwerking met een kennisinstelling in het geval van koolstofarme projecten is raadzaam, omdat het voor individuele bedrijven of MKB'ers vaak lastig is om het gehele spectrum van effecten te overzien die veranderingen in het productieproces veroorzaken op de CO<sub>2</sub> uitstoot. De Management Autoriteiten kunnen deze vorm van samenwerking stimuleren door in hun communicatie te benadrukken dat koolstofarme projectvoorstellen waarin wordt samengewerkt met kennisinstellingen hoger scoren bij de deskundigencommissie en daardoor meer kan op subsidie hebben dan koolstofarme projectvoorstellen waarin dat niet het geval is.

*Behoud CO<sub>2</sub> reductie als afzonderlijke doelstelling*. Het blijkt dat het EFRO programma erin slaagt om unieke additionele aanvragen te genereren voor de koolstofarme doelstelling. Bedrijven percipiëren de koolstofarme doelstelling als een extra optie om voor subsidie in aanmerking te komen. De respondenten waarderen ook dat de deskundigencommissies de doelstelling van CO<sub>2</sub> reductie op een brede manier interpreteren en zich niet beperken tot innovaties met betrekking tot het opwekken van energie. De brede focus op CO<sub>2</sub> reductie in de aanvraag en beoordeling van de projecten lijkt dus goed te werken.

*Invoeren van pitches, maar wellicht alleen voor de 'grijze zone'*. Faems et al. (2018) pleiten voor het opnemen van pitches in het aanvraagproces. Het blijkt dat hiertoe inmiddels de eerste stappen zijn gezet. In dit onderzoek zijn we dieper ingegaan op de voor- en nadelen van het gebruik van pitches. De voordelen liggen vooral in het zien van de mensen en het consortium achter de aanvraag, en de mogelijkheid voor aanvragers om hun project toe te lichten. De nadelen zijn de extra tijdsinvestering voor MA en deskundigencommissie (en de aanvragers), en het gevaar dat aanvragers een 'goedgebekte pitcher' inzetten. De voor- en nadelen tegen elkaar afwegend pleiten we voor het invoeren van pitches voor projecten in de

zogenaamde ‘grijze zone’. Dit betreft projecten waarover twijfel bestaat. In het geval van consortia, zou om misleidende informatie te voorkomen vertegenwoordigers van alle betrokken partijen dienen te worden uitgenodigd. Dit vergemakkelijkt het beoordelen van de intensiteit van de samenwerking door de deskundigen.

*Het geven van voorlichting over het belang van goede samenwerking in consortia.* Uit het onderzoek blijkt dat een intensieve samenwerking tussen partners en het hebben van een gedetailleerd plan een positieve invloed hebben op projectsucces, economische impact en samenwerkingsimpact. Daarom zou de MA in de voorlichting aan potentiële aanvragers deze aspecten dienen te benadrukken, bijvoorbeeld door te wijzen op het belang van samenwerking zo vroeg mogelijk in het aanvraagproces en het afspreken van een heldere rolverdeling voor het project. Een belangrijke kanttekening is wel dat een gedetailleerde planning niet altijd gunstig uitpakt: het zou ook kunnen leiden tot rigiditeit als men teveel vasthoudt aan de planning in dynamische omstandigheden. De voorlichting dient te benadrukken dat aanvragen met een heldere taakverdeling tussen de partners (met daarbij ook gemeenschappelijke taken) en aandacht voor alle beoordelingscriteria de grootste kans bieden op een goedgekeurde aanvraag die uiteindelijk ook succesvol is.

*Het geven van voorlichting over de diverse rollen van intermediairs.* Faems et al. (2018) vonden aanwijzingen dat de betrokkenheid van intermediairs leidde tot verminderd projectsucces. In dit onderzoek vonden we echter geen significante relatie met projectsucces, economische impact of samenwerkingsimpact. Een verklaring hiervoor is dat intermediairs uitkomsten zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden. Intermediairs kunnen een positieve invloed hebben door hun rol als ‘matchmaker’, ‘facilitator’ of procesbegeleider, en een negatieve invloed wanneer ze de rol van ‘initiator’ op zich nemen, zeker wanneer de intermediair ook een financieel belang heeft bij goedkeuring en/of de hoogte van de aangevraagde subsidie. De MAs zouden potentiële projectaanvragers in een vroegtijdig stadium (uitgebreider) kunnen informeren over de voor- en nadelen van het inschakelen van intermediairs en de verschillende rollen die intermediairs kunnen spelen. Het is ook verstandig deze bevindingen naar intermediairs te communiceren, om hen meer bewust te maken van hun verschillende mogelijke rollen, en de positieve en negatieve consequenties hiervan. Intermediairs dienen zich te realiseren dat zij een ondersteunende en geen initiërende rol moeten hebben om de kans op projectsucces op korte en lange termijn te vergroten.

*Meedenken en ontzorgen in de administratieve uitvoering.* Faems et al. (2018) besteden aandacht aan de administratieve lasten voor het MKB. Ook in dit onderzoek zagen

we voorbeelden van MKB'ers die moeite hebben met het vervullen van de administratieve taken bij een EFRO project. Het is goed als betrokken partijen, zoals de MA maar ook grote samenwerkingspartners, zich bewust zijn van het feit dat veel MKB'ers niet gewend zijn om projectmatig te werken. Een van onze respondenten was een grote organisatie die, ter ondersteuning van MKB'ers, zelf formulieren had ontwikkeld voor de MKB'ers waarmee deze organisatie samenwerkt. De MA zou nog sterker dan nu een dergelijke rol kunnen vervullen. Het is belangrijk dat zodra een project is toegekend de MA de betrokkenen direct informeert over de administratieve procedures en/of een eenvoudig voorbeeldformulier ter beschikking stelt waarmee de aanvrager in een later stadium kan voldoen aan diens rapportageplicht.

*Feedback geven in het voortraject van de aanvraag.* Een strenge selectieprocedure vraagt veel van de aanvragers: zij moeten veel investeren om de aanvraag voor te bereiden. Op deze wijze werkt de procedure als een soort zelfselectie instrument: alleen aanvragers die verwachten een succesvol project te kunnen uitvoeren zullen bereid zijn deze investeringen te maken. Het nadeel is dat aanvragers waarvan de aanvraag afgewezen wordt dit als 'verloren investeringen' kunnen zien en ontmoedigd raken om ooit weer een aanvraag voor EFRO in te dienen. Hoewel de MA's bij diverse projecten al in een vroeg stadium contact hadden met de aanvragers over de inhoud van hun project, lijkt het erop dat nog een kleine groep aanvragers zich nog niet bewust is van de mogelijkheden in contact te treden met de MA in de aanloop naar een aanvraag. De MA zou vroege interactie kunnen stimuleren om zo te voorkomen dat partijen erg veel tijd in een aanvraag steken die uiteindelijk afgewezen wordt. Uiteraard zit hier een spanningsveld in: voorkomen moet worden dat de MA overspoeld wordt met allerhande vragen en dat tijdens interacties met aanvragers ten onrechte verwachtingen gewekt worden over goedkeuring. Een oplossing zou kunnen zijn dat de MA met enige regelmaat algemene sessies organiseert waar aanvragers hun voorstellen kort kunnen voorleggen en inhoudelijke vragen stellen. De MA zou deze sessies ook kunnen gebruiken voor het communiceren van zowel 'best practices' (zie hierboven) als de onafhankelijke rol van de deskundigencommissie.

*Faciliteren van opvolging van succesvolle projecten.* Hoewel de opvolging van projecten al deels onderdeel van de EFRO filosofie lijkt te zijn (d.w.z. projecten kunnen zich steeds verder ontwikkelen door gebruik te maken van verschillende regelingen), zijn verschillende aanvragers zich hiervan nog te weinig bewust en lijkt het erop dat de MA hier niet altijd voldoende in faciliteert. De MA zou succesvolle projecten verder kunnen

begeleiden naar een volgende regeling om zo de uiteindelijke doorstroming naar succesvolle marktintroductie te bevorderen. De begeleiding kan plaatsvinden op het gebied van informatievoorziening, maar ook op het gebied van financiering. Daarmee kan de MA een belangrijke spil zijn in het hele traject van idee naar succesvolle innovatie en daadwerkelijke CO2 reductie.

## 2. ANALYSE PROJECTBEOORDELINGEN DESKUNDIGENCOMMISSIES

*Auteur: Prof. Dr. Paul Elhorst, Rijksuniversiteit Groningen*

In de kwantitatieve analyse richten we ons vooral op het analyseren van de scores die de deskundigencommissies geven aan aanvragen. In Faems et al. (2018) zijn 544 projectvoorstellen geanalyseerd verdeeld over 55 oproepen en vier landsdelen: Noord, West, Oost en Zuid. Deze oproepen hadden betrekking op de doelstelling kennisontwikkeling en de doelstelling valorisatie en innovatie. Onderstaande analyse richt zich op koolstofarme projectvoorstellen. Onderstaande analyse richt zich op projectvoorstellen gericht op het stimuleren van innovaties gericht op CO<sub>2</sub>-reductie. We gebruiken hiertoe hetzelfde methodologische protocol; de schatting van een standaard regressiemodel ter verklaring van de totaal- en deelscores van subsidieverzoeken met als verklarende variabelen oproep- en project-specifieke factoren, alsook de schatting van een interactiemodel waarmee wordt onderzocht of subsidieverzoeken elkaar beconcurreren.

In principe zijn daarbij twee aanpakken mogelijk. De eerste aanpak is om beide regressievergelijkingen opnieuw te schatten maar dan alleen voor koolstofarme projectvoorstellen. Het betreft 189 verzoeken ingediend over de periode 2015-2017; 55 verzoeken verdeeld over 11 oproepen in landsdeel Noord en 155 verzoeken verdeeld over 19 oproepen in landsdeel Oost. De tweede aanpak is om deze 189 subsidieverzoeken toe te voegen aan het al bestaande bestand van 544 waarnemingen in Faems et al. (2018) en te analyseren in hoeverre de gevonden coëfficiënten gevoelig zijn voor deze uitbreiding, waarbij 25,8% van het totaal aantal waarnemingen van 733 verzoeken daarbij dan bestaat uit koolstofarme projectvoorstellen. Het voordeel van deze aanpak is dat de significantieniveaus van de coëfficiënten niet dalen door een te gering aantal waarnemingen, terwijl andersom verschuivingen in coëfficiëntschattingen die worden geconstateerd door uitbreiding van het te analyseren databestand louter zijn toe te schrijven aan de impact van koolstofarme projecten. In overleg met vertegenwoordigers van de landsdelen Noord en Oost is voor de laatste aanpak gekozen. In verband hiermee is aan de oproep-specifieke factoren één variabele toegevoegd en is de dummy Kennisontwikkeling gewijzigd (zie ook Annex A):

**Koolstof:** Dummy die de waarde 1 aanneemt indien een oproep is geplaatst gericht ter stimulering van innovaties gericht op CO<sub>2</sub>-reductie, en de waarde 0 indien een oproep

betrekking heeft op kennisontwikkeling (doelstelling B) of valorisatie en innovatie (doelstelling C).

**Kennisontwikkeling:** Dummy die de waarde 1 aanneemt indien een oproep is geplaatst met het oog op kennisontwikkeling (doelstelling B), en de waarde 0 indien een oproep betrekking heeft op CO<sub>2</sub>-reductie of valorisatie en innovatie (doelstelling C).

Tabel 1 bevat beschrijvende statistiek van de totaal- en deelscores in de landsdelen Noord en Oost. Vetgedrukte getallen geven significante verschuivingen weer. De gemiddelden en de standaarddeviaties op de totaalscore en de deelscores bijdrage aan OP EFRO, innovativiteit, maar ook duurzaamheid blijven nagenoeg gelijk. Op de kwaliteit van de business case en kwaliteit van de aanvraag dalen de deelscores echter. Om precies te zijn van 5,87 naar 5,42 voor landsdeel Noord en van 6,88 naar 6,69 voor landsdeel Oost betreffende de kwaliteit van de business case, en van 7,06 naar 6,48 voor landsdeel Noord en van 7,17 naar 6,86 voor landsdeel Oost betreffende de kwaliteit van de aanvraag. Bij de kwaliteit van de aanvraag stijgt ook de standaarddeviatie van 2,67 naar 3,14 voor landsdeel Noord, en van 1,16 naar 1,51 voor landsdeel Oost. Voorts valt op dat de gevonden standaarddeviaties in tabel 1 voor landsdeel Oost op elk van de onderdelen lager uitvallen dan die voor landsdeel Noord. Dat bleek ook het geval in Faems et al. (2018) en komt doordat Noord meer uiteenlopende puntenverdelingen hanteert dan Oost, en Oost nauwelijks extreem goede of slechte scores uitdeelt.

*Tabel 1 Beschrijvende statistiek*

Landsdeel	Statistiek	OP EFRO	Innovativiteit	Kwaliteit Businesscase	Kwaliteit aanvraag	Duurzaam heid	Totaal
Noord	Gemiddelde	6,86	6,55	<b>5,42</b>	<b>6,48</b>	7,07	6,26
	St deviatie	3,06	3,34	3,16	<b>3,14</b>	3,03	2,36
Oost	Gemiddelde	7,65	7,01	<b>6,69</b>	<b>6,86</b>	7,40	7,15
	St deviatie	0,98	1,28	1,22	<b>1,51</b>	1,60	0,89

St deviatie = Standaarddeviatie

Opmerkelijk is dat de lagere scores op kwaliteit van de business case en kwaliteit van de aanvraag nauwelijks effect blijken te hebben op de gemiddelde totaalscores. Hiervoor zijn voor Noord en Oost verschillende verklaringen. Noord kent aan de deelscore kwaliteit van de aanvraag een relatief gering gewicht toe, doorgaans niet meer dan 10%. Daardoor werkt de gemiddeld  $7,06 - 6,48 = 0,58$  lagere uitkomst op deze deelscore van koolstofarme projecten nauwelijks door. Aan de kwaliteit van de business case wordt doorgaans een groter gewicht

toegekend, maar omdat de daling hier minder groot is,  $6,88-6,69=0,19$ , werkt dit weliswaar door maar minder zwaar. Andersom wordt deze deelscore in Noord gecompenseerd door een gemiddeld  $6,86-6,74=0,12$ , zij het niet-significant, hogere uitkomst op de deelscore bijdrage aan OP EFRO, die doorgaans voor 30% meetelt in de totaalscore.

Oost op zijn beurt kent een veel hoger gewicht toe aan duurzaamheid, oplopend tot aan 30%. Omdat in Oost de gemiddelde score op duurzaamheid hoger is,  $7,40-7,31=0,09$ , zij het niet-significant, compenseert dit in voldoende mate de deelscores op kwaliteit van de business case en kwaliteit van de aanvraag. In een beperkt aantal oproepen wordt aan de kwaliteit van de business case bovendien geen enkel gewicht toegekend.

Uit bovenstaande cijfers kan geconcludeerd worden dat kwaliteit van de business case en de aanvraag belangrijke verbeterpunten vormen van de ingediende koolstofarme projecten. Voor landsdeel Noord geldt dat aan de kwaliteit van de aanvraag een groter gewicht kan worden gekoppeld, wellicht (deels) ten koste van de kwaliteit van de business, zodat beide deelscores meer met elkaar in balans komen. Voor landsdeel Oost geldt dezelfde conclusie als in Faems et al. (2018) maar dan toegespitst op koolstofarme projecten: de deskundigencommissie doet er goed aan meer discriminatie in haar scores aan te brengen omdat de standaarddeviatie duidelijk achterblijft bij dat van andere landsdelen, hetgeen de signaalwerking richting projectaanvragers verzwakt.

De resultaten van de regressieanalyses staan vermeld in tabel 2 t/m tabel 7, vergelijkbaar met tabel 4 t/m 9 in Faems et al. (2018). De kolom met OLS coëfficiënten geeft de uitkomsten weer indien een standaard regressiemodel wordt geschat aannemende dat projectvoorstellen onafhankelijk van elkaar worden beoordeeld door de deskundigencommissie. De kolom met het directe effect geeft vervolgens het effect weer van de verklarende variabelen indien wordt aangenomen dat de score van een project juist wel wordt beïnvloedt door die van andere projecten binnen dezelfde oproep. Dit leidt tot lichte verschuivingen in de uitkomsten. Als de beoordeling van een project andere projecten beïnvloedt, kan het totale effect van een verklarende variabele daarbovenop groter of kleiner worden dan het directe effect op een project zelf. Dit wordt weergegeven in de laatste kolom met het totale effect.

Tabel 2 Schattingsresultaten van de totaalscore

Variabele	Standaardmodel	Interactiemodel	
	OLS coëfficiënt	Directe effect	Totale effect
Intercept	5,995 ***		
15K1	0,996 ***	1,109 ***	
15K3	-0,510 *	-0,455	
15K4	0,841***	0,718 **	
16K1	0,047	0,278	
16K2	-0,315	-0,583 **	
16K3	0,190	0,200	
16K4	-0,046	-0,012	
17K1	0,104	0,009	
17K2	-0,295	-0,226	
17K3	0,326	0,440	
17K4	0,197	0,192	
18K1	-0,642	-0,892 *	
Noord	-1,151 ***	-1,300 ***	
West	-1,817 ***	-2,122 ***	
Stadwest	-1,531 ***	-1,739 ***	
Zuid	-1,408 ***	-1,720 ***	
Koolstof	1,199 ***	1,672 ***	
Kennisontwikkeling	0,011	0,107	
Call vs. tender	-0,077	-0,052	
Looptijd (honderdtallen)	0,110	0,151 **	
Plafond/Aanvragen	0,183 ***	0,291 **	
Maxpercentage	0,012 ***	0,016 **	
Minsubkosten (duizendtallen)	0,000	0,000	
Minsubbedrag (duizendtallen)	-0,001	-0,001	
Maxsubbedrag (100.000tallen)	0,037 *	0,044 *	
Ecdim landbouw 1,2	0,158	0,220	
Ecdim voedsel-dranken 3	0,050	0,107	
Ecdim industrie 4,5,7	-0,418 *	-0,438 *	
Ecdim ict-electronisch 6,13	-0,033	0,020	
Ecdim gezondheidszorg 20	-1,588 ***	-1,677 ***	
Ecdim milieuklimaat 22	-0,120	-0,128	
Infrastructuur 56-61	0,130	0,206	
Tech. & samenwerking 62	0,594 *	0,646 **	
Clusterondersteuning 63	-1,062 ***	-0,995 ***	
Ontwikkeling 67	-0,399 **	-0,236	
#Keer	0,433 ***	0,412 ***	0,556 *
Penvoerder	0,019	-0,033	-0,187
#Partners	0,028	0,028	-0,002
#KIpartners	0,239 *	0,233 *	0,530 *
Verzocht bedrag (miljoenen)	0,077	0,084	0,003
Aandeel co-prive	0,178 ***	0,169 ***	0,091
SamenwerkingMKB	-0,117	-0,129	-0,005
SamenwerkingKI	-0,043	-0,058	0,225
Exploratie	0,007	0,015	-0,053
Exploitatie	-0,046	-0,011	0,477 *
Collaboratie	0,143	0,123	-0,096
Delta ( $\delta$ )		-0,083 *	
R-kwadraat	0,303	0,321	

Legenda: Namen en beschrijving van variabelen staan in Annex A en zijn ontleend aan Faems et al. (2018).



*Tabel 3 Schattingsresultaten van de deelscore bijdrage aan doelstellingen van OP EFRO*

Variabele	Standaardmodel	Interactiemodel	
	OLS coëfficiënt	Directe effect	Totale effect
Intercept	4,802 ***		
15K1	1,248 ***	1,599 ***	
15K3	-0,877 **	-1,285 ***	
15K4	0,943 **	1,165 ***	
16K1	0,255	-0,053	
16K2	-0,914 **	-1,136 ***	
16K3	0,494	0,106	
16K4	-0,702	0,122	
17K1	-0,206	-0,712 **	
17K2	0,015	0,523	
17K3	0,644 *	0,580	
17K4	0,081	-0,297	
18K1	-1,103 *	-1,094	
Noord	-1,205 ***	-0,655	
West	-1,802 ***	-1,874 ***	
Stadwest	-0,880	-1,080	
Zuid	-1,631 ***	-1,066	
Koolstof	2,539 ***	4,017 ***	
Kennisontwikkeling	1,404 ***	2,372 ***	
Call vs. tender	0,142	0,178	
Looptijd (honderdtallen)	0,343 ***	0,437 ***	
Plafond/Aanvragen	0,412 ***	0,702 ***	
Maxpercentage	0,022 ***	0,043 ***	
Minsubkosten (duizendtallen)	0,000	0,000	
Minsubbedrag (duizendtallen)	0,000	-0,003	
Maxsubbedrag (100.000tallen)	0,020	0,030	
Ecdim landbouw 1,2	0,647	0,486	
Ecdim voedsel-dranken 3	0,026	0,000	
Ecdim industrie 4,5,7	-0,992 ***	-0,979 ***	
Ecdim ict-electronisch 6,13	-0,205	-0,106	
Ecdim gezondheidszorg 20	-1,736 ***	-1,687 ***	
Ecdim milieuklimaat 22	0,173	0,225	
Infrastructuur 56-61	-0,087	-0,031	
Tech. & samenwerking 62	0,152	0,310	
Clusterondersteuning 63	-0,606	-0,701	
Ontwikkeling 67	-0,349	-0,459	
#Keer	0,455 ***	0,550 ***	1,783 ***
Penvoerder	0,164	0,119	-0,270
#Partners	-0,004	0,011	-0,009
#KIpartners	0,362 **	0,263	0,591
Verzocht bedrag (miljoenen)	0,776 ***	0,569 ***	0,824 ***
Aandeel co-prive	0,099 *	0,117 **	-0,122
SamenwerkingMKB	-0,328	-0,466 *	0,685
SamenwerkingKI	-0,168	-0,291	0,200
Exploratie	0,056	0,100	0,013
Exploitatie	-0,173	-0,129	0,349
Collaboratie	0,197	-0,028	-1,017
Delta ( $\delta$ )		-0,170 **	
R-kwadraat	0,378	0,434	

Legenda: Zie legenda tabel 2

*Tabel 4 Schattingsresultaten van deelscore mate van innovativiteit*

Variabele	Standaardmodel	Interactiemodel	
	OLS coëfficiënt	Directe effect	Totale effect
Intercept	6,443 ***		
15K1	0,831 **	0,593	
15K3	-0,421	-0,442	
15K4	1,284 ***	1,076 **	
16K1	-0,345	-0,002	
16K2	-0,393	-0,659	
16K3	0,128	0,490	
16K4	0,146	-0,356	
17K1	0,069	0,099	
17K2	-0,183	-0,108	
17K3	0,559	0,902 **	
17K4	0,515	0,638	
18K1	-1,175 *	-1,821 **	
Noord	-0,864 ***	-1,325 ***	
West	-1,637 ***	-2,390 ***	
Stadwest	-1,573 ***	-2,340 ***	
Zuid	-1,025 **	-1,173 *	
Koolstof	0,713	-0,289	
Kennisontwikkeling	-0,418	-1,201 ***	
Call vs. tender	-0,147	0,259	
Looptijd (honderdtallen)	0,004	0,002	
Plafond/Aanvragen	0,116	0,221	
Maxpercentage	0,012 **	0,027 **	
Minsubkosten (duizendtallen)	0,000	0,001	
Minsubbedrag (duizendtallen)	-0,003 *	0,001	
Maxsubbedrag (100.000tallen)	0,076 ***	0,060 *	
Ecdim landbouw 1,2	0,026	0,266	
Ecdim voedsel-dranken 3	-0,003	0,057	
Ecdim industrie 4,5,7	-0,004	0,072	
Ecdim ict-electronisch 6,13	0,192	0,333	
Ecdim gezondheidszorg 20	-1,684 ***	-1,660 ***	
Ecdim milieuklimaat 22	-0,206	-0,169	
Infrastructuur 56-61	0,373	0,518 **	
Tech. & samenwerking 62	0,961 **	1,026 **	
Clusterondersteuning 63	-0,738	-0,789	
Ontwikkeling 67	-0,029	0,118	
#Keer	0,427 ***	0,270 *	0,003
Penvoerder	-0,036	-0,221	-1,317 *
#Partners	0,002	-0,005	-0,057
#KIpartners	0,198	0,218	0,065
Verzocht bedrag (miljoenen)	-0,253 ***	-0,179 *	-0,343 ***
Aandeel co-prive	0,181 ***	0,153 ***	0,087
SamenwerkingMKB	0,080	0,092	0,530
SamenwerkingKI	0,362	0,349	0,927
Exploratie	-0,117	-0,122	-0,395
Exploitatie	0,022	0,032	0,366
Collaboratie	0,004	0,067	0,307
Delta ( $\delta$ )		0,025	
R-kwadraat	0,206	0,235	

Legenda: Zie legenda tabel 2

*Tabel 5 Schattingsresultaten van deelscore kwaliteit van de business case*

Variabele	Standaardmodel	Interactiemodel	
	OLS coëfficiënt	Directe effect	Totale effect
Intercept	5,538 ***		
15K1	1,204 ***	0,977 **	
15K3	0,127	0,225	
15K4	0,339	0,266	
16K1	-0,245	0,149	
16K2	0,108	-0,262	
16K3	-0,342	0,194	
16K4	0,558	-0,767	
17K1	-0,196	0,296	
17K2	-0,082	-0,794 *	
17K3	-0,173	0,580	
17K4	-0,225	0,641	
18K1	0,010	-1,460 *	
Noord	-0,242	-1,792 ***	
West	0,009	-3,492 ***	
Stadwest	-0,539 *	-2,705 ***	
Zuid	0,083	-1,953 ***	
Koolstof	-1,696 ***	-1,210	
Kennisontwikkeling	-0,869 ***	-1,244 **	
Call vs. tender	0,242	0,030	
Looptijd (honderdtallen)	1,133 ***	0,089	
Plafond/Aanvragen	-0,582	0,158	
Maxpercentage	-0,409	0,010	
Minsubkosten (duizendtallen)	-1,341 ***	0,000	
Minsubbedrag (duizendtallen)	-1,775 ***	0,001	
Maxsubbedrag (100.000tallen)	-1,515 ***	0,062	
Ecdim landbouw 1,2	-1,069 **	0,297	
Ecdim voedsel-dranken 3	0,866 *	0,197	
Ecdim industrie 4,5,7	-0,224	-0,671 **	
Ecdim ict-electronisch 6,13	-0,258	-0,012	
Ecdim gezondheidszorg 20	0,043	-1,674 **	
Ecdim milieuklimaat 22	0,149	-1,078 **	
Infrastructuur 56-61	0,009	0,436 *	
Tech. & samenwerking 62	-0,001	1,514 ***	
Clusterondersteuning 63	-0,003	-0,981	
Ontwikkeling 67	0,046	0,164	
#Keer	0,398 **	0,235	-0,595
Penvoerder	-0,046	-0,109	-0,793
#Partners	0,058 **	0,035	-0,067
#KIpartners	0,205	0,137	-0,585
Verzocht bedrag (miljoenen)	-0,265 ***	-0,102	-0,270 **
Aandeel co-prive	0,255 ***	0,266 ***	0,735 ***
SamenwerkingMKB	0,405 *	0,445 *	0,559
SamenwerkingKI	0,509 *	0,655 **	2,285 ***
Exploratie	0,093	0,155	0,393
Exploitatie	0,061	0,041	0,078
Collaboratie	-0,022	0,001	-0,327
Delta ( $\delta$ )		0,037	
R-kwadraat	0,275	0,334	

Legenda: Zie legenda tabel 2

Tabel 6 Schattingsresultaten van deelscore kwaliteit aanvraag

Variabele	Standaardmodel	Interactiemodel	
	OLS coëfficiënt	Directe effect	Totale effect
Intercept	4,876 ***		
15K1	0,325	0,914 **	
15K3	-0,656 *	-0,922 **	
15K4	0,392	0,543	
16K1	0,344	0,122	
16K2	-0,420	-0,477	
16K3	0,637 *	0,307	
16K4	-0,970 **	-0,142	
17K1	0,062	-0,248	
17K2	-0,256	0,046	
17K3	0,058	-0,197	
17K4	-0,467	-0,702	
18K1	-0,425	-0,177	
Noord	-0,775 **	-0,698	
West	-2,003 ***	-1,594 **	
Stadwest	-1,543 ***	-1,060	
Zuid	-1,414 ***	-1,041	
Koolstof	1,323 ***	3,612 ***	
Kennisontwikkeling	0,862 ***	1,286 ***	
Call vs. tender	0,327	0,082	
Looptijd (honderdtallen)	0,244 **	0,346 ***	
Plafond/Aanvragen	0,483 ***	0,627 ***	
Maxpercentage	0,018 ***	0,015	
Minsubkosten (duizendtallen)	0,000	0,000	
Minsubbedrag (duizendtallen)	-0,004 **	-0,006 **	
Maxsubbedrag (100.000tallen)	0,021	0,041	
Ecdim landbouw 1,2	-0,135	-0,164	
Ecdim voedsel-dranken 3	0,242	0,174	
Ecdim industrie 4,5,7	-0,108	-0,039	
Ecdim ict-electronisch 6,13	0,151	0,225	
Ecdim gezondheidszorg 20	-1,610 ***	-1,785 ***	
Ecdim milieuklimaat 22	0,392	0,475	
Infrastructuur 56-61	0,063	0,152	
Tech. & samenwerking 62	0,066	0,158	
Clusterondersteuning 63	-0,953 **	-0,981 **	
Ontwikkeling 67	-0,632 **	-0,504	
#Keer	0,526 ***	0,588 ***	0,889 **
Penvoerder	0,038	0,157	0,745
#Partners	0,015	0,018	-0,012
#KIpartners	0,101	0,093	0,579
Verzocht bedrag (miljoenen)	0,463 ***	0,395 ***	0,431 ***
Aandeel co-prive	0,096 *	0,079	-0,360 *
SamenwerkingMKB	0,013	-0,052	-0,105
SamenwerkingKI	0,133	-0,015	-0,648
Exploratie	-0,016	-0,042	-0,066
Exploitatie	-0,012	0,096	1,141 ***
Collaboratie	0,465 *	0,524 **	1,235
Delta ( $\delta$ )		-0,081	
R-kwadraat	0,288	0,331	

Legenda: Zie legenda tabel 2

*Tabel 7 Schattingsresultaten van deelscore bijdrage aan duurzame ontwikkeling*

Variabele	Standaardmodel	Interactiemodel	
	OLS coëfficiënt	Directe effect	Totale effect
Intercept	6,857 ***		
15K1	1,043 ***	0,927 **	
15K3	-0,827 **	-0,631	
15K4	1,559 ***	1,191 **	
16K1	-0,204	0,236	
16K2	-0,376	-0,481	
16K3	0,404	0,459	
16K4	-0,043	-0,218	
17K1	0,045	-0,278	
17K2	-0,008	0,194	
17K3	0,953 ***	1,217 ***	
17K4	1,028 **	1,182 **	
18K1	-1,791 ***	-2,315 ***	
Noord	-0,580 *	-1,209 ***	
West	-2,145 ***	-3,101 ***	
Stadwest	-1,869 ***	-2,737 ***	
Zuid	-1,490 ***	-3,044 ***	
Koolstof	0,143	1,038	
Kennisontwikkeling	-0,708 **	-0,443	
Call vs. tender	-0,192	-0,082	
Looptijd (honderdtallen)	0,094	0,112	
Plafond/Aanvragen	0,158	0,244	
Maxpercentage	0,010	0,011	
Minsubkosten (duizendtallen)	0,000	0,001	
Minsubbedrag (duizendtallen)	-0,001	-0,001	
Maxsubbedrag (100.000tallen)	0,082 **	0,089 **	
Ecdim landbouw 1,2	0,540	0,725	
Ecdim voedsel-dranken 3	0,299	0,573 *	
Ecdim industrie 4,5,7	-0,359	-0,198	
Ecdim ict-electronisch 6,13	-0,035	0,172	
Ecdim gezondheidszorg 20	-0,862 **	-1,278 ***	
Ecdim milieuklimaat 22	0,245	0,295	
Infrastructuur 56-61	-0,067	-0,178	
Tech. & samenwerking 62	0,439	0,415	
Clusterondersteuning 63	-1,749 ***	-1,562 ***	
Ontwikkeling 67	-0,293	-0,108	
#Keer	0,458 ***	0,363 **	0,311
Penvoerder	-0,143	-0,390	-1,282
#Partners	0,014	0,017	0,029
#KIpartners	0,414 **	0,458 **	1,537 ***
Verzocht bedrag (miljoenen)	0,062	0,041	-0,124
Aandeel co-privé	0,114 **	0,107 *	0,166
SamenwerkingMKB	-0,243	-0,227	-0,513
SamenwerkingKI	-0,144	-0,134	0,019
Exploratie	-0,112	-0,205 *	-0,565
Exploitatie	-0,083	-0,134	-0,396
Collaboratie	-0,091	-0,243	-1,243
Delta ( $\delta$ )		0,007	
R-kwadraat	0,205	0,247	

Legenda: Zie legenda tabel 2

Door het grotere aantal waarnemingen en daarmee de variatie in de scores neemt de  $R^2$  van de vergelijkingen in bovenstaande tabellen in het algemeen af, doch blijft deze maat voor de verklaringskracht een acceptabele waarde aannemen, variërend van 0,321 voor de totaalscore, 0,434 voor de deelscore bijdrage aan OP EFRO, 0,235 voor de mate van innovativiteit, 0,334 voor kwaliteit van de business case, 0,331 voor kwaliteit van de aanvraag, en 0,247 voor bijdrage aan duurzame ontwikkeling.

Een belangrijk onderdeel van het kwantitatieve onderzoek betreft de uitkomst voor de interactiecoëfficiënt  $\delta$ , een maat voor de mate van competitie tussen de projectvoorstellen die door de deskundigencommissie worden beoordeeld. Net als in Faems et al. (2018) vinden wij empirisch bewijs dat de deskundigencommissie projecten binnen specifieke oproepen tegenover elkaar afweegt. Hoewel elk project aanvankelijk afzonderlijk lijkt te worden beoordeeld, kunnen we statistisch vaststellen dat projecten die tot dezelfde oproep behoren elkaar onderling beïnvloeden op de totaalscore en de score bijdrage aan OP EFRO. Het geeft aan dat, wanneer een deskundigencommissie een beloftevol voorstel identificeert met een hoge score, dit tegelijkertijd de score van andere projecten, die als minder beloftevol worden beschouwd, juist naar beneden brengt. De deskundigencommissie vervult zogezegd een poortwachtersfunctie waarin ze actief tracht te differentiëren tussen beloftevolle en kansloze projecten.

Wel nemen de interactiecoëfficiënten met inbegrip van de koolstofarme projecten zowel qua grootte als qua significantie af. Is deze coëfficiënt nog steeds negatief en (zwak) significant voor de totaalscore (-0,083) en de deelscore bijdrage aan OP EFRO (-0,170), voor de mate van innovativiteit en de kwaliteit van de business case neemt deze interactiecoëfficiënt niet langer een negatieve en significante waarde aan. Voor de bijdrage aan duurzaamheid was deze interactiecoëfficiënt insignificant en blijft zij dat ook. Deze resultaten tonen aan dat de deskundigencommissie in het geval van koolstofarme projecten meer moeite moet doen om haar poortwachtersfunctie adequaat te vervullen.

Dit komt ook tot uitdrukking in de dummy voor koolstofarme projecten die zowel positief en significant is met betrekking tot de totaalscore, de deelscore bijdrage aan OP EFRO, bijdrage aan duurzame ontwikkeling, en bijdrage aan kwaliteit van de aanvraag. Deze positieve bijdrages zijn opmerkelijk, zeker met betrekking tot de kwaliteit van de aanvraag, omdat uit tabel 1 bleek dat koolstofarme projecten niet beter of zelfs slechter scoren dan projectvoorstellen met als oogmerk kennisontwikkeling (doelstelling B) en valorisatie en innovatie (doelstelling C). Aan de andere kant blijkt de dummy voor koolstofarme projecten

wel een negatief effect te hebben op de kwaliteit van de business case en de mate van innovativiteit.

Als de koolstofarme projectvoorstellen positief bijdragen aan de totaalscore en enkele deelscores, de concurrentie tussen de voorstellen, ofschoon aanwezig, minder groot is, maar de deskundigencommissie toch vergelijkbare totaalscores uitdeelt, zijn er naast de negatieve bijdrages aan de kwaliteit van de business case en de mate van innovativiteit, blijkbaar andere, met name projectspecifieke factoren in het geding die de deskundigencommissie als slechter of minder goed beoordeelt. Blijkbaar is de deskundigencommissie toch in staat om haar poortwachtersfunctie langs andere, aanvullende wegen adequaat te vervullen. Anders gezegd, door de koolstofarme projecten langs dezelfde meetlat te leggen als de projectvoorstellen gericht op kennisontwikkeling of valorisatie en innovatie, weet de deskundigencommissie tot vergelijkbare totaalscores te komen en daarmee beloftevolle en kansloze projecten van elkaar te onderscheiden, al bestaan er wel accentverschillen in de manier waarop. Als we specifieker inzoomen op veranderingen die optreden in het effect van de verklarende variabelen op de totaalscore, dan blijkt ten opzichte van Faems et al. (2018) het volgende. Projectactiviteiten gericht op milieu- en klimaatverandering en subsidieverzoeken gerubriceerd onder “technologie-overdracht en samenwerking tussen universiteiten en bedrijven, vooral in het MKB” die op de doelstelling kennisoverdracht en de doelstelling valorisatie en innovatie negatief en significant scoren, blijken dat patroon te doorbreken als ook wordt gelet op de koolstofarme doelstelling. De scores blijven negatief, maar zijn niet meer significant.

Het opnieuw mogen indienen van projecten als ze in de eerste ronde zijn afgewezen blijkt een nog effectiever middel dan in Faems et al. (2018) naar voren kwam. Het bleek al een sterk significant opwaarts effect te hebben, maar met inbegrip van koolstofarme voorstellen blijkt het negatieve spillover effect op andere projectaanvragen ongedaan te worden gemaakt. Dit is toe te schrijven aan de enigszins verminderde concurrentiestrijd tussen deze projectvoorstellen. De keerzijde is dat minder goede voorstellen, mits meerdere keren ingediend, toch de eindstreep kunnen halen. Deze uitkomst moet daarom worden gezien als een aanmoediging om het in Faems et al. (2018) bepleite plafond op het maximaal aantal keren dat een voorstel mag worden ingediend onverkort in te voeren.

Faems et al. (2018) hebben vastgesteld dat het hebben van kennisinstellingen als partner een positieve bijdrage levert aan de totaalscore, zonder dat de kennisinstelling daarbij hoeft op te treden als penvoerder. Het laatste bleek namelijk geen significant effect te

hebben. Het uitdragen van de boodschap dat kennisinstellingen belangrijk zijn komt met name naar voren bij koolstofarme projecten. Naarmate meer indieners van voorstellen hiervan doordrongen raken, gaat de totaalscore, alsook de deelscore bijdrage aan duurzaamheid, van alle voorstellen vanwege spillover effecten omhoog. Dit blijkt ook belangrijker dan het benadrukken van collaboratie in de tekst van de projectaanvraag. Anders gezegd, als meer indieners via de communicatie van de Management Autoriteiten vernemen dat koolstofarme projectvoorstellen waarin wordt samengewerkt met kennisinstellingen hogere ogen gooien bij de deskundigencommissie dan koolstofarme projectvoorstellen waarin niet wordt samengewerkt met kennisinstellingen, zullen zij in meerdere mate worden aangespoord om ook voor deze vorm van samenwerking te kiezen.

## 2.1 Conclusie

In de landsdelen Noord en Oost zijn over de periode 2015-2017 behalve projectvoorstellen gericht op de doelstelling kennisontwikkeling en de doelstelling valorisatie en innovatie, ook een substantieel aantal projectvoorstellen ingediend gericht op koolstofarme innovaties. Net als in Faems et al. (2018) weet de deskundigencommissie beloftevolle en kansloze projecten van elkaar te onderscheiden en daarmee tot vergelijkbare totaalscores te komen als voor de andere projectvoorstellen. Er bestaan echter wel accentverschillen in de manier waarop. Deze zijn de volgende.

Koolstofarme voorstellen blijken aanzienlijk lager te scoren op de deelscores kwaliteit van de business case en kwaliteit van de aanvraag, zonder dat dit doorwerkt in de totaalscores van deze voorstellen. Deze tegenvallende deelscores kunnen in Noord worden voorkomen door aan de kwaliteit van de aanvraag een groter gewicht toe kennen, wellicht ten koste van de kwaliteit van de business, zodat beide deelscores meer met elkaar in balans komen. In Oost kan dit worden voorkomen door een grotere spreiding na te streven in de gegeven scores om zo de signaalwerking richting projectaanvragers te versterken.

Koolstofarme projectvoorstellen die tot dezelfde oproep behoren beïnvloeden elkaar onderling, maar in mindere mate en alleen op de totaalscore en de deelscore bijdrage aan OP EFRO. Dit duidt op een enigszins verminderde concurrentie tussen de projectvoorstellen.

Op zichzelf scoren koolstofarme projecten (gemeten via de dummy voor deze projecten) positief en significant met betrekking tot de totaalscore, de deelscore bijdrage aan



OP EFRO, bijdrage aan duurzame ontwikkeling en bijdrage aan kwaliteit van de aanvraag, en negatief en significant op de kwaliteit van de business case en de mate van innovativiteit. Dat met name de totaalscore desondanks niet stijgt komt omdat er andere, met name projectspecifieke factoren in het geding zijn waarop een belangrijk deel van de koolstofarme projectvoorstellen achterblijft.

In termen van projectspecifieke factoren scoren beloftevolle (ten opzichte van kansloze) koolstofarme projectvoorstellen met name beter dan projectvoorstellen gericht op de doelstelling kennisontwikkeling en de doelstelling valorisatie en innovatie als zij zich richten op milieu- en klimaatverandering, als ze samenwerking zoeken met kennisinstellingen, en als ze gerubriceerd kunnen worden onder technologieoverdracht en samenwerking tussen universiteiten en bedrijven.

### 3. PROCESANALYSE

*Auteurs:*

*Dr. Eelko Huizingh, Rijksuniversiteit Groningen*

*Dr. Evelien Croonen, Rijksuniversiteit Groningen*

Gegeven de interventielogica die in de EFRO programma's wordt gehanteerd, is het belangrijk om een goed inzicht te krijgen in het proces waardoor beoogde resultaten ('intended results') worden omgezet in eigenlijke resultaten ('actual results'). In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het hoe en waarom achter dit proces. Eerst beschrijven we kort de methodologische aanpak. Vervolgens beschrijven we de resultaten van de kwantitatieve analyses en gebruiken - indien nodig - inzichten uit kwalitatieve interviews met penvoerders van projecten om de resultaten verder te interpreteren. Volgens afspraak is in de interviews extra aandacht besteed aan een vijftal onderwerpen die voortkwamen uit Faems et al. (2018) en de specifieke focus van dit onderzoek. Deze onderwerpen bespreken we in afzonderlijke paragrafen.

#### 3.1 Methodologie

De gehanteerde methodologie en analysemethoden zijn grotendeels identiek aan die in Faems et al. (2018). De eerste stap was het uitvoeren van een vragenlijstonderzoek, waarbij de populatie voor dit onderzoek bestond uit de penvoerders van projecten die gehonoreerd zijn in het kader van EFRO doelstelling D (Koolstofarm). De vragenlijst richt zich vooral op het meten van de (voorlopige) uitkomsten van het project en mogelijke factoren die deze uitkomsten beïnvloeden (zie Annex B voor de volledige vragenlijst). Via email zijn penvoerders van gehonoreerde projecten uitgenodigd mee te werken aan het onderzoek. Om de respons voldoende hoog te krijgen zijn enkele reminders verstuurd. In totaal zijn 97 penvoerders benaderd, met als uiteindelijke resultaat 40 voldoende ingevulde vragenlijsten, waarvan 30 uit landsdeel Oost en 10 uit landsdeel Noord.

Vervolgens hebben de onderzoekers op basis van de gegevens uit de vragenlijst voor elke regio één project geselecteerd dat relatief hoog scoorde op projectsucces en één project dat relatief laag scoorde op projectsucces. De penvoerders van deze projecten zijn

geïnterviewd. Daarnaast zijn ook nog twee penvoerders van afgewezen projecten geïnterviewd. Bij een van de interviews was ook de betrokken intermediair aanwezig. De onderstaande rapportage geeft de percepties en meningen van de geïnterviewden weer, welke niet noodzakelijkerwijs overeenkomen met de wijze waarop de MAs het EFRO programma pogen te organiseren.

De interviews werden telefonisch of face-to-face afgenomen. De interviews voor regio Oost werden uitgevoerd door Dr. Croonen, die in regio Noord door Dr. Huizingh. Alle interviews werden digitaal opgenomen en vervolgens getranscribeerd door een onderzoeksmedewerker. De analyse van de beschikbare data heeft op een vergelijkbare manier plaatsgevonden als in Faems et al. (2018). In de afrondende fase van het onderzoek hebben de onderzoekers contact gehad met twee deskundigen uit de deskundigencommissie om de interpretatie van de resultaten en bijbehorende aanbevelingen verder aan te scherpen.

## 3.2 Resultaten

### 3.2.1 Onderscheidend vermogen en aantrekkelijkheid van het EFRO programma

Voor het onderscheidend vermogen van het EFRO programma is het belangrijk te weten hoe uniek het EFRO programma is in het bredere kader van innovatie ondersteunende instrumenten.<sup>1</sup>

<b>Q29 Wat zou het meest waarschijnlijke scenario zijn geweest indien dit project geen EFRO subsidie ontvangen zou hebben?</b>		
	Koolstofarm	EFRO OP
Het project zou niet zijn uitgevoerd	36%	35%
Mijn organisatie en/of partners zouden het project zelfstandig gefinancierd hebben	8%	10%
Mijn organisatie en/of partners zouden op zoek zijn gegaan naar alternatieve subsidie mogelijkheden voor het project	56%	55%

*Conclusie:* beide onderzoeken geven dezelfde uitkomsten.

<sup>1</sup> Vergelijk met paragraaf 3.2.1.4 in Faems et al. (2018).

Het volgende citaat illustreert het grote belang van EFRO voor bepaalde projecten:

*“Nou, ik denk dat het zonder EFRO niet van de grond gekomen was op dat moment. Omdat wij dus al een jarenlange ontwikkeling daarvoor hadden gehad. Op een gegeven moment kom je ook als ondernemer op een punt dat je zegt: “Wacht even, ik ben nu vier jaar bezig; hoeveel tijd en geld gaan we er nog in stoppen, of moeten we nu maar een keer de stekker eruit trekken?”. Dus EFRO was in die zin echt een tipping point”.*  
 (Interview Penvoerder van een succesvol project).

De 22 organisaties (56%) die op zoek zouden zijn gegaan naar alternatieve subsidiemogelijkheden voor het project zijn nader geanalyseerd, met als resultaat:

<b>Q30 Hoe gemakkelijk zou het geweest zijn om alternatieve subsidie te vinden voor dit project?</b>		
	Koolstofarm	EFRO OP
Vrij gemakkelijk	14%	11%
Vrij moeilijk	82%	79%
Heel moeilijk	4%	10%

*Conclusie:* beide onderzoeken geven vergelijkbare uitkomsten.

Bovenstaande resultaten illustreren het belang van EFRO. Tijdens de interviews hebben we de penvoerders daarom gevraagd naar de aantrekkelijkheid van EFRO. Op basis hiervan onderscheiden we twee dimensies van aantrekkelijkheid: financiële aantrekkelijkheid en aantrekkelijkheid van inhoudelijke criteria. De interviewresultaten zijn niet eenduidig: sommige penvoerders vonden EFRO wel aantrekkelijk en anderen juist niet. Het verschil is waarschijnlijk te verklaren door de alternatieve vormen van financiering die men heeft: EFRO is vooral aantrekkelijk als men geen of weinig alternatieven voor financiering heeft.

Onderstaande respondent zag alternatieven voor financiering met name vanwege de fundamentele aard van het onderzoek waar zij normaliter veelal bij betrokken zijn. De respondent vond EFRO in vergelijking daarmee minder aantrekkelijk:

*“EFRO is voor ons niet ideaal, omdat de subsidiepercentages niet overweldigend zijn. Ik vind het eigenlijk een heel onaantrekkelijk programma in veel opzichten, als ik het*

*vergelijk met andere regelingen waar wij een beroep op kunnen doen daar waar het om fundamenteel onderzoek gaat.” (Interview Penvoerder)*

Een andere penvoerder wees juist op de hoge financiële aantrekkelijkheid van EFRO:

*“Deze EFRO met eventueel de opslag van de provincie erbij maakte het mogelijk tot 45% gesubsidieerd te krijgen. En dat is voor ons natuurlijk financieel gewoon heel erg interessant. Ik kan er allerlei mooie doekjes om winden, maar punt 1 is toch dat het een financieel interessante regeling is.” (Interview Penvoerder Afgewezen Project)*

Wat betreft financiële aantrekkelijkheid wees een andere penvoerder op het feit dat EFRO kan helpen bij het afdekken van de financiële risico's die met het project gepaard gaan:

*“... dat is ook meteen waarom die EFRO regeling zo mooi past bij [ons bedrijf]. Kijk, als ik een fabrikant voor kop-en-schotels ben, dan kost mijn prototype een keer 100 euro. En als die stuk gaat, dan doe ik het nog een keer. Maar dan ben je klaar om de markt in te gaan. Dat is in [onze sector] niet zo. ... De prototypes die hier in deze sector gemaakt worden [daadwerkelijk gebruikt] en moeten het meteen 20 jaar doen. Want, ik bedoel, een prototype kost 2 ton, 3, ton, 4 ton, misschien wel een miljoen. Dat is precies het kader wat EFRO biedt. Dat je eigenlijk in de ware grootte, dus de echte testopstelling [van het eindproduct], kunt gebruiken voor het valoriseren van je technologie. Dat is wel een hele mooie combinatie.” (Interview Intermediair van Penvoerder)*

Wat betreft de aantrekkelijkheid van de inhoudelijke criteria wees een penvoerder op de voordelen van eisen die gesteld worden aan projecten, waardoor alleen partijen die echt geëngageerd zijn aan het (gezamenlijke) project een aanvraag doen. De eis dat aanvragers zelf een flink deel moeten betalen kan daarmee gezien worden als een zelfselectie instrument:

*“Als er niet een belang is bij partijen om samen te werken, dan kan je het wel op papier zetten maar dan gebeurt het in de praktijk toch niet. Ik bedoel, natuurlijk vindt iedereen het leuk om 30 of 40% subsidie te krijgen, maar die andere 60% moet je betalen en dat doe je alleen maar als je een belang hebt breder dan de subsidie.” (Interview Intermediair van Penvoerder)*

Een andere penvoerder zag een voordeel in het feit dat er binnen zijn project geen kennispartner betrokken hoefde te worden:

*“In heel veel programma's, en dat is in EFRO geen voorwaarde en daar ben ik blij mee, wordt gevraagd dat er een ... kennispartner deelneemt. Wij werken samen met verschillende onderdelen van de [universiteit en hogeschool]. ... Maar als het nou gaat*

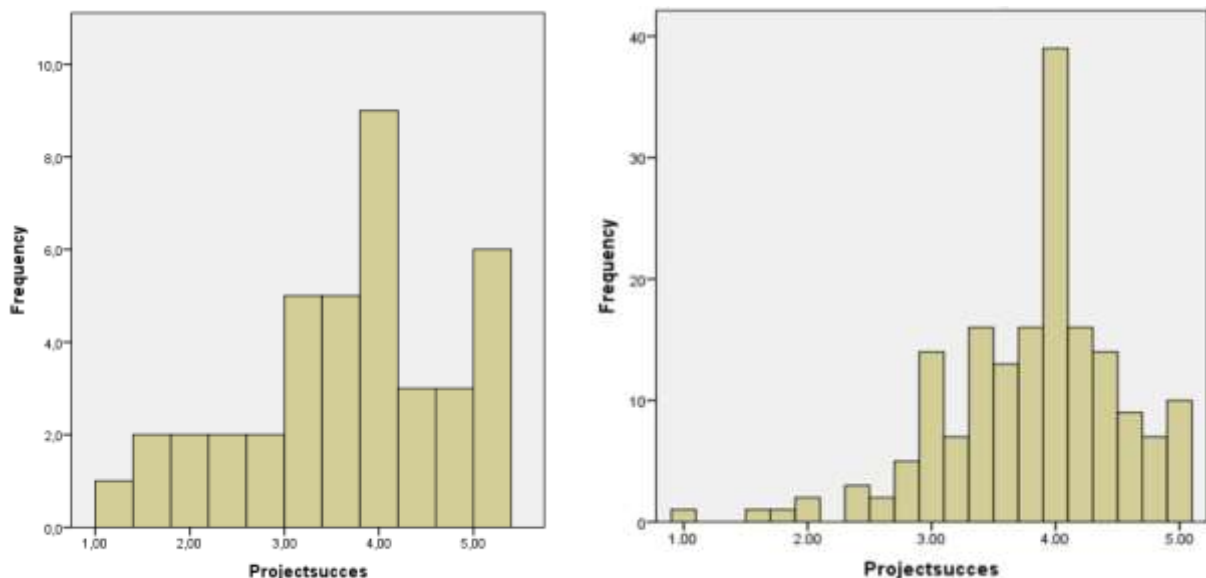
*om de inhoud, dan lopen wij qua kennis en qua ervaring op dit gebied mijlenver voor op ... de universiteit. ... in de ontwikkeling, zien wij op dit moment geen mogelijkheid om daar een hogeschool of universiteit direct bij te betrekken. En dat is wel een hele belangrijke bij de EFRO.” (Interview Afgewezen Project)*

### 3.2.2 Factoren die succes van projecten beïnvloeden

In deze paragraaf bespreken we de mate van succes van de projecten en de factoren die samenhangen met de drie maatstaven van succes, namelijk: A) het projectsucces, B) de economische impact en C) de samenwerkingsimpact<sup>2</sup>.

#### A) Analyse projectsucces

Projectsucces geeft aan in welke mate penvoerders het project als succesvol beschouwen. Deze variabele geeft de gemiddelde score op de 5 items die gebruikt zijn om projectsucces te meten (zie Q22 in Annex B). *Conclusie*: beide onderzoeken geven vergelijkbare uitkomsten, zowel voor wat betreft het gemiddelde (Koolstofarm: 3,59 versus 3,81) als de verdeling van de antwoorden, zie Figuur 3.1.



*Figuur 3.1 Histogram Projectsucces: links Koolstofarm, rechts Faems et al. (2018)*

<sup>2</sup> Vergelijk met paragraaf 3.2.2.1 in Faems et al. (2018).

Tabel 8 Resultaten GLM analyse met projectsucces als afhankelijke variabele  
 (vergelijk met tabel 13 in Faems et al., 2018)

Variabele	OLS coëfficiënt
Intercept	3,834***
West	-,184
Zuid	,001
Oost	-,107
Noord	0 <sup>a</sup>
Volledig afgeronde projecten	,306**
Lopende projecten	0 <sup>a</sup>
Intensiteit van samenwerking tussen partners tijdens aanvraag	,157***
Intensiteit van hulp intermediairs tijdens aanvraag	-,052
Gedetailleerd plan voor project	,148***
Intensief contact met eindgebruikers tijdens project	,196***
Agile approach	,075*
Doelstelling B (kennisontwikkeling)	,174
Doelstelling C (Innovatie en valorisatie)	,151
Doelstelling D (Koolstofarm)	0 <sup>a</sup>
Aanvangsjaar = 2015	-1,764**
Aanvangsjaar = 2016	-1,888**
Aanvangsjaar = 2017	-1,817**
Aanvangsjaar = 2018	0 <sup>a</sup>
Penvoerder is geen kennisinstelling	-,129
Penvoerder is kennisinstelling	0 <sup>a</sup>

a = Referentiecategorie

Tabel 8 geeft een overzicht van de analyse op alle projecten waarbij projectsucces als afhankelijke variabele wordt gebruikt. Ten opzichte van Faems et al. (2018) zijn er twee verschillen, namelijk:

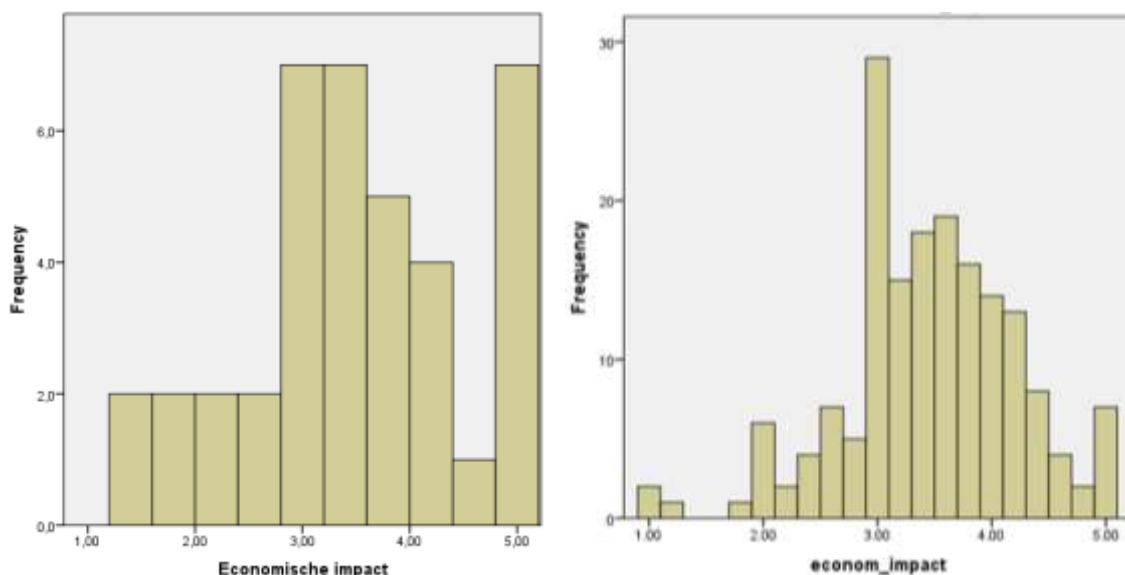
- Hoe meer vooraf een gedetailleerd plan werd opgesteld voor het te ontwikkelen product, hoe succesvoller het project (significant). Een gedetailleerd plan vereist dat de partners vooraf het project beter doordenken, informeert alle partners beter over de

rolverdeling in het project en kan ook dienen als instrument om de partners tijdens de uitvoering van het project letterlijk en figuurlijk bij elkaar te krijgen (en te houden).

- De intensiteit van de hulp van intermediairs tijdens het aanvraagproces is niet meer significant. Faems et al. (2018) vond een significant negatief effect, dus hoe minder intensief de hulp van intermediairs bij de aanvraag, hoe succesvoller het project. Dit effect vinden we nu niet meer. Dit kan verklaard worden door de verschillende rollen die intermediairs kunnen aannemen. In paragraaf 3.3.4 gaan we dieper in op de rollen van intermediairs aan de hand van de interviews met de penvoerders.

### *B) Analyse economische impact*

Economische impact geeft de perceptie van penvoerders over de mate waarin het project een impact heeft op een aantal economische indicatoren zoals concurrentiekracht, groei en innovatiekracht. Deze variabele geeft de gemiddelde score op de 5 items die gebruikt zijn om economische impact te meten (zie item 1-5 van Q24 in Annex B). *Conclusie*: beide onderzoeken geven qua economische impact van de projecten redelijk vergelijkbare uitkomsten, zowel voor wat betreft het gemiddelde (Koolstofarm: 3,42 versus 3,45) als de verdeling van de antwoorden, zie Figuur 3.2.



*Figuur 3.2 Histogram Economische Impact: links Koolstofarm, rechts Faems et al. (2018)*



Tabel 9 GLM analyse op alle projecten met economische impact als afhankelijke variabele  
 (vergelijk met tabel 15 in Faems et al. (2018))

Variabele	OLS coëfficiënt
Intercept	2,757***
West	,096
Zuid	-,002
Oost	,029
Noord	0 <sup>a</sup>
Volledig afgeronde projecten	-,080
Lopende projecten	0 <sup>a</sup>
Intensiteit van samenwerking tussen partners tijdens aanvraag	,120***
Intensiteit van hulp intermediairs tijdens aanvraag	-,034
Gedetailleerd plan voor project	,122**
Intensief contact met eindgebruikers tijdens project	,154***
Agile approach	,055
Doelstelling B (kennisontwikkeling)	-,151
Doelstelling C (Innovatie en valorisatie)	-,118
Doelstelling D (Koolstofarm)	0 <sup>a</sup>
Aanvangsjaar = 2015	-,395
Aanvangsjaar = 2016	-,657
Aanvangsjaar = 2017	-,469
Aanvangsjaar = 2018	0 <sup>a</sup>
Penvoerder is geen kennisinstelling	-,144
Penvoerder is kennisinstelling	0 <sup>a</sup>

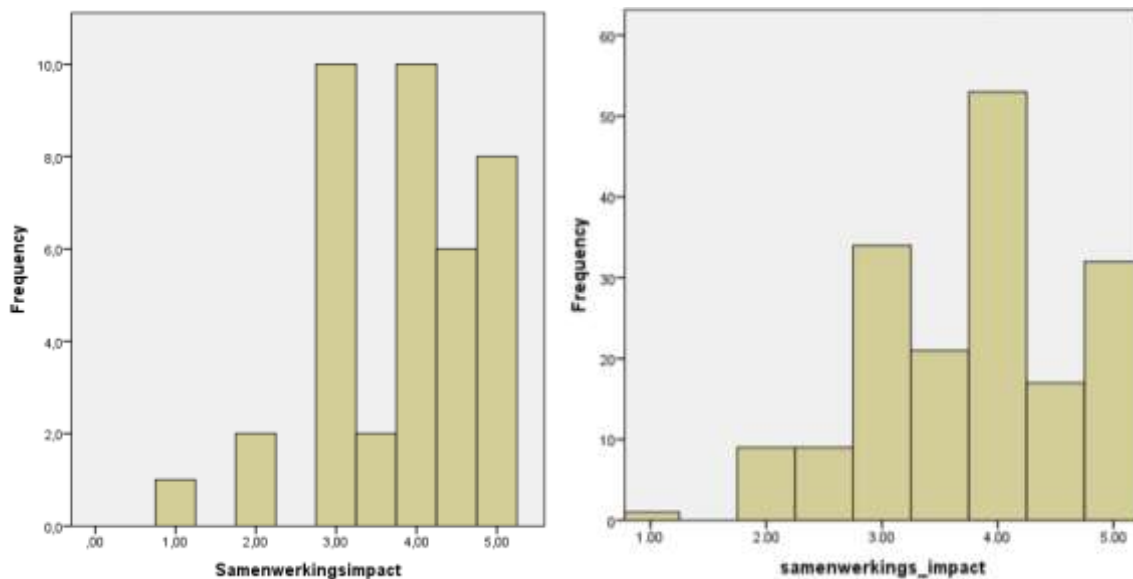
a = Referentiecategorie

Tabel 9 geeft een overzicht van de analyse op alle projecten waarbij economische impact als afhankelijke variabele wordt gebruikt. Ten opzichte van Faems et al. (2018) is er één verschil, namelijk:

- Hoe meer vooraf een gedetailleerd plan werd opgesteld voor het te ontwikkelen product, hoe sterker de economische impact van het project (significant). Dit is een vergelijkbaar verschil als gevonden bij de analyse van het projectsucces. Het beter vooraf maken van afspraken over het te ontwikkelen product leidt tot een grotere economische impact.

### C) Analyse samenwerkingsimpact

Samenwerkingsimpact geeft de perceptie van penvoerders over de mate waarin het project een impact heeft op de intensiteit van samenwerking met kennisinstellingen en MKB'ers. Deze variabele geeft de gemiddelde score op de 2 items die gebruikt zijn om samenwerkingsimpact te meten (zie item 6 en 7 van Q24 in Annex B). *Conclusie*: beide onderzoeken geven qua samenwerkingsimpact van de projecten vergelijkbare uitkomsten, zowel voor wat betreft het gemiddelde (Koolstofarm: 3,82 versus 3,78) als de verdeling van de antwoorden, zie Figuur 3.3.



Figuur 3.3 Histogram Samenwerkingsimpact: links Koolstofarm, rechts Faems et al. (2018)

Tabel 10 GLM analyse op alle projecten met samenwerkingsimpact als afhankelijke variabele (vergelijk met tabel 17 in Faems et al. (2018)).

Variabele	OLS coëfficiënt
Intercept	4,089***
West	,009
Zuid	-,037
Oost	-,021
Noord	0 <sup>a</sup>
Volledig afgeronde projecten	,036
Lopende projecten	0 <sup>a</sup>
Intensiteit van samenwerking tussen partners tijdens aanvraag	,123***
Intensiteit van hulp intermediairs tijdens aanvraag	-,032
Gedetailleerd plan voor project	,039
Intensief contact met eindgebruikers tijdens project	,099
Agile approach	,026
Doelstelling B (kennisontwikkeling)	,078
Doelstelling C (Innovatie en valorisatie)	-,219
Doelstelling D (Koolstofarm)	0 <sup>a</sup>
Aanvangsjaar = 2015	-,901
Aanvangsjaar = 2016	-,960
Aanvangsjaar = 2017	-,860
Aanvangsjaar = 2018	0 <sup>a</sup>
Penvoerder is geen kennisinstelling	-,087
Penvoerder is kennisinstelling	0 <sup>a</sup>

a = Referentiecategorie

Tabel 10 geeft een overzicht van de analyse op alle projecten waarbij samenwerkingsimpact als afhankelijke variabele wordt gebruikt. Ten opzichte van Faems et al. (2018) is er geen verschil voor wat betreft de significante resultaten.

### 3.2.3 Analyse van tevredenheid met aanvraagproces

In de vragenlijst is penvoerders gevraagd hoe tevreden<sup>3</sup> ze waren over (i) de doorlooptijd van het aanvraagproces, (ii) de informatieverstrekking van de managementautoriteit tijdens het aanvraagproces en (iii) de administratieve eenvoud van de aanvraagprocedure (zie Q27,

<sup>3</sup> Vergelijk met paragraaf 3.2.2.2 in Faems et al. (2018).

Annex B). Hierbij konden de penvoerders kiezen tussen (1) heel ontevreden, (2) eerder ontevreden, (3) eerder tevreden en (4) heel tevreden. *Conclusie*: beide onderzoeken geven voor alle drie aspecten van tevredenheid over het aanvraagproces sterk vergelijkbare uitkomsten, zowel voor wat betreft de drie gemiddelden als de verdeling van de antwoorden, zie Figuur 3.4.

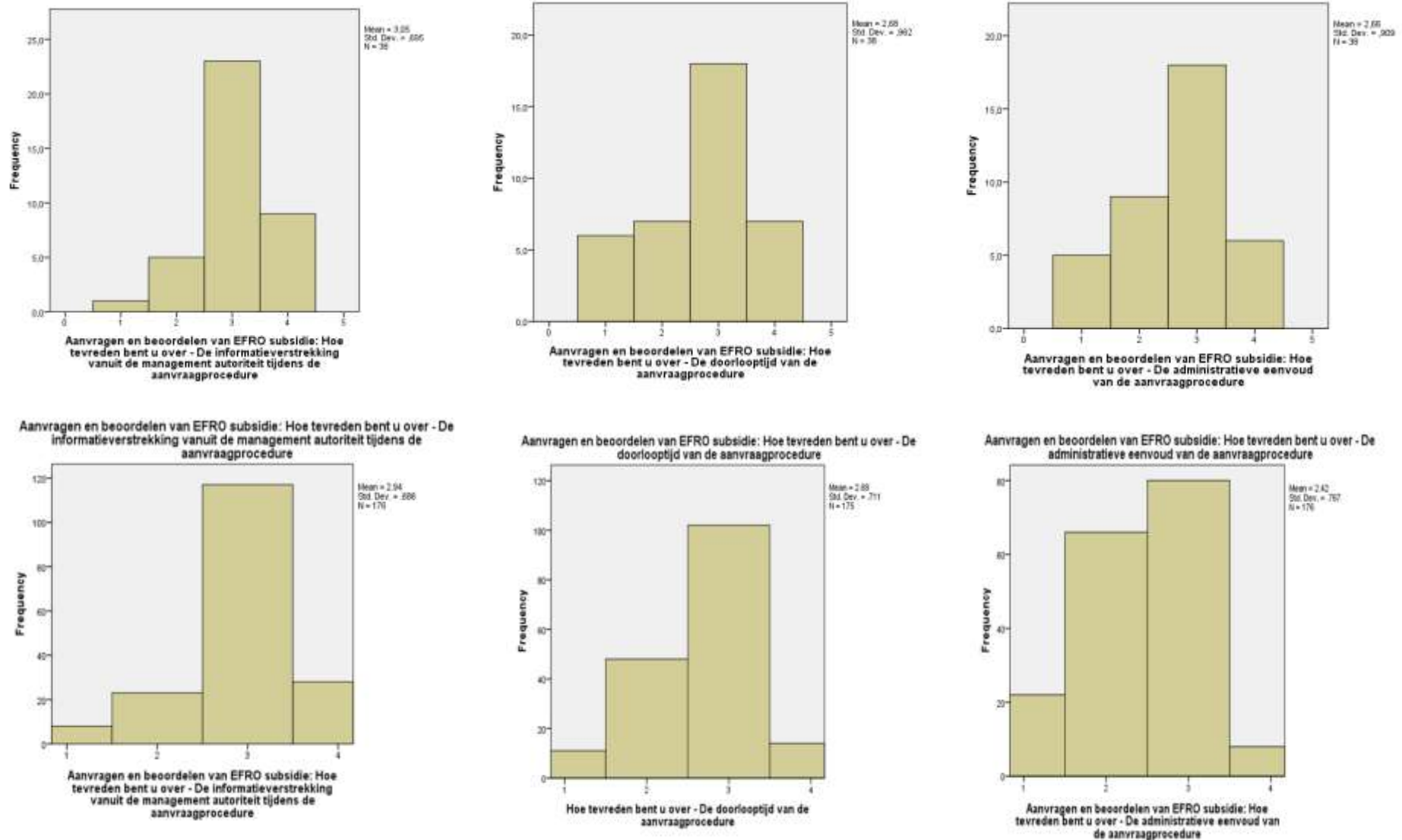
### 3.2.4 Analyse van tevredenheid met uitvoeringsproces

In de vragenlijst werd aan penvoerders gevraagd hoe tevreden<sup>4</sup> ze waren over (i) de kwaliteit van de samenwerking met de management autoriteit, (ii) de administratieve eenvoud van de uitvoering en (iii) de mogelijkheden om tijdens het project aanpassingen door te voeren (zie Q28, Annex B). Wederom konden de penvoerders kiezen tussen (1) heel ontevreden, (2) eerder ontevreden, (3) eerder tevreden en (4) heel tevreden. *Conclusie*: beide onderzoeken geven voor alle drie aspecten van de tevredenheid over het uitvoeringsproces sterk vergelijkbare uitkomsten, zowel voor wat betreft de drie gemiddelden als de verdeling van de antwoorden, zie Figuur 3.5.

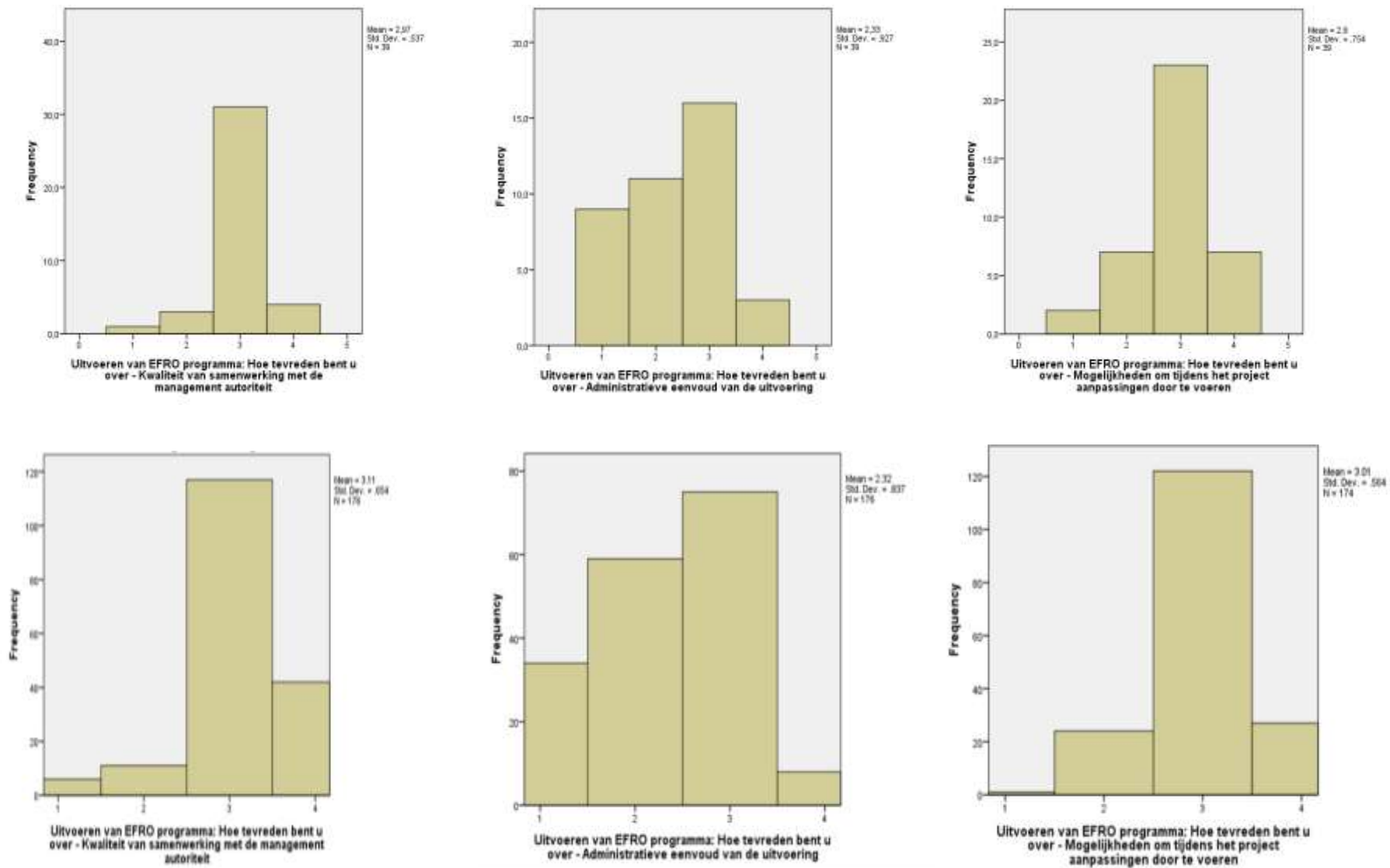
---

<sup>4</sup> Vergelijk met paragraaf 3.2.2.3 in Faems et al. (2018).

Figuur 3.4 Overzicht resultaten tevredenheid aanvraagproces: boven Koolstofarm, onder Faems et al. (2018)



Figuur 3.5 Overzicht resultaten tevredenheid met uitvoeringsproces: boven Koolstofarm, onder Faems et al. (2018)



### 3.3 Inzichten vijf specifieke thema's

In deze paragraaf bespreken we de resultaten met betrekking tot de vijf specifieke onderwerpen waaraan in de interviews extra aandacht is geschonken.

#### 3.3.1 CO2 reductie in de aanvraag en de beoordeling

Duurzaamheid is bij de penvoerders niet altijd het hoofddoel, soms is versterking van de bedrijfsvoering het hoofddoel en is duurzaamheid een middel daartoe. In zulke situaties biedt het duurzaamheidsaspect in de perceptie van de aanvrager wel een mogelijkheid om beroep op subsidie te doen:

*“dat wij nog een andere hobbel hadden. En die hobbel was dat het moest passen in het RIS3 structuur. Waar we toen tegen aan liepen was dat de [...] sector weliswaar een topsector is [in de regio], maar niet benoemd is ... binnen het RIS3 programma. Dus .. het EFRO programma was een doodlopende weg. ... dat paste niet. En uiteindelijk hadden we de escape, omdat de combinatie ging over [energie] en [sector], hebben we de energie-insteek kunnen kiezen en duurzaamheid. En zo hebben we via een andere weg hetzelfde doel bereikt.” (Interview intermediair van Penvoerder)*

*“Er was niet echt een lijn die iets met [onze producten] was, wat ik betreurt in het EFRO programma omdat in de .. regio best wel een aantal zaken zitten die met [onze producten] te maken hebben. Ik vind dat jammer, dat dat vanuit de industriële ontwikkeling niet een wat uitgesprokener profiel had. Maar ik had hem anders ook wel bewust in deze lijn gezet, omdat ik vind dat te veel aandacht rond de energietransitie ligt bij de fysieke infrastructuur die te maken heeft met energieopwekking en te weinig met ... de verbruikskant. ... de indiening alleen al was een signaal van “beste mensen, kijk ook naar ... de grootste gebruikers... Kijk naar hoe je die energielast daar terug kan brengen”. (Interview Penvoerder)*

In andere gevallen is de EFRO doelstelling de reden om de energie-aspecten van een innovatie te benadrukken, waar de penvoerders normaal gesproken andere kenmerken van de innovatie zouden benadrukken:

*“Plus dat de nadruk uiteraard ... wat meer op de energiekant kwam te liggen dan dat men eigenlijk van nature zouden doen. Die gaan veel meer voor de performance kant: wat kan het ding? Nee, hier gaat het erom: wat verbruikt het niet? ... Dat was geen*

*belemmering dus overigens. Je kijkt gewoon naar die subsidieregeling.” (Interview Penvoerder)*

De penvoeders waarderen de wijze waarop de deskundigencommissie CO2 reductie op een brede manier interpreteert:

*“Ik was natuurlijk aangenaam verrast dat in een call waar dit toch wel een beetje een vreemde eend in de bijt was, dat wel gezien werd. ... Dus het is voor mij ook een erkenning van: ook zo 'n panel van deskundigen wat vooral op koolstofarm zit onderkent dat het terugbrengen van de energielasten .. een wezenlijk onderdeel is van de energietransitie. Daar was ik misschien wel even blij mee als met het feit dat we het werk konden gaan doen”. (Interview Penvoerder)*

In lijn hiermee was het overall oordeel van de ondernemers over de deskundigencommissie positief:

*“Bij dit programma heeft het goed gewerkt. Dit waren deskundigen die wisten waar ze het over hadden en die ook wisten hoe je moet beoordelen. Dat is wel mijn indruk.” (Interview Penvoerder)*

### 3.3.2 De toegevoegde waarde van pitches in het aanvraagproces

De in dit onderzoek geïnterviewde penvoeders hebben tijdens het aanvraagproces zelf geen pitches gehouden. Hiernaar gevraagd, noemden ze zowel mogelijke voordelen als nadelen van het opnemen van pitches in het aanvraagproces.

Pitches als een nuttig instrument om ook ‘de mens achter de aanvraag’ te zien:

*“[Pitches meerwaarde?] Ja, ik denk het wel. Juist voor dit soort dingen. Je wil ook een soort passie zien. En een stuk geloof. In ieder geval van de penvoerder ... Ik zie het niet als een grote omissie dat [de MA] dit niet doet. Ik denk dat het een stukje meerwaarde kan hebben voor zo'n panel. Ik denk ook dat het een stukje meerwaarde voor een indiener kan hebben. Dat hij in ieder geval het gevoel heeft dat ie gezien en gehoord is. En ik denk dat het goed is dat het voor de deskundigen is. ... Als het een competente commissie is, dan vinden ze het fijn juist om de mensen ook even te zien en te horen. Denk ik. Maar ik weet niet wat een organisatorische rompslomp je ermee overhoop trekt.” (Interview Penvoerder)*

Pitches helpen aanvragers om toe te lichten waarom hun project innovatief en waardevol is:



*“...Wat ik eigenlijk een beetje miste is dat we ons werk konden toelichten. Er werd een beoordeling gedaan en daar waren we ook niet helemaal mee eens. Ik heb het wel toegelicht bij het eerste gesprek na de toekenning. Toen werd er wel gezegd dat een toelichting handig was geweest, maar dat zat niet in de procedure. Uiteindelijk werd het toegekend en dan denk je: ja, ok. Het zou mooi zijn om een vraag- en antwoordsessie of hoorzitting te hebben. Wat op papier staat kun je beoordelen, maar het is handig om het toe te lichten omdat het misschien anders geïnterpreteerd kan worden.” (Interview Penvoerder).*

Pitches zijn misschien niet noodzakelijk, maar wel een nuttige toevoeging, vooral voor de deskundigencommissie.

*“Ik ben niet ontevreden over de manier waarop het nu gaat. ... de werkwijze van [de MA], de toegankelijkheid om je kader te bespreken... De afweging die je vervolgens moet maken, [of het] de moeite waard is om die aanvraag in elkaar te steken, dat is echt werk... Ik vind het een prima manier van werken, eerlijk gezegd. Wat niet wil zeggen dat het met een pitch niet zou kunnen, maar als je het toch even vastlegt en uitschrijft... Een pitch is toch meer een mensending. En dat ... een commissie .. zegt: wie zijn nou eigenlijk die mensen die het allemaal willen gaan doen en daar misschien even dat gevoel bij willen hebben... Nou, ik breng met alle plezier en veel enthousiasme de ambities van ons bedrijf over hoor. ... Concreet antwoord, mis ik het? Nee.” (Interview Penvoerder)*

Een van de deskundigen bevestigde dit voordeel van pitches, maar benoemde ook het gevaar van misleidende informatie wanneer de aanvrager een ‘goedgebekte pitcher’ inzet die uiteindelijk niet het project gaat uitvoeren. Volgens deze deskundige zou de ideale pitchsituatie zijn dat de daadwerkelijke uitvoerders pitchten. Dat betekent ook dat bij een consortium bij voorkeur alle partners aanwezig zijn bij de pitch. Een andere deskundige noemde het gevaar dat men door pitches aanvragers in direct contact brengt met de deskundigen, wat bij een negatieve beoordeling achteraf ‘allerlei gedoe’ kan geven.

Pitches zijn juist te simpel voor complexe technologische projecten:

*“Wij doen ook af en toe wel eens mee aan pitches waar we in hele korte termijn iets vertellen en het is een slecht instrument. Waar we het over hebben is echt een niche, ... waar een grote mate van complexiteit in zit. Wij kunnen dat ... prima uitleggen. Maar dat doen we dan ... in een goed gesprek van bijvoorbeeld 1,5/2 uur. Waarin we heel duidelijk de stappen uitleggen, van waar hebben we het eigenlijk over en wat betekent dat en wat zijn nu de problemen waar je tegenaan loopt en wat zijn onze oplossingen daarvoor. Dat werkt over het algemeen goed. En wat ik dan zie is eigenlijk dat er vaak nog een tweede stap nodig is, dat mensen daarop reflecteren en vanuit hun eigen ervaring vragen. ... een tweede sessie waarin een soort vraag-en-antwoord plaatsvindt.*

*Als dat nou gebeurt, en die investering in totaal is dus niet zo groot, dat is in totaal misschien twee dagdelen, dan heb je echt met elkaar heel goed doorgrondt en de zaken heel goed over weten te brengen.” (Interview Penvoerder Afgewezen Project)*

Pitches zouden ook alleen voor projecten ‘in de grijze zone’ kunnen worden georganiseerd:

*“... je zou ook kunnen zeggen: we hebben een aantal projecten, die vinden we zo goed, die vinken we af op basis van het rapport. We hebben een aantal, daar hebben we twijfels over, daar geven we de aanvrager spreektijd. En een aantal zijn gewoon onder de maat, die krassen we gelijk weg.” (Interview intermediair van Penvoerder)*

### 3.3.3 De samenwerking met partners tijdens het aanvraagproces

Intensieve samenwerking tussen de partners vanaf een vroeg stadium in het project is cruciaal. Dit betekent namelijk dat partijen goed op de hoogte zijn van elkaars doelen en belangen, en iedere partner kan zijn eigen belang meenemen in het project. Er zijn verschillende manieren om dit te bereiken, zoals regelmatig contact, een heldere taakverdeling, bewust zijn van het belang van samenwerking, stapsgewijze uitbouw van de samenwerking, open staan voor elkaars belangen en een lange gedeelde historie.

Regelmatig contact en een heldere taakverdeling bevorderen de samenwerking:

*“Wij waren penvoerder en trekken dan in zekere zin de kar. Die coördinatie van dat hele document, dat ligt bij [intermediair]. Met andere woorden, ik ga niet mee in een gesprek met [samenwerkingspartner] om een deel van het werkpakket uit te werken ofzo. Hun deel van het werkpakket .. dat werk jij [intermediair] uit met hen. En wij hebben zelf ons werkpakket. En daaromheen is er natuurlijk één aanvraag en die coördineren wij naar [de MA] toe. En daaroverheen zijn er natuurlijk telefoontjes of een lunch met [samenwerkingspartner], dit is wat we doen en wat vind je ervan? “Nou, goed idee.” Doen we samen met [intermediair]? Ja, doen we samen met [intermediair]. Nou, oke, dan gaan we het zo doen. En daarmee gaan we het zo doen.” (Interview Penvoerder)*

Bewust zijn van het belang van samenwerking en dat het eigen bedrijf samenwerkingspartners nodig heeft:

*“Deze sector heeft alleen maar kans op overleven op een bepaalde manier als je samenwerkt. Dat was vroeger al zo en dat ging op hun manier toen. Dat is nu nog steeds zo. Dus als ik niet samenwerk met een [andere partij], en die [andere partij] niet*

*met mij, dan worden we samen niet beter. Dus je moet samenwerken.” (Interview Penvoerder)*

Stapsgewijze uitbouw van de samenwerking om zo de juiste partners te selecteren:

*“vanuit [een ander] project kwam en dat ze daar een users platform hadden van partijen die gezegd hadden: wij vinden het interessant om hierop mee te kijken. En daar had ik een model op van expose, engage and commit. Dus het instapmodel is dat je naar een dag komt waar mensen vertellen waar ze mee bezig zijn. Als je dan denkt dat je hier wel in mee wil denken en ook een beetje wil kunnen sturen, dan stap je op het user platform. En van daaraf kan je dan ook zeggen dat je je gaat ‘committen’. Dan gaan we ook echt menskracht erin stoppen om een voorstel te schrijven, een gezamenlijk voorstel.” (Interview Penvoerder)*

Open staan voor de belangen en wensen van samenwerkingspartners:

*“Nou, wij hebben ons wel laten leiden door hun wensen. ... Als we geen partij gevonden hadden voor [bepaalde toepassing] dan hadden we het er niet ingeschreven. Wij hebben dat niet gepusht. ... Zij moeten aangeven: dit zijn onze applicaties en dit willen wij ermee. En dan was het ons traject om te kijken of dat ook kan.” (Interview Penvoerder)*

Een lange gedeelde historie vergemakkelijkt de taakverdeling en het onderlinge overleg:

*“[partner] is al 30 jaar een klant van ons, dus ik weet ongeveer wel wat ze doen. ... Kijk, dat begint met de vraag of je aan de bovenkant... het is [partner] zijn bedrijf en het is mijn bedrijf, en wat ik al zei, als we het allebei een slecht idee vinden dan wordt het niks. Verloren energie. Gaat niet werken. Als we het allebei een goed idee vinden, dan zeggen we: oke goed idee. Het gaat natuurlijk ook nog wel een keer over een beetje risico wat je moet nemen in projecten die niet alledaags zijn. En als het tegenzit, en het zit weleens tegen, dan moet je ook volhouden. En vaak heeft tegenzitten ook iets te maken met dat het meer geld kost dan verwacht. Dus het begint zeer te doen. Maar dan moet je toch allebei zeggen dat je toch wel vol gaat houden ... Als we allebei denken dat we gaan volhouden, dan gaan we het ook doen. Dat duurt niet zo lang.” (Interview Penvoerder)*

### 3.3.4 De rol van intermediairs tijdens het aanvraagproces

Intermediairs kunnen tijdens het aanvraagproces meerdere rollen vervullen en hun bijdrage kan zowel positieve als negatieve effecten hebben.

Intermediair in de rol van ‘match maker’ om partners bij elkaar te brengen:

*“Ik zit redelijk als spin in het web in [de regio]. Heel veel bedrijven die mij vertellen waar ze mee bezig zijn, qua innovatie en ambitie, zonder dat ze het aan elkaar vertellen. ... En dan komt het weleens voor dat ik zeg: eigenlijk zou je eens met die en die koffie moeten drinken, want daar spelen gemeenschappelijke dingen.”* (Interview intermediair van Penvoerder)

Intermediair in de rol van ‘match maker’ om een bedrijf en een subsidieregeling bij elkaar te brengen:

*“wij [hebben] een bepaalde wens waarvan we denken, dit past en een beetje hulp daarbij zal wel goed zijn. En dat begint bij mij. En wat doe ik dan? Dan bel ik [intermediair], en dan zeg ik: [intermediair], dit is de situatie, is daar niet een model voor?”* (Interview Penvoerder)

Intermediair in de rol van ondersteunende procesbegeleider:

*“Maar het stuk procesondersteuning is aangeleverd en dat is goed. ... [intermediair] heeft vooral de meetings bijeengeroepen en daar ook een stukje brainstorming gefaciliteerd, samengevat en teruggekoppeld. [de drijvende kracht] dat waren wij. Anders had ik het absoluut niet gedaan. Ik was hier zelf op dat moment de drijvende kracht, vrees ik.”* (Interview Penvoerder)

Intermediair in de rol van schrijver om het projectplan zodanig te schrijven dat het past bij de deskundigencommissie:

*“En vaak begin ik met een paragraaf ... waarin staat wat de aanleiding van het project is. Waarin ik de situatie schets. Dus ik neem de niet-[sector] deskundige mee aan de hand met twee pagina's tekst waarin ik uitleg hoe onze wereld eruit ziet. ... ik kijk daar de commissie op aan en ik realiseer me dat ik niet voor een panel van [sector] deskundigen zit. Er is bijvoorbeeld een landelijke regeling [sector] projecten en dan bouw ik mijn projectplan anders op. Dan hoef ik minder in te leiden en moet ik meer in de techniek.”* (Interview intermediair van Penvoerder)

Intermediair om de vertaalslag te maken van een project naar een zo goed mogelijk bij de regeling passende aanvraag:

*“Het zijn twee dingen. Het moet passen [project bij de EFRO regeling]. Maar het is natuurlijk ook een ranking. Dus het moet zo goed mogelijk zijn. Dus hebben wij een*

*project aangepast? Nee ... Hebben we dat zo goed mogelijk naar de regeling geschreven? Ja. Want waar het op beoordeeld wordt, dat is heel duidelijk beschreven. Dus dat je vervolgens zorgt dat de paragraaf duurzaamheid, business model en mate van innovatie, noem ze maar op, zo goed mogelijk naar voren komt... Ja, dat is mijn werk.” (Interview intermediair van Penvoerder)*

*“het moet hout snijden, maar het moet wel aan de regels voldoen. Ik ben ook van mening dat dat ook een bepaalde expertise is. Die ik niet heb, dat is mijn vak ook niet. Maar daarom heb je ook mensen zoals [intermediair] in mijn optiek absoluut nodig. Want anders is het te complex, om het gerapporteerd te houden etc.” (Interview Penvoerder)*

*“[Intermediair] schrijft het in the end op en die vat het samen maar uiteindelijk moet je natuurlijk toch alle input zelf leveren. Dus zowel vanuit onze partner als vanuit ons is daar heel veel informatie ingepompt en is dat door hem samengevat.” (Interview Penvoerder)*

Diverse factoren bepalen vervolgens of de inbreng van een intermediair positief of negatief uitwerkt. Voor een goede vertaling is het een voorwaarde dat het project dichtbij de aanvrager blijft:

*“Nou, in die derde [versie van de aanvraag] staat heel nadrukkelijk ons verhaal met slechts een heel klein sausje om het zeg maar binnen het kader van de procedures te verduidelijken. Daar hebben we heel nadrukkelijk voor gekozen. Dit zijn wij en dat is het gewoon. Terwijl in die eerste en de tweede wij veel te veel hebben geprobeerd, en eigenlijk het bureau [de intermediair] veel te veel heeft geprobeerd, om een verhaal te schrijven om maar te passen binnen een subsidiestructuur. En als ik die uiteindelijk las dan was mijn eigen herkenning in die aanvragen ook laag.” (Interview Afgewezen Project over de derde versie van hun aanvraag die wel is toegekend)*

Samenwerking met een intermediair wordt bevorderd door een vertrouwensband ontstaan door langdurige samenwerking:

*“Ik heb 15 jaar geleden niet gedacht dat ik iemand in mijn onderneming moet hebben die die kennis allemaal heeft. Ik heb gedacht dat ik moet zien dat ik een goede samenwerking krijg met mensen die een beetje bij elkaar passen. ... En dan wordt je als het ware een verlengstuk van de onderneming.” (Interview Penvoerder over diens intermediair)*

Intermediair kan het project niet bedenken, dus de penvoerder zal de inhoud moeten aanleveren:

*“...wij hebben hier iemand extern voor ingehuurd om dat ding te schrijven. Dat was een beetje een experiment. Mijn toenmalige hoofd wilde dat graag. ... Enigszins met in het achterhoofd dat de kans reëel aanwezig is dat we toch weer het grootste deel van het schrijfwerk zelf moeten doen. Nou, dat blijkt ook wel zo te zijn.” (Interview Penvoerder)*

Het maken van de vertaalslag gaat niet altijd goed, bijvoorbeeld als de intermediair het project niet goed weet te verwoorden:

*“Als het relatief eenvoudige processen en subsidies zijn dan werkt dat uitstekend. Want dan ontstaat er niet snel een soort vertaling zoals je nog wel eens in een spelletje hebt: als je wat doorgeeft in tekst over een aantal mensen, dan komt er aan de andere kant wat anders uit. Dat effect hebben wij gezien in de werking met het bureau. ... Is het nou een eenvoudig proces, dan zie je dat je elkaar prima begrijpt en dat het ook helder doorgecommuniceerd wordt. Maar hoe complexer het proces wordt en hoe complexer de vragen worden, des te sneller kom je in een situatie dat de communicatie over de keten niet meer goed is.” (Interview Afgewezen Project)*

Het gevaar bestaat dat de intermediair effectieve communicatie tussen penvoerder en MA bemoeilijkt als deze tussen beide in komt te staan:

*“Wat daar fout gaat ... is dat je in feite drie partijen hebt. Wij zijn er als bedrijf, je hebt een tussenpartij, en je hebt de [MA]. Het bureau heeft er eigenlijk voor gezorgd dat er meer afstand kwam tussen ons en [de MA]. En dat het onbegrip tussen ons en [de MA] is toegenomen. En dat onbegrip bedoel ik echt nadrukkelijk aan twee kanten. Zowel van onze zijde, dat wij niet altijd begrepen wat precies de voorwaarden waren. ... En dat wij denken dat [de MA] ook gewoon niet goed begrepen heeft uiteindelijk wat nou de echte meerwaarde was van wat wij doen.” (Interview Afgewezen Project)*

### 3.3.5 Vermindering van de administratieve overlast tijdens de uitvoering

Vermindering van de administratieve overlast is goed voor alle partijen. In het kader van de EFRO regeling lijkt die overlast voor de meeste bedrijven, met name de grotere en bedrijven die op projectbasis werken, niet extreem.

Ondernemers hebben op zich geen problemen met rapporteren aan de MA, ze zien dat als een onvermijdelijk en terecht onderdeel van het krijgen van subsidies:

*“Voor een ondernemer is het van belang ... om die administratie gewoon in orde te hebben. Weet wat je uren zijn, weet wat je uitgeeft in zo'n project. Als je dat in orde hebt, dan zijn die vragen niet zo moeilijk te beantwoorden. Dat dat werk is, dat is evident. Maar ja, je krijgt er ook wat voor. Dat er werk verzet moet worden, is helder. .. Ik vind het niet belastend. Ik snap dat dat werk vraagt en dat moet je gewoon doen of laten doen.” (Interview Penvoerder)*

*“Natuurlijk vraagt verantwoording enig extra werk. Maar die moet je er gewoon insteken.” (Interview Penvoerder)*

De hoeveelheid werk die nodig is voor EFRO-rapportages wordt verschillend ervaren. Met name voor MKB-ers kan het lastig zijn de benodigde informatie aan te leveren. Voor grotere organisaties kan dat gemakkelijker zijn, en een grotere partner kan hierbij MKB-ers helpen:

*“Bepaalde zaken waren niet aantoonbaar. Op manniveau moest er afgetekend worden. Het moest handmatig en dus uit het systeem gehaald worden. Het is deels gelukt en deels niet. Het moest allemaal achteraf gecorrigeerd worden. Dat heeft ook heel lang geduurd. En dat past dus niet in de ondernemersstijl van het MKB, laat ik het zo zeggen. Dat is denk ik het grootste bezwaar van de regeling: zo'n regeling moet aansluiten bij de belevingswereld van het MKB.” (Interview Penvoerder - MKB)*

*“Bij dit project viel dat reuze mee. Ik heb het bij andere projecten vrij dramatisch ervaren. ... En voor MKB partijen is dit echt een probleem. Wij proberen dat zoveel mogelijk weg te halen daar, door met formulieren te werken. ... Ik heb hier weinig klachten over gehoord. Ik merk dat dan doordat de mensen die de administratieve klachten rechtstreeks op hun schouders krijgen zich bij mij melden van wat gebeurt er nou weer. Dus dat is hier vrij goed gegaan.” (Interview Penvoerder – grote organisatie)*

Daarnaast lijkt de overlast voor bedrijven die in projecten werken minder groot, omdat zij al zijn gewend kosten en uren per project te registreren:

*“Nou, nee, eigenlijk niet. Want kijk, in een projectstructuur [is het] ook altijd: het is uren en materialen, het is voorcalculatie en nacalculatie, en als ik op de knop druk: waar staan we nu, dan weet ik het. In mijn hele administratieve structuur heb ik natuurlijk heel veel vragen die we kunnen beantwoorden.” (Interview Penvoerder)*  
[Aanvulling intermediair:] *“Als je in dit soort bedrijven je uren niet registreert, dan haal je het einde van het jaar niet.”*

Kleinere ondernemers schakelen soms de intermediair in om de rapportage te organiseren:

*“In dit project hebben we wel afspraken gemaakt om te rapporteren. Maar die coördinatie rondom die rapportage dat doet [intermediair], en die zegt van: we moeten rapporteren. En dan gaan we dat doen. En die stemt dat op elkaar af en dan gaan we dat allemaal netjes doen. Dus dat is nogal makkelijk.” (Interview Penvoerder)*

Mogelijke administratieve overlast zit niet alleen in de uitvoering, dit betreft ook de informatie die de MA tijdens het aanvraagproces opvraagt:

*“Nou ja, een eerlijk antwoord is dat wij meer het idee hadden dat dat eindeloos was en ook veel te complex. ... wij een enorme discussie hebben gehad met [de MA] over wat onze prive holding was, wat eronder viel. We hebben bijvoorbeeld jaarstukken over de [winkel van echtgenote aanvrager] moeten aanleveren. Daar snap ik echt helemaal niets van.” (Interview Afgewezen Project)*

Voor startende ondernemers kan de accountantscontrole door een registeraccountant een vorm van administratieve overlast zijn:

*“De eindrapportage moet worden vergezeld van een accountantscontrole. Voor een kleine ondernemer, wat wij zijn, een start-up met 6 man in dienst, wordt je dan ineens geforceerd om een registeraccountant in te huren om een accountantscontrole uit te voeren. Terwijl alles en iedereen voor deze maat onderneming een boekhouder of een accountant ook accepteert. Dat is heel lastig, want een registeraccountant die leeft tegenwoordig met allerlei vereisten in zijn nek met wat hij wel en niet mag goedkeuren. Dat betekent dat je registeraccountant waar je dus geen klant bent, ... die is maanden bezig om jou als nieuwe klant aan te nemen vanwege allerlei compliance regels. Daarnaast zijn die registeraccountants totaal niet bekend met subsidieregelingen, dus die moeten zich eerst helemaal in gaan lezen in die materie. Daar hadden wij last van, maar ook onze partner. Dus het doorvoeren van een accountantscontrole dat kost ook weer maanden. ... De kosten [van de accountant] mag je dan wel weer meenemen in de subsidie. Maar ja, dat vind ik ook weer een beetje zonde van het geld. Dat geld kunnen we beter besteden. En het andere is dat een accountantscontrole altijd aan het einde van een traject is als het al stop is gezet.” (Interview Penvoerder)*

Naast concrete adviezen wijzen ondernemers ook op een gewenste mentaliteitsverandering in de richting van het meedenken en ontzorgen van de aan innovaties werkende partijen:

*“De algemene suggestie is bij wat je [= de MA] vraagt gewoon eerst even kijken of je het antwoord al hebt. .. Dat is in het verleden, [bij dit project] dan dus niet, dan vragen ze het weer. Had dat mailtje dan bewaard. ... En bij wat je vraagt je afvragen hoe het overkomt bij degene aan wie je het vraagt. ... je bent er verdorie om die projecten te*



*laten slagen. Laten we daar nou samen aan werken. Ons deel is om te zorgen dat het werk gebeurt, jullie deel [MA] is te zorgen dat wij het werk zo goed mogelijk kunnen doen en zo min mogelijk tijd kwijt zijn met dit soort aspecten.” (Interview Penvoerder)*

Hierbij zou ook gebruik kunnen worden gemaakt van kennisinstellingen, die vanwege hun omvang en ervaring met name kleinere ondernemers kunnen afschermen van tijdrovende informatievragen:

*“Doorlopend actief blijven zoeken naar die lastenverlichting en het ontzorgen van met name de partijen die er echt mee willen helpen. De kennisinstellingen heb je nodig, denk ik wel, maar je doet dit toch om een stuk innovatie teweeg te brengen in het bedrijfsleven. Dus die partijen ontzorgen. En dat zou je kunnen doen misschien wel door op een andere manier gebruik te maken van kennisinstellingen die dat apparaat van administratie toch al moeten hebben omdat ze in [Europese projecten] mee willen doen.” (Interview Penvoerder)*

Een voorbeeld van meedenken in de uitvoering is het voorfinancieren dan wel omgaan met voorschotten, wat met name voor kleine bedrijven lastig kan zijn<sup>5</sup>:

*“Op het moment dat je toekenning krijgt maar je moet het zelf financieren, dat betekent dat je dus heel veel liquiditeit ergens anders vandaan moet halen. Want dat is voor een hele lange periode dat je dat moet doen. Dan zegt men wel dat ze een voorschot kunnen geven als we aan kunnen tonen dat we het niet elders vandaan kunnen halen. Maar de hele procedure van het aanvragen van een voorschot kost ook weer zoveel tijd. Wij hebben gelukkig de Rabobank bereid gevonden om een stuk voor te financieren op basis van zo’n beschikking, maar dat is natuurlijk te gek dat een bank iets moet gaan voorfinancieren terwijl het geld bij de provincie in de la ligt. Kijk, als een grote onderneming met 100 man eerst 5 man apart zet en dan een EFRO aanvraag doet omdat men een innovatie doet, dan kan met uit de bestaande omzet en cashflow wat apart worden gezet. Maar omdat dat je een start-up bent en je hebt eigenlijk geen geld moet je alles doen met geleend geld.” (Interview Penvoerder)*

### 3.4 Aanvullende inzichten

Op basis van de interviews hebben we twee aanvullende inzichten. Deze hebben te maken met de aanloop naar de aanvraag en de opvolging van het project.

---

<sup>5</sup> De MAs hebben ondertussen de toegang tot voorschotten geprobeerd te verbeteren.

### 3.4.1 Interactie tussen aanvrager en MA in het aanvraagproces

Wat betreft de aanloop naar de aanvraag wijzen verschillende respondenten op het belang van vroege interactie met de MA. Een van de respondenten gaf aan dat hij en de partners heel veel samengewerkt hebben in het aanvraagproces en dat dat heel veel tijd heeft gekost. Op zich is dat niet erg, maar als het project dan afgewezen wordt en het consortium ‘gefrustreerd uit elkaar valt’, dan is het wel zonde van de geïnvesteerde tijd. De respondent gaf daarom de volgende aanbeveling:

*“Bijvoorbeeld dat je bij aanvang ... met de programmabeheerders in gesprek zou kunnen komen van oké, wat is de aanvraag? En dat je dat tussendoor misschien nog eens een keer 1 of 2x herhaalt. En voor de sluitingsdatum, bijvoorbeeld 1 of 2 weken daarvoor, ook nog eens de mensen de kans geeft... Kijk, dat kan je allemaal niet individueel doen, dat snap ik. Maar wat je wel kan is gewoon een meeting organiseren waar mensen de kans krijgen ‘oke wij zijn nu zo en zo ver, wat is de status van dit aspect in mijn ontwikkeling ten aanzien van de subsidiegever?’. Want weet je, ik weet niet hoeveel deelnemers er zijn geweest bij dit EFRO project, maar stel dat het er 20 zijn geweest. Dan is het 20 keer minstens een maand door veel personen ingestoken”.*

Er is variatie in de mate waarin aanvragers contact zoeken met de MA in aanloop naar de aanvraag. Onderstaande respondent zoekt actief contact met de MA om de aanvraag te finetunen:

*“Kijk wat we doen, we hebben een plan en daar hoort een project bij en nog wat andere dingen. Nou, dan vangen we dat op een A4’tje. En vaak dan vragen we om een gesprek met [de MA]. Heeft het zin met deze kaders in dit project om deze aanvraag te doen? ... Nou goed, vervolgens zeg je: dit zijn de kaders. Staat op een A4’tje. Dit is de gedachte, dat heeft zin. Vervolgens moet je natuurlijk geen subsidie gaan aanvragen voor dingen die je niet nodig hebt. Dat krijg je misschien in je aanvraag wel gedraaid. Maar dat krijg je dan in je rapportage niet gedraaid. Dus dan is het totaal zinloos. Met andere woorden, het moet hout snijden, maar het moet wel aan de regels voldoen. ... Dus een project wordt niet naar een regeling toegeschreven, zo is het niet.” (Interview Penvoerder)*

Voor de MA zijn er naast kosten ook risico’s verbonden aan veelvuldig contact met aanvragers in de aanvraagfase. Er is een spanningsveld: aan de ene kant kan contact tussen MA en aanvrager helpen om de kwaliteit van de aanvraag te verhogen en dus de kans op afwijzing te verlagen, terwijl aan de andere kant de kosten van veelvuldig contact hoog zijn en er bij de aanvragers onterechte verwachtingen worden gewekt.

### 3.4.2 De opvolging van projecten

Wat betreft de opvolging van het project, wijzen verschillende respondenten op het belang van voorzieningen na afloop van het project om een volgende stap in de ontwikkeling te kunnen maken. De volgende respondent wijst op het belang van opeenvolgende projecten om uiteindelijk de markt te veroveren:

*“... een nieuw project, nummer 1 bij wijze van spreken, dat wil dan vaak wel. Maar het volhouden in die ontwikkeling, nummer 2, nummer 3. ... Dus niet denken dat hebben we nu wel gedaan, maar volhouden tot het daadwerkelijk een volwassen markt is ... Maar volhouden, dus niet afschaffen. Volhouden. ... het toepassen en verbeterde toepassingen in nieuwe projecten is wel van belang om die markt uiteindelijk te veroveren.”*  
(Interview Penvoerder)

Een andere respondent wijst op hetzelfde belang van opvolging vanuit de Provincie, maar hij wijst op enkele punten die wat hem betreft verbeterd kunnen worden:

*“Als je na een EFRO subsidie naar een follow-up moet in het goede geval, dan denk ik dat de Provincie daar ook moet meedenken in wie dat dan oppakt en hoe dat opgepakt wordt. Want natuurlijk ligt daar de regie bij mij als ondernemer om dan de follow-up te gaan plannen, maar als ik dan bij de Provincie aanklop en een dichte deur vindt of allerlei voorwaarden vindt die zelfs zwaarder zijn in de commerciële sector, dan heb je ook als provincie niet de omgeving geschapen om vanuit die EFRO door te kunnen groeien”* (Interview Penvoerder)

## REFERENTIES

- Faems, D., Elhorst, P., Huizingh, E., Croonen, E.P.M., De Faria, P., Kok, H. & A. Klijnstra (2018), Tussentijdse evaluatie kennisontwikkeling en innovatie binnen Operationeel Programma EFRO 2014-2020; Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Economie & Bedrijfskunde.

## ANNEX A: ANALYSE PROJECTBEOORDELINGEN DESKUNDIGEN-COMMISSIES

Beschrijving van de gebruikte verklarende variabelen:

**15K1-18K1:** Dummies die de waarde 1 aannemen indien de oproep loopt in jaar (20)15, (20)16, (20)17 of (20)18 gedurende kwartaal 1, 2, 3 of 4, en de waarde 0 in andere gevallen. Deze kwartaaldummies worden gebruikt om te testen of ingediende projecten in latere jaren succesvoller blijken te zijn vanwege aanloopproblemen met de nieuwe opzet van de regionale structuurfondsprogramma's die in 2014 is ingegaan, of vanwege de conjuncturele opleving van de Nederlandse economie sinds 2014.

**Noord, West, Zuid, Stadwest:** Dummies die de waarde 1 aannemen indien een oproep is geplaatst in en de ingediende subsidieverzoeken betrekking hebben op landsdeel Noord, West, Zuid en de drie grootste steden in Nederland, namelijk Amsterdam, Rotterdam en Den Haag. De dummy heeft de waarde 0 indien beide betrekking hebben op landsdeel Oost. Oost is gebruikt als referentiegroep, omdat deze groep de meeste waarnemingen omvat. De drie grootste steden zijn onderscheiden om te testen of subsidieverzoeken geplaatst in grote steden hoger gewaardeerd worden, bijvoorbeeld omdat bedrijven die opereren in grootstedelijke gebieden mogelijk productiever zijn.

**Kennisontwikkeling:** Dummy die de waarde 1 aanneemt indien een oproep is geplaatst met het oog op kennisontwikkeling (doelstelling B), en de waarde 0 indien een oproep betrekking heeft op valorisatie en innovatie (doelstelling C).

**Call vs tender:** Dummy die de waarde 1 aanneemt indien de oproep een call betreft en de waarde 0 indien het een tender betreft. Bij een tender wordt voor een bepaalde periode een budget beschikbaar gesteld. De aanvragen die binnen deze periode worden ingediend, worden na sluiting van de periode dat subsidieverzoeken kunnen worden ingediend én – als ze aan een aantal objectieve criteria voldoen- beoordeeld en onderling vergeleken. De hoogst scorende projecten krijgen subsidie. Bij een call worden subsidieverzoeken beoordeeld op volgorde van binnenkomst. Projecten die een bepaalde minimumscore halen krijgen subsidie zolang er budget beschikbaar is. Landsdeel Zuid onderscheidt zich van de andere landsdelen omdat het uitsluitend gebruik heeft gemaakt van tenders.

**Looptijd:** De looptijd van een oproep meet het aantal dagen in honderdtallen tussen de opening en de sluiting van een oproep.

**Plafond/Aanvragen:** Het subsidieplafond gedeeld door het aantal aanvragen. Het plafond geeft het maximale subsidiebedrag in euro's aan dat in het kader van een oproep kan worden uitgekeerd. Voor een beperkt aantal oproepen is het plafond ook bindend geweest in de subsidieverstreking. Onder het aantal aanvragen dat in het kader van een oproep is ingediend zijn ook de aanvragen begrepen die door de deskundigencommissie als onvoldoende zijn beoordeeld, die bij nader inzien zijn teruggetrokken of achteraf om technische redenen zijn afgewezen. Verzoeken die vooraf om technische redenen zijn afgewezen zijn hier niet in begrepen.

**Maxpercentage:** Maximale subsidiepercentage (%) dat per subsidieverzoek van de totale activiteit kan worden uitgekeerd.

**Minsubkosten:** Minimale kosten in duizenden euro's die subsidiabel moeten worden geacht van de totale activiteit.

**Minsubbedrag:** Minimale subsidie uitkering in duizenden euro's van de totale activiteit van de aanvraag.

**Maxsubbedrag:** Maximale subsidie uitkering in honderdduizenden euro's per activiteit. Deze is in sommige landsdelen mede afhankelijk van het type samenwerkingsverband dat wordt aangegaan.

**Ecdim landbouw:** Dummy die de waarde 1 aanneemt als een subsidieverzoek is ingediend met als economische dimensie land- en bosbouw of visserij en aquacultuur (1 en 2), en de waarde 0 in andere gevallen.

**Ecdim voedsel-dranken:** Dummy die de waarde 1 aanneemt als een subsidieverzoek is ingediend met als economische dimensie (3) vervaardiging van voedingsmiddelen en dranken, en de waarde 0 in alle andere gevallen.

**Ecdim industrie:** Dummy die de waarde 1 aanneemt als een subsidieverzoek is ingediend met als economische dimensie (4, 5 en 7) vervaardiging van textiel- en textielproducten, transportmiddelen en overige niet nader genoemde be- en verwerkende industrie.

**Ecdim ict-elektronisch:** Dummy die de waarde 1 aanneemt als een subsidieverzoek is ingediend met als economische dimensie (6 en 13) vervaardiging van informaticaproducten en van elektronische en optische producten, dan wel informatie- en communicatieactiviteiten, met inbegrip van telecommunicatie, dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatie, computerprogrammering, consultancy en aanverwante activiteiten, en de waarde 0 in andere gevallen.

**Ecdim gezondheidszorg:** Dummy die de waarde 1 aanneemt als een subsidieverzoek is ingediend met als economische dimensie (20) de gezondheidszorg, en de waarde 0 in andere gevallen.

**Ecdim milieu/klimaat:** Dummy die de waarde 1 aanneemt als een subsidieverzoek is ingediend met als economische dimensie (22) activiteiten in verband met milieu- en de klimaatverandering, en de waarde 0 in andere gevallen.

Als referentiegroep zijn de economische dimensies 8,9,10,11,12,14,15,16,17,18,19,21 en 25 gebruikt, zoals de bouw, winning delfstoffen, vervoer en opslag, groot- en detailhandel, toerisme, de financiële sector, openbaar bestuur, onderwijs, maatschappelijke dienstverlening, en kunst en cultuur. Bovenstaande classificatie van economische dimensies, alsook de onderstaande rubricering naar steunverleningsgebieden, zijn overeenkomstig de uitvoeringsverordening van het Operationeel Programma EFRO 2014-2020.

**Infrastructuur:** Dummy die de waarde 1 aanneemt indien subsidieverzoeken zijn gerubriceerd binnen het steunverleningsgebied (56-61) investeringen in infrastructuur, capaciteit en uitrusting, onderzoeks- en innovatie-infrastructuur, alsook onderzoeks- en innovatie-activiteiten, en de waarde 0 in andere gevallen.

**Technologie & samenwerking:** Dummy die de waarde 1 aanneemt indien subsidieverzoeken zijn gerubriceerd binnen het steunverleningsgebied (62) technologie-overdracht en

samenwerking tussen universiteiten en bedrijven, vooral in het MKB, en de waarde 0 in andere gevallen.

**Clusterondersteuning:** Dummy die de waarde 1 aanneemt indien subsidieverzoeken zijn gerubriceerd binnen het steunverleningsgebied (63) clusterondersteuning en zakelijke netwerken, vooral MKB, en de waarde 0 in andere gevallen.

**Ontwikkeling:** Dummy die de waarde 1 aanneemt indien subsidieverzoeken zijn gerubriceerd binnen het steunverleningsgebied (67) MKB-ontwikkeling, steun voor ondernemerschap en incubatie, en de waarde 0 in andere gevallen.

Als referentiegroep zijn de steunverleningsgebieden 64, 65 en 66 gebruikt, waaronder onderzoeks- en innovatieprocessen in het MKB (inclusief voucherregelingen, proces-, ontwerp-, service- en sociale innovatie).

**#Keer:** Aantal malen dat een subsidieverzoek opnieuw is ingediend. Normaal is eenmalig, maar bij sommige oproepen, met name calls, bestaat de mogelijkheid het verzoek, na revisie, opnieuw in te dienen. Management Autoriteiten hebben de mogelijkheden daartoe in de tijd verruimd.

**Penvoerder:** Dummy die de waarde 1 aanneemt als de penvoerder een kennisinstelling betreft, en de waarde 0 in andere gevallen.

**#Partners:** Aantal partners waar de indiener van het subsidieverzoek mee samenwerkt.

**#KIpartners:** Aantal kennisinstellingen waar de indiener van het subsidieverzoek mee samenwerkt.

**Verzocht bedrag:** Grootte van het bedrag in miljoenen euro's waarvoor subsidie is aangevraagd.

**Aandeel co-privé:** Aandeel publieke cofinanciering (Rijk-, nationale-, gemeentelijke-, provinciale cofinanciering, met inbegrip van publieke eigen bijdrage kennisinstellingen, publieke eigen bijdrage overig, maar exclusief EFRO), en private eigen bijdrage van het verzochte bedrag.

**SamenwerkingMKB:** Dummy die de waarde 1 aanneemt als MKBer samenwerkt met andere MKB bedrijven, en de waarde 0 in andere gevallen.

**SamenwerkingKI:** Dummy die de waarde 1 aanneemt als MKBer samenwerkt met kennisinstellingen, en de waarde 0 in andere gevallen.

**Exploratie:** Score voor de mate van exploratie van een subsidieverzoek.

**Exploitatie:** Score voor de mate van exploitatie van een subsidieverzoek.

**Collaboratie:** Score voor de mate van collaboratie van een subsidieverzoek.

## ANNEX B: VRAGENLIJST EFRO EVALUATIE KOOLSTOFARM

Q1 Basisgegevens

---

Q2 Naam van uw organisatie:

---

---

Q4 Uw functie binnen het project:

---

---

Q5 Zijn er naast uw organisatie andere project partners formeel betrokken bij dit project?

Ja (1)

Nee (2)

---

Page Break

---



Q29 Aanvragen van project
 

---

Q30 Geef voor elk van de volgende vragen aan wat het beste beschrijft hoe het aanvraagproces is verlopen.

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	
Tijdens het aanvraagproces heeft één organisatie duidelijk de kar getrokken (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tijdens het aanvraagproces is er intensief samengewerkt tussen verschillende project partners
Tijdens het aanvraagproces is er intensief contact geweest met de management autoriteit (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tijdens aanvraagproces hebben we nooit contact opgenomen met management autoriteit
Voor het schrijven en indienen van de aanvraag hebben we veel hulp ingeroepen van intermediars (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	De project partner(s) heeft/hebben de aanvraag volledig zelf geschreven en ingediend

---

 Page Break

Display This Question:

If Zijn er naast uw organisatie andere project partners formeel betrokken bij dit project? = Ja

### Q7 Samenwerking binnen project

Display This Question:

If Zijn er naast uw organisatie andere project partners formeel betrokken bij dit project? = Ja

Q31 Waarom werd er samengewerkt tussen verschillende partners binnen dit project? Geef het belang aan van onderstaande doelstellingen:

	Helemaal niet belangrijk (1)	Niet echt belangrijk (2)	Vrij belangrijk (3)	Heel belangrijk (4)
Delen van kennis tussen partners (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delen van resources tussen partners (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergroten van het draagvlak van het project (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Display This Question:

If Zijn er naast uw organisatie andere project partners formeel betrokken bij dit project? = Ja

Q33 In welke mate hadden de partners binnen dit project een voorgeschiedenis van samenwerking?

- Alle partners hadden reeds in eerdere projecten met elkaar samengewerkt (1)
- Sommige partners hadden reeds in eerdere projecten met elkaar samengewerkt (2)
- Eerdere samenwerking tussen de partners was beperkt (3)
- Alle partners hadden nog niet met elkaar samengewerkt (4)

Display This Question:

If Zijn er naast uw organisatie andere project partners formeel betrokken bij dit project? = Ja



Q10 Geef voor elk van de volgende vragen aan wat het beste past bij de samenwerking binnen dit project. Binnen dit project is er...

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	
Strakke formele controle met behulp van geavanceerde controle en informatiesystemen (Q66_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Losse, informele controle met behulp van informele relaties en samenwerking
Sterke nadruk op het altijd naleven van formele procedures (Q66_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sterke nadruk op mogelijkheid om af te wijken van formele procedures wanneer dit nodig is
Sterke nadruk op het vasthouden aan solide management principes zelfs wanneer er zich veranderingen voordoen (Q66_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sterke nadruk op het aanpassen aan veranderende omstandigheden zelfs wanneer dit vraagt om af te wijken van solide management principes

Display This Question:

If Zijn er naast uw organisatie andere project partners formeel betrokken bij dit project? = Ja

Q12 Geef voor elk van de volgende vragen aan wat het beste past bij de samenwerking binnen dit project:

	Helemaal mee oneens (1)	Eerder mee oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
In dit project is veel ruimte voor informele communicatie tussen de partners (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medewerkers van verschillende organisaties voelen zich comfortabel om elkaar aan te spreken wanneer hier behoefte voor is (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managers ontmoedigen medewerkers om werk gerelateerde zaken te bespreken met medewerkers van andere partner organisaties (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensen van verschillende partners zijn toegankelijk voor elkaar (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen het project is het gemakkelijk om met vrijwel iedereen te spreken, ongeacht de positie of rang (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q19 Binnen dit project:					
	Helemaal mee oneens (1)	Eerder mee oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)

Is er een sterk wederzijds vertrouwen tussen alle partners (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zijn er partners die hun eigenbelang zwaarder laten wegen dan het gezamenlijk belang van het project (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doen alle partners hun uiterste best om dit project te doen slagen (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zijn sommige partners veel actiever dan andere (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is het moeilijk om partners te motiveren om actief bij te dragen tot het project (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hebben alle partners de noodzakelijke competenties om bij te dragen tot het project (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zijn er partners die niet echt kunnen leveren wat ze beloofd hebben (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q15 Project management
 

---

## Q14 Voor dit project geldt dat...

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	
Bij de aanvang werd een gedetailleerd plan opgesteld voor het te ontwikkelen product (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bij de aanvang was er niet veel meer dan een aantal ideeën rond het te ontwikkelen product
Tijdens het project vragen we continu feedback van klanten en potentiële gebruikers (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Klanten en potentiële gebruikers worden vooral in de eindfase van het project betrokken
Het project volgt een sequentieel proces waarbij het oorspronkelijke idee stapsgewijs (via planning, implementatie, testen en evalueren) wordt omgezet in het geplande product (waterval model) (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Het project volgt een iteratief proces waarbij de cyclus van planning, implementatie, testen en evalueren verschillende keren wordt herhaald (agile model)

---

 Page Break

Q20 Status van het project:

---

Q21 Is dit project inhoudelijk volledig afgerond of nog lopend?

- Volledig afgerond (1)
- Nog lopend (2)
- 

*Display This Question:*

*If Is dit project inhoudelijk volledig afgerond of nog lopend? = Volledig afgerond*

Q22 In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Helemaal mee oneens (1)	Eerder mee oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Het project kan als succesvol beschouwd worden (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle projectdoelen zijn gehaald (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De eindresultaten van dit project zijn van hoge kwaliteit (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het team dat verantwoordelijk was voor dit project is tevreden met het eindresultaat (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management team van dit project is tevreden over de resultaten (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q23 In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

	Helemaal mee oneens (1)	Eerder mee oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Op basis van de huidige status, kan het project als succesvol beschouwd worden (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op basis van de huidige status, zijn alle projectdoelen tot nu toe gehaald (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op basis van de huidige status, zijn de resultaten van dit project van hoge kwaliteit (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op basis van de huidige status, is het team dat verantwoordelijk is voor dit project tevreden met het resultaten (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op basis van de huidige status, is het management team van dit project tevreden over de resultaten (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Display This Question:*

*If Zijn er naast uw organisatie andere project partners formeel betrokken bij dit project? = Nee*



Q24 Voor mijn organisatie, heeft dit project bijgedragen tot

	Helemaal mee oneens (1)	Eerder mee oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Een duidelijke stijging in de regionale concurrentiekracht (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke stijging in de nationale concurrentiekracht (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke stijging in de internationale concurrentiekracht (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke stijging in het aantal werknemers (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke stijging in het aandeel van innovatieve producten of diensten in de omzet (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke stijging in de toekomstige samenwerkingsmogelijkheden met kennisinstellingen (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke stijging in de toekomstige samenwerkingsmogelijkheden met MKBers (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q24a Voor mijn organisatie, heeft dit project bijgedragen tot

	Helemaal mee oneens (1)	Eerder mee oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Een duidelijke stijging van het aandeel 'energie opgewekt uit hernieuwbare bronnen' in het totale energieverbruik (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke bijdrage aan de overgang naar een circulaire economie (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijk lager materiaalverbruik per eenheid output (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijk lager energieverbruik per eenheid output (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijk kleinere CO2-voetafdruk van het bedrijf (totale CO2-uitstoot door productie, vervoer, enz.) (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke vermindering van vervuiling van grond, water, lucht of minder geluidshinder (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hergebruik van afval, water of materiaal (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vervanging van materialen door minder vervuilende of minder gevaarlijke substituten (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Display This Question:*

*If Zijn er naast uw organisatie andere project partners formeel betrokken bij dit project? = Ja*

Q35 Voor de bedrijven, die als partner bij dit project betrokken zijn, heeft dit project bijgedragen tot

	Helemaal mee oneens (1)	Eerder mee oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Een duidelijke stijging in regionale concurrentiekracht (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke stijging in nationale concurrentiekracht (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke stijging in internationale concurrentiekracht (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke stijging in het aantal werknemers (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke stijging in het aandeel van innovatieve producten of diensten in de omzet (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke stijging in de toekomstige samenwerkingsmogelijkheden met kennisinstellingen (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke stijging in de toekomstige samenwerkingsmogelijkheden met MKBers (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q35a Voor de bedrijven, die als partner bij dit project betrokken zijn, heeft dit project bijgedragen tot

	Helemaal mee oneens (1)	Eerder mee oneens (2)	Neutraal (3)	Eerder mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Een duidelijke stijging van het aandeel 'energie opgewekt uit hernieuwbare bronnen' in het totale energieverbruik (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke bijdrage aan de overgang naar een circulaire economie (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijk lager materiaalverbruik per eenheid output (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijk lager energieverbruik per eenheid output (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijk kleinere CO2-voetafdruk van het bedrijf (totale CO2-uitstoot door productie, vervoer, enz.) (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een duidelijke vermindering van vervuiling van grond, water, lucht of minder geluidshinder (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hergebruik van afval, water of materiaal (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vervanging van materialen door minder vervuilende of minder gevaarlijke substituten (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q25 Wat is tot nu toe de belangrijkste toegevoegde waarde geweest van het project (rangschik onderstaande aspecten door te slepen met de verschillende aspecten; het belangrijkste aspect komt bovenaan op 1, het minst belangrijke aspect komt onderaan op 5)?

- \_\_\_\_\_ Stimuleren van investeren in onderzoek en ontwikkeling (1)  
 \_\_\_\_\_ Stimuleren van realiseren van nieuwe producten of diensten (2)  
 \_\_\_\_\_ Stimuleren van samenwerking met kennisinstellingen (3)  
 \_\_\_\_\_ Stimuleren van samenwerking tussen MKBers (4)  
 \_\_\_\_\_ Stimuleren van koolstofarme economie (5)

Q26 Project en EFRO subsidieprogramma

## Q27 Aanvragen en beoordelen van EFRO subsidie: Hoe tevreden bent u over

	Heel ontevreden (1)	Eerder ontevreden (2)	Eerder tevreden (3)	Heel tevreden (4)
De doorlooptijd van de aanvraagprocedure (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De informatieverstrekking vanuit de management autoriteit tijdens de aanvraagprocedure (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De administratieve eenvoud van de aanvraagprocedure (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De kwaliteit van de beoordeling door de experts (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Q28 Uitvoeren van EFRO programma: Hoe tevreden bent u over

	Heel ontevreden (1)	Eerder ontevreden (2)	Eerder tevreden (3)	Heel tevreden (4)
Kwaliteit van samenwerking met management autoriteit (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administratieve eenvoud van de uitvoering (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogelijkheden om tijdens het project aanpassingen door te voeren (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q29 Wat zou het meest waarschijnlijke scenario zijn geweest indien dit project geen EFRO subsidie ontvangen zou hebben?

- Project zou niet zijn uitgevoerd (1)
- Mijn organisatie en/of partners zouden project zelfstandig gefinancierd hebben (2)
- Mijn organisatie en/of partners zouden op zoek zijn gegaan naar alternatieve subsidie mogelijkheden (3)

---

*Display This Question:*

*If Wat zou het meest waarschijnlijke scenario zijn geweest indien dit project geen EFRO subsidie ont... =  
Mijn organisatie en/of partners zouden project zelfstandig gefinancierd hebben*

Q28 Hoe gemakkelijk zou het geweest zijn om dit project zelfstandig te financieren?

- Heel gemakkelijk (1)
- Vrij gemakkelijk (2)
- Vrij moeilijk (3)
- Heel moeilijk (4)

---

*Display This Question:*

*If Wat zou het meest waarschijnlijke scenario zijn geweest indien dit project geen EFRO subsidie ont... =  
Mijn organisatie en/of partners zouden op zoek zijn gegaan naar alternatieve subsidie mogelijkheden*

Q30 Hoe gemakkelijk zou het geweest zijn om alternatieve subsidie te vinden voor dit project?

- Heel gemakkelijk (1)
- Vrij gemakkelijk (2)
- Vrij moeilijk (3)
- Heel moeilijk (4)