

EVALUATIE VISIE ZEELAND 2040

EEN TUSSENBALANS

Opdrachtgever: Provinciale Staten
Project: Evaluatie Zeeland 2040
Rapport: Eindrapport
Datum: 16 juli 2018

WagenaarHoes Organisatieadvies
Hoofdstraat 69,
Driebergen

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	6
1.1. Aanleiding voor evaluatie	6
1.2. Uitvraag en onderzoeksvragen A, B en C	7
1.3. Onze aanpak en verantwoording	7
2. Procesregie op uitvoering 'Zeeland 2040': bevindingen en evaluatiepunten	10
2.1. Van Calon naar vaststelling 'Zeeland 2040'	10
2.2. Van vaststelling 'Zeeland 2040' naar 'hoe gaan we ermee aan de slag'	12
3. Doorwerking 'Zeeland 2040' in provinciaal beleid: bevindingen en evaluatiepunten .	17
3.1. 'Zeeland 2040' als inspiratiebron voor beleidsvorming door GS.....	17
3.2. 'Zeeland 2040' als inspiratiebron voor provinciale rolneming in de netwerksamenleving.....	21
3.3. 'Zeeland 2040' als inspiratiebron voor Commissie Balkenende.....	22
3.4. Doorwerking 'Zeeland 2040' gesorteerd naar de vier thema's.....	24
3.5. Doorwerking 'Zeeland 2040' gesorteerd naar opgaven en subregio's.....	25
3.6. Doorwerking 'Zeeland 2040' in jaarstukken	26
3.7. Vraag A: doorwerking 'Zeeland 2040' in beleidsvoorstellen GS	27
4. Doorwerking 'Zeeland 2040' bij partners: bevindingen en evaluatiepunten	30
4.1. 'Zeeland 2040' als inspiratiebron voor partners?	30
4.2. Indirecte werking van 'Zeeland 2040' bij partners	31
4.3. Vraag B: wat gedaan met oproep om in gezamenlijkheid aan 'Zeeland 2040' te werken.....	35
5. Rolneming Provinciale Staten inzake (doorwerking) 'Zeeland 2040': bevindingen en evaluatiepunten	38
5.1. Rollen Provinciale Staten	38
5.2. Rolneming PS in traject 'Zeeland 2040': observaties.....	39
5.3. Rolneming PS in traject 'Zeeland 2040': evaluatiepunten.....	41
5.4. Vraag C: hoe heeft PS 'Zeeland 2040' gebruikt bij controlerende, kaderstellende en volksvertegenwoordigende rol	42
6. Lessen en aanbevelingen	44
6.1. <i>Lessons learned</i> Provinciale Staten	44
6.2. Aanbevelingen, gericht op vervolproces 'Zeeland 2040'.....	45
6.3. Aanbevelingen, gericht op verbetering omgang PS – GS in het perspectief van netwerksturing.....	45
Bijlagen.....	47
Bijlage 1: Lijst met geraadpleegde documenten	47
Bijlage II: Lijst met geïnterviewden.....	48

SAMENVATTING

DE AANLOOP

1. Het bestuurskrachtonderzoek van de commissie Calon gaf in 2011 een heldere aanbeveling aan het provinciebestuur. Ontwikkel samen met externe partners een samenhangende 'aansprekende verbeelding' van Zeeland in een toekomstvisie. Maak hierbij tegengestelde belangen zodanig zichtbaar dat er noodzaak is om keuzen te maken.
2. Op initiatief van Provinciale Staten is een traject gestart dat heeft geresulteerd in 'Zeeland 2040'. Vele partijen zijn in het proces van totstandkoming betrokken geweest ('vier seizoenen'). Het traject heeft geresulteerd in een wervend visiedocument – een kompas – waarin geen scherpe keuzen worden gemaakt; het is geen plan met concrete doelen, instrumenten en tijdstippen.
3. De finale besluitvorming over het visiedocument is vooral een aangelegenheid van Provinciale Staten geweest. Ondanks het intensieve proces van totstandkoming hebben partners geen directe rol gespeeld in het proces van vaststelling. Hierdoor voelen ze zich betrekkelijk eigenaar van de visie.
4. De besluiten die Provinciale Staten tijdens de vaststelling van het document hebben genomen, zijn onvoldoende geborgd. Hierdoor heeft Provinciale Staten ze ook slechts in bescheiden mate uitgevoerd. PS is mede hierdoor de grip op het vervolgproces enigszins kwijtgeraakt.

BLOK 1: VRAAG A: DOORWERKING IN PROVINCIAAL BELEID

5. 'Zeeland 2040' heeft als visiedocument betekenis voor de beleidsvoering door Gedeputeerde Staten, zo blijkt uit de door GS geproduceerde beleidsdocumenten. 'Zeeland 2040' is hierbij een inspiratiebron gebleken en ook een kompas. In de beleidsdocumenten worden wel dilemma's benoemd en keuzen gemaakt waar de Commissie Calon om vroeg. Bovendien heeft 'Zeeland 2040' mede richting gegeven aan initiatieven van GS, die onder meer hebben geresulteerd in de werkzaamheden van de Commissie Balkenende en de daaropvolgende acties – zoals de Investeringsprogramma's.
6. Als uitvloeisel van initiatieven die het provinciebestuur nam – als reactie op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen – is 'Zeeland 2040' vier jaar na vaststelling minder prominent in beeld. Niettemin is de visie nog altijd richtinggevend en inspirerend voor provinciebestuur en ambtelijke organisatie. Niet langer is 'de rug naar de toekomst' gekeerd, maar is de blik vooruit, toekomstgericht. Temeer omdat 'Zeeland 2040' een belangrijk fundament heeft gelegd voor een relatief nieuwe wijze van sturen en optreden, te weten netwerksturing. Netwerksturing is inmiddels 'een manier van werken' geworden die het optreden en gedrag van het provinciebestuur in positieve

zin tekent. De gekozen partnerstrategie is hiervan een concreet uitvloeisel. Netwerksturing is ook richtinggevend in de wijze waarop opgavegericht werken vorm krijgt.

BLOK 2: VRAAG B: DOORWERKING BIJ PARTNERS

7. De Zeeuwse partners hebben soms nog wel enige herinnering aan het proces van totstandkoming van 'Zeeland 2040'. Mede als gevolg van het proces van besluitvorming – een interne aangelegenheid van het Provinciebestuur (zie punt 3) – voelen ze zich geen eigenaar van de visie. Ook hebben ze slechts een beperkt beeld van de inhoud. Wel voelen ze verbondenheid met en soms enige eigenaarschap van de initiatieven die zijn gevolgd op 'Zeeland 2040'. Met name de Investeringsprogramma's, die een vervolg zijn van het rapport van de Commissie Balkenende, worden genoemd. Maar ook beleidsdocumenten als kustvisie en omgevingsvisie (zowel inhoud als proces van totstandkoming) worden als zodanig beoordeeld.
8. Zeeuwse partners, in het bijzonder vertegenwoordigers uit kringen van bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld, herkennen de omslag naar netwerksturing, merken dat het provinciebestuur zich richt op het bij elkaar brengen van partijen om de opgaven waarvoor Zeeland staat gezamenlijk op te pakken, met inachtneming van ieders rol en verantwoordelijkheid.
9. Ook de Zeeuwse gemeenten merken dat het provinciebestuur zich inspant om netwerksturing handen en voeten te geven. Wel ervaren ze regelmatig spanning in het optreden van het gemeentebestuur. Deze spanning richt zich op het vinden van een goede balans tussen een provinciebestuur dat enerzijds faciliterend, stimulerend wil zijn en anderzijds ook handhavend en toezichhouden moet zijn.
10. Zeeuwse partners die niet rechtstreeks zijn betrokken bij het verbeteren van het vestigingsklimaat (zie actieprogramma Commissie Balkenende) prijzen de initiërende rol van de provincie, maar zien nog onvoldoende de 'lange adem' in het faciliteren en stimuleren van initiatieven.

BLOK 3: VRAAG C: ROLNEMING DOOR PS

11. Provinciale Staten komt de eer toe het initiatief tot 'Zeeland 2040' te hebben genomen en daarmee ook een stimulans te hebben gegeven aan het concept netwerksturing en aan de verdere concretisering van de partnerstrategie als werkwijze.
12. Tijdens de periode na de vaststelling van 'Zeeland 2040' heeft PS evenwel haar eigen besluiten onvoldoende uitgevoerd.
13. Het rollenspel tussen Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten heeft in de eerste periode te veel het karakter van een duel gehad, hetgeen ten koste is gegaan van het samenspel.
14. Netwerksturing en partnerstrategie als gedragslijn voor het optreden van het provinciebestuur vergt een hernieuwde doordenking van de invulling van de klassieke

rollen die Provinciale Staten heeft (kaderstelling, controle en volksvertegenwoordiging). Invulling van deze drie rollen moeten congruent zijn met een overheid die partners gelijkwaardig wil tegemoet treden, vanzelfsprekend met behoud van ieders verantwoordelijkheid.

AFSLUITEND

15. 'Zeeland 2040' is min of meer uit handen van PS als initiator geglipt en toch is de Toekomstvisie te beschouwen als een succes. De visie heeft nog altijd impact: via de Investeringsprogramma's, de diverse beleidstrajecten en *last but not least* het opgavegericht werken. De partnerstrategie is leidraad geworden voor het optreden van het provinciebestuur.
16. De *lessons learned* en de aanbevelingen zijn gericht op het vasthouden van hetgeen is bereikt en op te nemen acties om verbeteringen te realiseren.

1. INLEIDING

1.1. AANLEIDING VOOR EVALUATIE

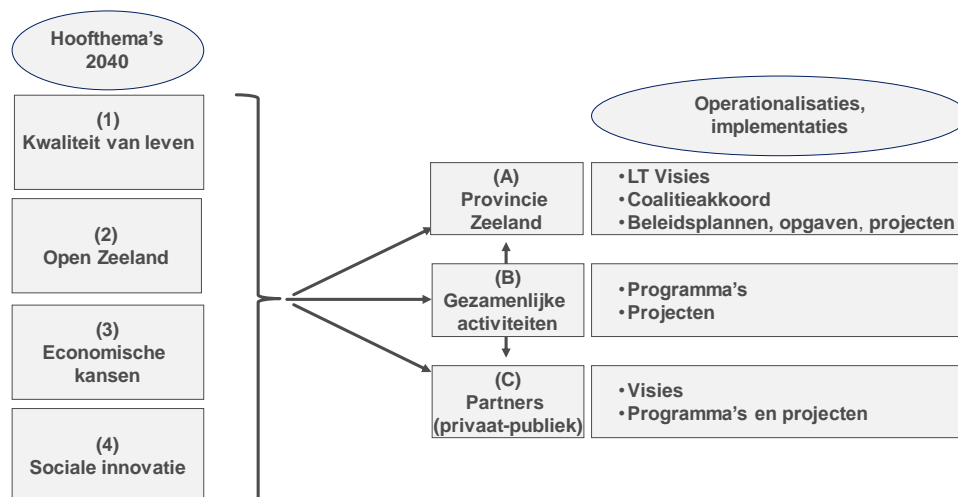
1. In 2012 hebben Provinciale Staten – in lijn met de aanbevelingen van de commissie Calon ‘Ruimte voor verbeelding, bestuurskrachtmeting van het provinciebestuur van Zeeland’, februari 2011) – het initiatief genomen te gaan werken aan een integrale toekomstvisie en een strategie voor de lange termijn.
2. Hiertoe is het traject ‘toekomstverkenning’ gestart dat zou moeten leiden tot een toekomstvisie voor Zeeland in het jaar 2040. Aan de hand van drie of vier scenario's gaan Statenleden hierover in gesprek met burgers en vertegenwoordigers van andere overheden, maatschappelijke organisaties, het bedrijfsleven en andere deskundigen. Doel is Zeeland 'toekomstbestendig' te maken.' (Statenvoorstel 8 juni 2012).
3. In samenwerking met een extern bureau (BVR) is de toekomstverkenning tot stand gekomen. Het traject van totstandkoming liep vanaf het najaar 2012 tot begin 2014. De resultaten ervan zijn vastgelegd in het document ‘Toekomstvisie Zeeland 2040’ – hierna ‘Zeeland 2040’.
4. Provinciale Staten hebben op 31 januari 2014 ‘Zeeland 2040’ vastgesteld en een aantal procesafspraken gemaakt. In het Statenvoorstel staan de volgende elementen genoemd:
 - a) De visie ‘Zeeland 2040’ vaststellen.
 - b) Instemmen met de wijze waarop het college van gedeputeerde staten in samenwerking met PS en andere partners nader invulling wil gaan geven aan het ‘agenderen en activeren’.
 - c) Bij beleidsvoorstellen de relatie met de ‘Zeeland 2040’ uitdrukkelijk aan de orde stellen. Alle Zeeuwse partners oproepen in gezamenlijkheid aan ‘Zeeland 2040’ te werken.
 - d) Halverwege iedere Statenperiode de gezamenlijke realisatie van ‘Zeeland 2040’ evalueren.
5. In het najaar 2017 hebben Provinciale Staten punt 4d geactiveerd, door een uitvraag te formuleren. Uiteindelijk is WagenaarHoes Organisatieadvies gevraagd de evaluatie uit te voeren.

1.2. UITVRAAG EN ONDERZOEKSVRAGEN A, B EN C

1. Het onderzoek dient, aldus de offerteaanvraag, twee doelen.
 - a. Inzicht in het proces dat is gelopen na de totstandkoming van 'Zeeland 2040'.
 - b. Een marginale inhoudelijke toets van 'Zeeland 2040'.
2. Drie onderzoeksvragen zijn leidend om deze twee doelen te bereiken:
 - A. In hoeverre is bij de beleidsvoorstellen van GS de relatie met 'Zeeland 2040' uitdrukkelijk aan de orde gesteld?
 - B. Wat heeft het college en wat hebben de Zeeuwse partners gedaan met de oproep om in gezamenlijkheid aan 'Zeeland 2040' te werken?
 - C. Hoe heeft PS gebruik gemaakt van 'Zeeland 2040' bij zijn controlerende, kaderstellende en volksvertegenwoordigende rol?

1.3. ONZE AANPAK EN VERANTWOORDING

1. WagenaarHoes is gevraagd het onderzoek uit te voeren. Met behulp van figuur 1 hebben wij de drie vragen geoperationaliseerd.



2. De figuur laat zien dat we de evaluatie 'Zeeland 2040', waarin vier thema's centraal staan, met behulp van de drie onderzoeksvragen als volgt hebben geoperationaliseerd:

Ad. A Hoe komt 'Zeeland 2040' terug in beleidsvoorstellen van GS? Hiertoe hebben we de volgende vragen geformuleerd.

- A1 Komt de visie 'Zeeland 2040' aan de orde in de beleidsvoorstellen van GS?
- A2 Op welke wijze wordt in deze beleidsvoorstellen invulling gegeven aan de visie?
- A3 Op welke wijze zijn de voornemens in deze beleidsvoorstellen op maatregelniveau geformuleerd, met welk budgettair kader?
- A4 Wordt in deze voornemens aangegeven welke bijdragen nodig zijn van partners om ze te kunnen realiseren? Hoe zien die gewenste bijdragen eruit?
- A5 Welke proceskwaliteit, gericht op het activeren van de partners, klinkt door in de beleidsvoornemens?

Ad. B Wat is er gebeurd met de oproep om in gezamenlijkheid 'Zeeland 2040' op te pakken? Hiertoe hebben we de volgende vragen geformuleerd.

- B1 Komt de visie 'Zeeland 2040' aan de orde in de strategische documenten van de partners?
- B2 Op welke wijze geven zij in hun strategische documenten invulling aan de visie?
- B3 Welke gemeenschappelijke projecten en programma's zijn tot stand gekomen om in gezamenlijkheid aan de realisatie van de visie te werken?
- B4 Welke inspanningen heeft de provincie geleverd om partners te bewegen hun bijdragen te leveren aan de realisatie van de visie?
- B5 Hoe staat het met de provinciale proceskwaliteit?
- B6 Wat zijn de ervaringen en lessen van het werken in gezamenlijkheid aan de realisatie van de visie?

Ad. C Hoe heeft PS gebruik gemaakt van 'Zeeland 2040' bij controlerende, kaderstellende en volksvertegenwoordigende rol?

- C1 Hebben PS voor zichzelf een protocol opgesteld om te zekeren dat de visie een permanente toetssteen is bij het bespreken en beoordelen van voornemens van GS (in de kaderstellende en controlerende rol)?
- C2 Hoe beoordelen de fracties hun eigen inbreng tijdens de behandeling van beleidsvoornemens van GS inzake het gebruik maken van de visie?
- C3 Heeft PS zelf pogingen ondernomen om partners te activeren hun bijdragen te leveren aan de realisatie van de visie? Welke proceskwaliteit spreekt uit de ondernomen pogingen?
- C4 Welke lessen verbinden de fracties hieraan? Zijn er redenen om tot aanpassingen te komen van hun handelingsrepertoire?
- C5 Op welke wijze maken PS c.q. de onderscheiden fracties gebruik van de visie in de volksvertegenwoordigende rol? Wat zijn de ervaringen hiermee?
- C6 Welke lessen trekken ze hieruit?

3. Onze bevindingen, evaluatiepunten *lessons learned* en aanbevelingen zijn gebaseerd op:

- Een marginale toets van relevante beleidsdocumenten van de Provincie Zeeland in de periode 2015-2018. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van een aantal zoekfuncties om in de beleidsdocumenten de trefwoorden 'Toekomstvisie' en 'Zeeland 2040' op het spoor te komen.

- Een marginale toets van visiedocumenten van relevante *stakeholders*.¹ Hierbij hebben we gebruik gemaakt van een aantal zoekfuncties om in de documenten de trefwoorden 'Toekomstvisie' en 'Zeeland 2040' op het spoor te komen.
 - Interviews met PS-leden, GS-leden, ambtelijk medewerkers van de provincie, ambtelijke vertegenwoordiging van de gemeenten Middelburg, Vlissingen, Goes, Terneuzen en Schouwen-Duiveland, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven in Zeeland.
 - Interne bureau-evaluaties: bij het beoordelen van de bevindingen hebben we ook gebruik gemaakt van de deskundigheid binnen ons bureau. Meerdere collega's verrichten werkzaamheden in de provincie Zeeland.
 - Besprekingen met de stuurgroep.
4. We noemen deze evaluatie een tussenbalans. Zeeland 2040 is immers nog altijd betekenisvol. Bovendien: Provinciale Staten hebben in 2014 de afspraak gemaakt periodiek de voortgang Zeeland 2040 te evalueren.
5. De lijst van alle geraadpleegde beleidsdocumenten is te vinden in bijlage I. De lijst van alle geïnterviewden is opgenomen in bijlage II.

¹ Meerdere gesprekspartners gebruikten de term *streekholders*, een combinatie van *stakeholders* en streken (eilanden).

2. PROCESREGIE OP UITVOERING 'ZEELAND 2040': BEVINDINGEN EN EVALUATIEPUNTEN

In dit hoofdstuk geven we een beknopt overzicht van het proces 'Zeeland 2040' vanaf het moment van het verschijnen van het Rapport Calon tot en met de besluitvorming over wat te doen met 'Zeeland 2040'. Tevens benoemen we een aantal evaluatiepunten inzake de procesregie op de uitvoering van 'Zeeland 2040'.

2.1. VAN CALON NAAR VASTSTELLING 'ZEELAND 2040'

1. De commissie Calon komt in 2012, samenvattend, met de volgende conclusies en aanbevelingen.
 - Het provinciebestuur is doeltreffend op een groot aantal opgaven, echter onvoldoende op de economische en ruimtelijke opgaven. Een duidelijke toekomstvisie op de economische positie van Zeeland wordt ontbeerd en daardoor kunnen ook geen samenhangende ruimtelijke keuzes worden gemaakt.
 - Versterk de samenwerking van provinciebestuur met externe partners door duidelijker positie in te nemen in dossiers.
 - Het provinciebestuur is krachtig in de rollen beleidsbepaler en uitvoerder. Versterking is nodig in de rollen van belangenbehartiger, toezichthouder (op sommige momenten bestuursdwang) en regisseur (niet via 'verdelende rechtvaardigheid van subsidies', maar duidelijke keuzes en focus op handelen om die keuzes te realiseren).
 - Ontwikkel samen met externe partners een samenhangende 'aansprekende verbeelding' van Zeeland in de toekomstvisie (werk en inkomen, natuur, leefbaarheid) Maak verschillende en dus tegengestelde belangen zodanig zichtbaar, dat het noodzaakt tot het maken van keuzes.
 - Bepaal gezamenlijk het Zeeuws verlangen voor de toekomst als medicijn om Zeeuwse ziekte te bestrijden.
2. Provinciale Staten nemen in 2012 als reactie op de rapportage van de commissie Calon het initiatief tot het traject 'Zeeland 2040'. In de notitie 'Korte evaluatie project Zeeland 2040' (Statenstuk mei 2014) wordt het traject beknopt beschreven:
 - De organisatie van het proces; de projectorganisatie bestond uit een stuurgroep en een kerngroep. Gebruik is gemaakt van deskundigen uit de eigen organisatie, van BVR en externen.

- De verschillende fasen ('vier seizoenen') worden kort getypeerd\De gebruikte werkwijzen/methoden worden benoemd (zoals werken met scenario's, doelgroepenbenadering).
- De terugkoppeling van Stuurgroep naar de Staten wordt beschreven.
- De gebruikte communicatiemix en het bereik (46 bijeenkomsten, ca. 800 personen hebben meegedaan, ca. 1.300 hebben uitnodiging gekregen).

Evaluatieve kanttekeningen worden in deze notitie niet gemaakt.

3. In de interviewronde hebben sommige gesprekspartners wel – vier jaar later – evaluatieve opmerkingen gemaakt over het wordingsproces van 'Zeeland 2040'. We vatten ze hieronder samen.

- Vanuit het perspectief van de Staten: waardevol dat er een breed scala aan belanghebbenden en betrokkenen een rol heeft gespeeld in de totstandkoming van 'Zeeland 2040'. De kanttekening is geplaatst dat alle partijen zich wilden herkennen in 'Zeeland 2040'. Deze op zich positieve karakteristiek heeft tot gevolg gehad dat 'Zeeland 2040' behoorlijk abstract is gebleven. Hierdoor zijn dilemma's en keuzevragen niet geëxpliciteerd.
- Vanuit het perspectief van de Gedeputeerden: de kanttekening is gemaakt dat het wordingsproces van 'Zeeland 2040' zich relatief los van het College van GS heeft afgespeeld. Er zat, bij wijze van voorbeeld, geen gedeputeerde in de Stuurgroep.
- Vanuit het perspectief van de ambtelijke organisatie: veel tijd en energie is gestoken in het wordingsproces van 'Zeeland 2040', zowel vanuit de interne organisatie als door partners in het meedenken. Dat schept verwachtingen richting alle betrokkenen.
- Vanuit het perspectief van gemeenten, maatschappelijke organisaties en ondernemingen: ondanks het interactieve en participatieve karakter van het traject hebben de meeste gesprekspartners amper tot geen herinnering aan het wordingsproces. Dit is mede een gevolg van de gevolgde procesgang. In het stadium van finale oordeelsvorming en besluitvorming hebben de partners bestuurlijk geen rol kunnen spelen. In het finale stadium was uitsluitend PS aan zet. Er zijn wel nog bijeenkomsten geweest op de verschillende gemeentehuizen.

4. Evaluatiepunten WagenaarHoes

- De kanttekeningen die zijn geplaatst bij het wordingsproces geven reden tussen PS en GS het gesprek te voeren over de praktische invulling van het dualisme, meer in het bijzonder over werkwijzen en codes voor trajecten waarbij ook maatschappelijke partners en collega-overheden worden betrokken.²
- De kanttekeningen die zijn geplaatst bij het wordingsproces geven voorts aanleiding na te denken over de vraag *hoe* partners een rol kunnen spelen in het

² Zie ook bevindingen evaluatie Zeeuwse Kustvisie.

finale stadium van oordeelsvorming en besluitvorming. Dit met het oog op het organiseren van 'eigenaarschap' van partners in de netwerksamenleving die in 'Zeeland 2040' wordt omarmd. Er is enige discrepantie tussen enerzijds het voortdurend uitspreken van de intentie tot partnerschap en samenwerking en anderzijds de besluitvorming nog 'ouderwets' te organiseren. In essentie komt het aan op het zetten van de stap zetten van een meer 'unicentrische' benadering naar een meer 'polycentrische' benadering waarin partners voluit en volwaardig een rol hebben tot aan het eind van het traject.³

2.2. VAN VASTSTELLING 'ZEELAND 2040' NAAR 'HOE GAAN WE ERMEE AAN DE SLAG'

1. Tijdens de besluitvorming binnen PS over de vaststelling van 'Zeeland 2040' is ook gesproken over de vraag hoe de Provincie met 'Zeeland 2040' aan de slag zou moeten gaan. In de toelichting op het besluit 'Zeeland 2040' (d.d. 31-01-2014) te omarmen, wordt uitgesproken dat de intentie van de toekomstvisie vooral neerkomt op 'agenderen en activeren'. Daarom wordt het voorstel gedaan om in samenwerking met het college van Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten na te gaan hoe het gezamenlijk nadenken over de toekomst vastgehouden kan worden. In het Statenvoorstel (d.d. 31-01-2014; zie paragraaf 1.1) worden nog de volgende handreikingen gedaan voor het vervolgproces.
 - 'Zeeland 2040' is een kompas (geen blauwdruk) bij concrete beleidsvoorstellen. De visie bevat, welbewust, geen harde criteria in de zin: 'dat past niet binnen de visie'.
 - 'Zeeland 2040' is een uitnodiging voor heel Zeeland om er mee aan de slag te gaan. De visie wil inspireren, activeren en uitnodigen.
 - Stel een stuurgroep in om samen met GS na te denken over hoe te 'agenderen en activeren'.
2. Het college van Gedeputeerde Staten zegt naar aanleiding van de bespreking van het Statenvoorstel toe voor de zomer van 2014 met een plan van aanpak te komen. In de brief van 8 juli 2014 'Uitwerking Zeeland 2040' komt GS zijn toezegging aan de Staten na. We vatten hier de kern van de brief samen.
 - GS beschouwt 'Zeeland 2040' als een vergezicht, het geeft zicht op het speelveld en de ontwikkelingen waarmee we te maken hebben en waarop we een antwoord moeten vinden. Uitwerking van 'Zeeland 2040' is dan ook geen programma of een project, dat op een goed moment is afgerond. Het is nooit af!

³ De uniceentrische benadering gaat uit van één machtscentrum die bestuurt vanuit een hiërarchische positie. De polycentrische benadering gaat uit van meerdere machtscentra (partners), waarbij overheden zich positioneren als één van de gelijke partners in een netwerk.

- Het komt aan op het organiseren van een dynamisch proces van concretisering en uitvoering. Het gaat hierbij om het organiseren en mobiliseren van een bredere uitvoeringskracht die verder reikt dan wat de provincie zelf kan leveren of past bij de kerntaken. In dat proces kan de provincie de rol pakken van vooral organiseren en faciliteren gericht op het op gang houden van de dialoog over de toekomst, tussen partijen binnen en buiten Zeeland.
 - GS benoemt vier actielijnen:
 - (1) Uitvoering 'Zeeland 2040' via lopende processen.
 - (2) Opzetten logische en natuurlijke inbedding van 'Zeeland 2040' in beleidstrajecten.
 - (3) (Laten) organiseren politieke debatten in de aanloop naar de verkiezingen in 2015.
 - (4) Voorbereiden andere werkwijzen en werkprocessen.
 - GS sluit af met de vaststelling een andere werkverhouding tussen PS en GS wenselijk is om deze lijnen tot een succes te maken. Nodig is een meer permanente interactie en samenwerking als wenkend alternatief voor de thans vigerende procedures waarin PS en GS beurtelings op elkaar reageren. Daarom wordt voorgesteld de uitwerking van 'Zeeland 2040' in coproductie met de Staten te gaan doen.
3. In de interviewronde hebben gesprekspartners – vier jaar later – opmerkingen gemaakt over het proces 'hoe gaan we met 'Zeeland 2040' aan de slag'. We ordenen ze in drie rubrieken: 'nakomen van gemaakte afspraken', 'communicatie' en 'inhoudelijk debat op vervolg'.

Nakomen van gemaakte afspraken

De afspraken die zijn gemaakt over 'hoe gaan we met 'Zeeland 2040' aan de slag' zijn te veel op intentieniveau gebleven, zijn onvoldoende geborgd in procesafspraken over werkwijze en omgangsvormen tussen PS en GS. We noemen:

- Debatten over 'Zeeland 2040' tijdens de campagne voor de PS-verkiezingen 2015 zijn niet gevoerd. 'Zeeland 2040' zou zich onvoldoende lenen voor politiek debat, was het gevoelen. Dit is mede een gevolg van het feit dat 'Zeeland 2040' een initiatief was van de Staten en hierdoor, zoals al is vastgesteld, een zodanig abstractieniveau heeft dat hierover geen politiek debat zou zijn te voeren. Wellicht was het toch mogelijk geweest de visie te benutten om per politieke groepering dilemma's en keuzevragen eruit te lichten. Dat is niet gebeurd.
- Het Coalitieakkoord 2015-2019 is wel doordeesemd van 'Zeeland 2040': zowel qua intentie als tekstueel. De doorwerking van 'Zeeland 2040' is in alle paragrafen terug te vinden.
- Van het voornemen om te komen tot een gezamenlijke stuurgroep c.q. coproductie is weinig terecht gekomen. Er is op verschillende momenten voorafgaand aan de

verkiezingen in 2015 afgesproken tussen PS en GS dat ze samengaan 'agenderen en activeren'. In een memo d.d. 28 oktober 2014 van de werkgroep dualisme aan het Presidium is het advies: *"maak aan het begin van de volgende statenperiode nieuwe afspraken op basis van de inhoud van deze notitie"*, doelend op het samen 'agenderen en activeren' van 'Zeeland 2040'. Na de verkiezingen is het samen 'agenderen en activeren' niet opgepakt.

- Van een systematische reflectie tijdens de bespreking van de Jaarstukken (begroting, rekening) is eveneens weinig terecht gekomen.

Communicatie

- Vraagtekens worden gezet bij het medium dat is gekozen voor de verspreiding van 'Zeeland 2040', namelijk digitaal. Naast opmerkingen over de vindbaarheid, leesbaarheid en kosten wordt erop gewezen dat een *hard copy* nog altijd meer uitstraling en duurzaamheid heeft. Uiteindelijk zijn exemplaren gedrukt om weg te kunnen geven.
- Het is en blijft een opdracht aan eenieder het verhaal uit te dragen en levend te houden. Voorbeelden hiervan zijn toespraken van de Commissaris waarin hij het verhaal van 'Zeeland 2040' vertelt en uitdraagt.

Inhoudelijke debat over vervolg

- Wellicht was het, aldus enige gesprekspartners, beter geweest om na vaststelling 'Zeeland 2040' met PS en GS een debat te voeren over dilemma's en keuzevragen die aan de orde zijn bij de uitwerking van 'Zeeland 2040'.
- Nu is het proces van dilemma's en keuzevraagstukken tamelijk ad hoc op gang gekomen in specifieke beleidsprojecten en in het kader van de uitkomsten van de Commissie Balkenende en de hierop volgende Investeringsprogramma's.
- Wel is, aldus weer andere gesprekspartners, binnen de Provincie inmiddels de stap gezet naar opgavegericht werken – deze stap wordt direct gerelateerd aan de besluitvorming over 'Zeeland 2040' in 2014 (conform punt 3 van het voorstel 'Uitwerking' van GS – hierboven genoemd).

4. Evaluatiepunten WagenaarHoes

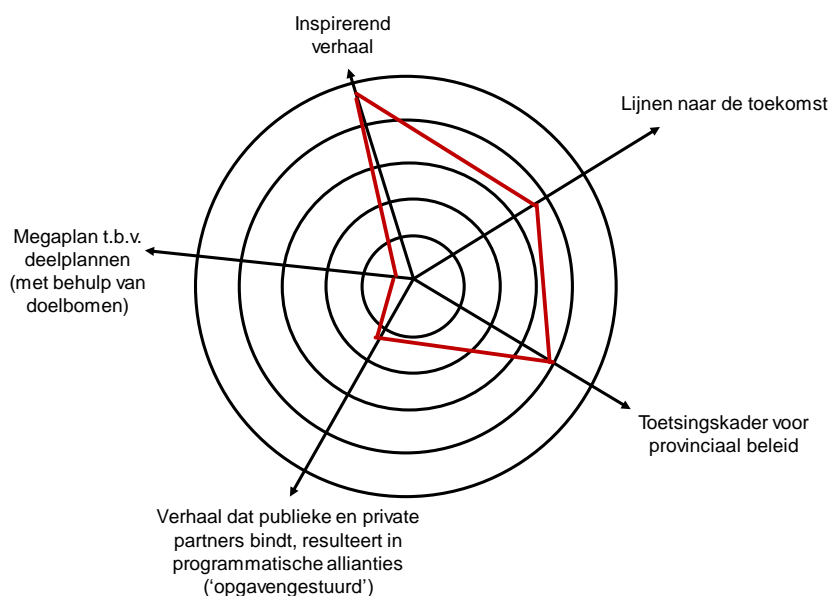
Op grond van bovenstaande opmerkingen uit de interviewronde noteren wij in twee rubrieken onze evaluatiepunten.

Functiebepaling visiedocument

- Politiek, bestuurlijk en ambtelijk is er anno 2018 enige consensus over de betekenis van 'Zeeland 2040': het is een inspiratiebron, een bindend en boeiend verhaal dat ons verder helpt. Kernwoorden als delta, estuarium, voedsel, water, energie verdienen het om elke keer weer opnieuw geladen te worden. De visie heeft het karakter van

'vertellend vooruitzien'.⁴ Het geeft een rijk beeld van toekomstmogelijkheden. Het is geen 'megaplan'. Dilemma's en keuzevraagstukken zijn welbewust 'doorgeschoven' naar een volgende fase.

- Een belangrijk evaluatiepunt is dat PS en ook GS 'aan de voorkant' van 'Zeeland 2040' scherper hadden kunnen zijn over welke functie(s) 'Zeeland 2040' had moeten hebben. Anders geformuleerd: wat hebben ze 'besteld' en wat hebben PS en GS met 'Zeeland 2040' gekregen? Vastgesteld kan worden dat de Staten bij de start van het traject, dat uiteindelijk heeft geresulteerd in 'Zeeland 2040', onvoldoende hebben gestuurd op wat voor 'product' ze wilden hebben. Hierdoor is de afgelopen jaren enige onduidelijkheid ontstaan over wat de precieze bedoeling moest zijn van 'Zeeland 2040': naast een richtinggevend verhaal, een kompas: ook een plan, een agenda?
- Onderstaande figuur geeft – op basis van bestaande literatuur – een schets van de functies die een visiedocument kan hebben.



- Op basis van hetgeen wij hebben gehoord en gelezen hebben we indicatief een rode contour gemaakt. Het zwaartepunt (uitbijter) van 'Zeeland 2040' ligt bij – bij de functie 'inspirerend verhaal'. 'Zeeland 2040' heeft in elk geval niet het karakter van een megaplan of (strategische) agenda.
- Met terugwerkende kracht was het de moeite waard geweest om in het Statenvoorstel dan wel in genoemde brief van GS een passage te hebben opgenomen hoe 'Zeeland 2040' al dan niet een doorwerking zou gaan krijgen in de andere functies. Hoe via beraadslagingen over dilemma's en keuzevragen vanuit 'Zeeland 2040' vertaalslagen zouden moeten worden gemaakt in nota's als bijvoorbeeld de Kustvisie.

⁴ Ontleend aan oratie Martijn van der Steen, uitgesproken op 9 december 2016 bij inauguratie als bijzonder hoogleraar Strategie en Toekomst aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. *Tijdig Bestuur: strategisch omgaan met voorspelbare verrassingen.*

Metafoor 'kompas' politiek-bestuurlijk vertalen

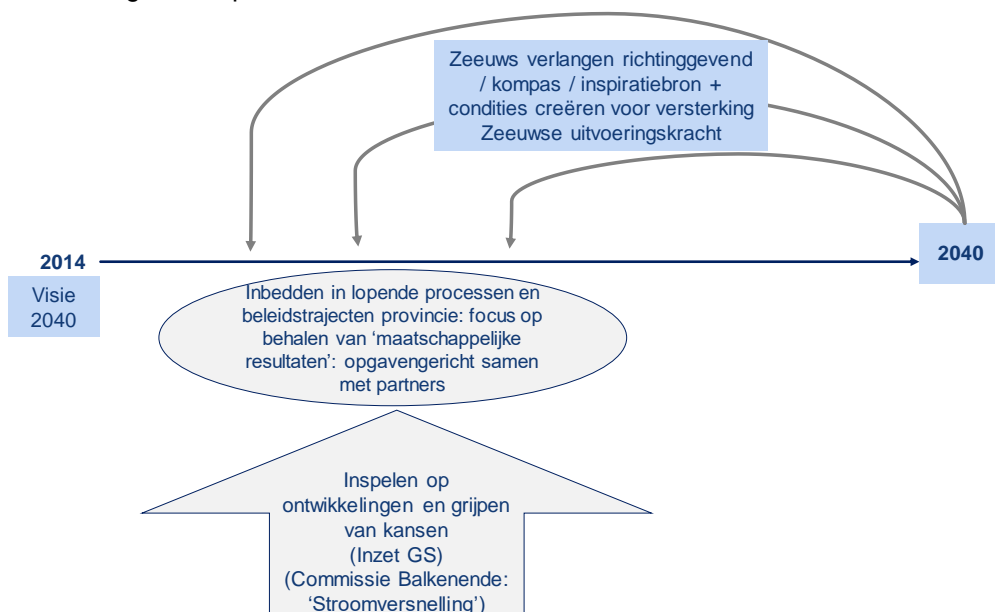
- Naar de toekomst toe is het de moeite waard het veelgebruikte woord 'kompas' te concretiseren. In letterlijke zin betekent kompas: het bepalen van een richting ten opzichte van een bepaald punt ('het Noorden'). Politiek bestuurlijk vertaald betekent kompas: wat is er gelet op omstandigheden (bedreigingen, maar ook nieuwe kansen als gevolg van nieuwe *policy windows*, zoals de energietransitie, een kernpunt van Rutte III) nodig om koers te houden? Nieuwe dilemma's en keuzevragen dienen zich immers als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen voortdurend aan:
 - versnellen en/of vertragen van bepaalde acties.
 - combineren van bestaande activiteiten (recombinatie van opgaven).
 - andere partners betrekken, binnen en buiten de provincie.
 - nemen van nieuwe initiatieven.
- Met terugwerkende kracht kan overigens worden vastgesteld dat het provinciebestuur actief bezig is geweest nieuwe ontwikkelingen (kansen, bedreigingen, *policy windows*) te benutten om het verhaal 'Zeeland 2040' bij de tijd te houden. Bijvoorbeeld door de drie megatrends (technologisering, verduurzaming, verpersoonlijking), waarop 'Zeeland 2040' is gestoeld, opnieuw te laden. Aldus blijft 'Zeeland 2040' een verhaal van 'vertellend vooruitzien', dat richting geeft aan concrete beleidsinitiatieven die het provinciebestuur en partners nemen. Het ware nuttig geweest in de besprekingen over nota's meer expliciete koppelingen te maken met 'Zeeland 2040'.

3. DOORWERKING ‘ZEELAND 2040’ IN PROVINCIAAL BELEID: BEVINDINGEN EN EVALUATIEPUNTEN

In dit hoofdstuk komen de bevindingen en evaluatiepunten uit cluster A aan de orde, in hoeverre bij de beleidsvoorstellen van GS de relatie met de visie ‘Zeeland 2040’ uitdrukkelijk aan de orde is gesteld.

3.1. ‘ZEELAND 2040’ ALS INSPIRATIEBRON VOOR BELEIDSVORMING DOOR GS

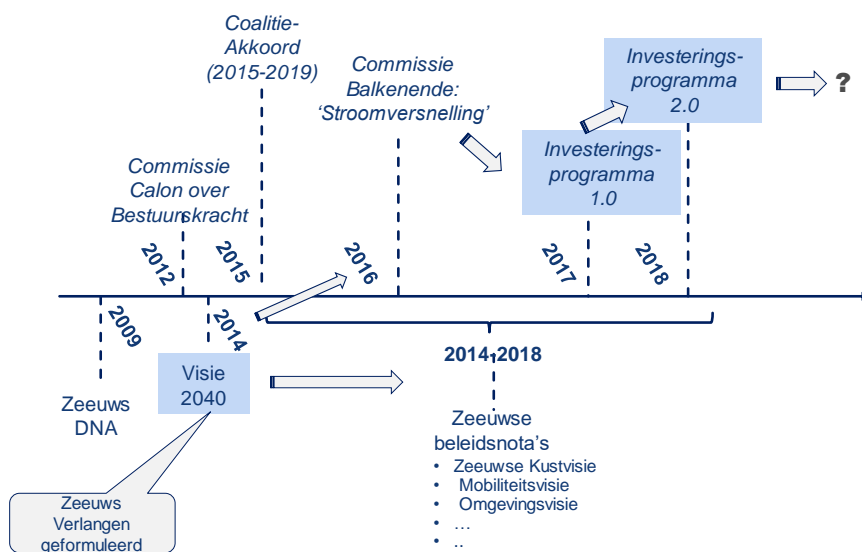
1. Voor het College van GS had en heeft ‘Zeeland 2040’ – zoals we hiervoor al aangaven – primair de functie van kompas en inspiratiebron. Inbedding van het ‘verhaal’ in bestaande en nieuwe processen en beleidstrajecten stond hoog op de agenda van GS. Daarnaast was en is het de ambitie van GS om ‘Zeeland 2040’ levend en levendig te houden door steeds opnieuw in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en daarbij ook nieuwe *policy windows* creëren. De instelling van de Commissie Balkenende is het meest aansprekende voorbeeld van zo’n *policy window*.
2. Onderstaande figuur is een gestileerde reconstructie van hoe het proces van inbedding is verlopen.



Toelichting

- Het Zeeuws verlangen heeft als inspiratiebron invloed en betekenis gehad op de verschillende beleidsprocessen.
 - Tegelijkertijd hebben nieuwe ontwikkelingen eveneens impact gehad op de verschillende beleidsprocessen.
 - Meer specifiek hebben nieuwe ontwikkelingen geleid tot versnelling, recombinities, nieuwe partners en nieuwe initiatieven: 'Stroomversnelling'. Hierdoor is het concept netwerksturing – dat een prominente plek heeft in 'Zeeland 2040' – almaar concreter geworden, hetgeen blijkt uit de invulling van provinciale rollen (zie hierna, paragraaf 3.2).
3. Ook hebben we onderzocht op welke wijze 'Zeeland 2040' een doorwerking heeft gehad in het Coalitieakkoord, in de verschillende beleidsdocumenten die het College heeft geproduceerd en in de initiatieven die het College heeft genomen (zoals Commissie Balkenende).

Onderstaande figuur geeft een gestileerd beeld van de productie. Naar volledigheid is niet gestreefd.



Toelichting

- In de beleidsstukken komt 'Zeeland 2040' als volgt naar voren:
 - Zeeuwse kustvisie:
 - de totstandkoming van deze visie met meerdere partijen is een illustratie van de vierde pijler 'sociale innovatie'. Uitgangspunt was om vanuit samenwerkende gemeenschappen en netwerken een kustvisie te ontwikkelen.
 - Meerdere acties in het actieprogramma zijn te herleiden naar de pijlers uit 'Zeeland 2040'. Bijvoorbeeld het uitvoeren van de pilot

- Cadzand-Bad, ten behoeve van het ontwikkelen van een gezonde verhouding tussen permanente bewoning, deeltijd wonen en recreatieve verhuur (pijler 'kwaliteit van leven'). Een ander voorbeeld is de pilot natuurinclusieve landbouw (pijler 'economische kansen').
- Mobiliteitsvisie:
 - De mobiliteitsvisie verwijst uitgebreid naar 'Zeeland 2040', door te starten met een 'Schets van Zeeland: op weg naar 2040!'
 - Het Zeeuws verlangen verder concretiserend, wordt verderop in de mobiliteitsvisie ingezet op betrouwbaarheid, snelheid en veiligheid van het Zeeuwse wegen-, water- en spoornet (pijler 'kwaliteit van leven').
 - Omgevingsvisie
 - In de totstandkoming van de omgevingsvisie is 'Zeeland 2040' expliciet terug te vinden in het omgevingsplan 2018. De pijler 'sociale innovatie' krijgt onder meer betekenis door de tekst: *"De overheid in Zeeland is in 2040 gespitst op kansen voor anderen. Deze faciliterende overheid helpt particuliere initiatiefnemers en ondernemers. Niet willekeurig, maar vanuit een duidelijke visie en daar waar het publieke belang wordt gediend. Kwaliteit, samenwerking, minder en betere regelgeving zijn kernpunten."*
 - Natuurvisie:
 - "Veiligheid, schone lucht, een gezond watersysteem en goede bodemkwaliteit zijn basisvoorwaarden in 2040", aldus 'Zeeland 2040' onder de pijler 'kwaliteit van leven'. Deze ambitie krijgt vorm en inhoud in de natuurvisie 2016-2022 en het natuurbeheerplan Zeeland 2016, ook in afstemming met de Agro-sector en de recreatiesector.
- Bovenstaande opsomming is niet uitputtend. Het geeft wel een goed beeld op welke wijze, in min of meerdere mate, direct en indirect 'Zeeland 2040' haar uitwerking heeft als inspiratiebron, als kompas.

4. Evaluatiepunten WagenaarHoes

- Wees bewust welke functie(s) worden toegekend aan een visiedocument en wat voor consequenties dat heeft voor het hanteren van beleidsstukken. Bij wijze van voorbeeld: een inspirerend verhaal heeft een andere functie en toegevoegde waarde dan een toetsingskader. 'Zeeland 2040' als én een inspirerend verhaal en én een toetsingskader levert onduidelijkheid en ongemak op.
- Neem bij de opdrachtverlening voor beleidsnotities een passage op waarin wordt aangegeven hoe en in welke mate 'Zeeland 2040' als inspiratiebron moet doorwerken. Benoem aan de voorkant dilemma's die zich voordoen, waardoor

keuzevragen naar voren komen. Dit kan helpen om als PS de abstractie van 'Zeeland 2040' concreter te maken.

- Maak een vertaalslag van 'Zeeland 2040' naar een strategische agenda. De start van een nieuwe Statenperiode is een voor de hand liggend moment om de strategische agenda te updaten.
- Maak binnen de fracties een concretiseringslag van 'Zeeland 2040' naar een aantal 'richtinggevende vragen' die behulpzaam zijn bij het invullen van de kaderstellende en controlerende rol in de fasen opdrachtverlening en toetsing.

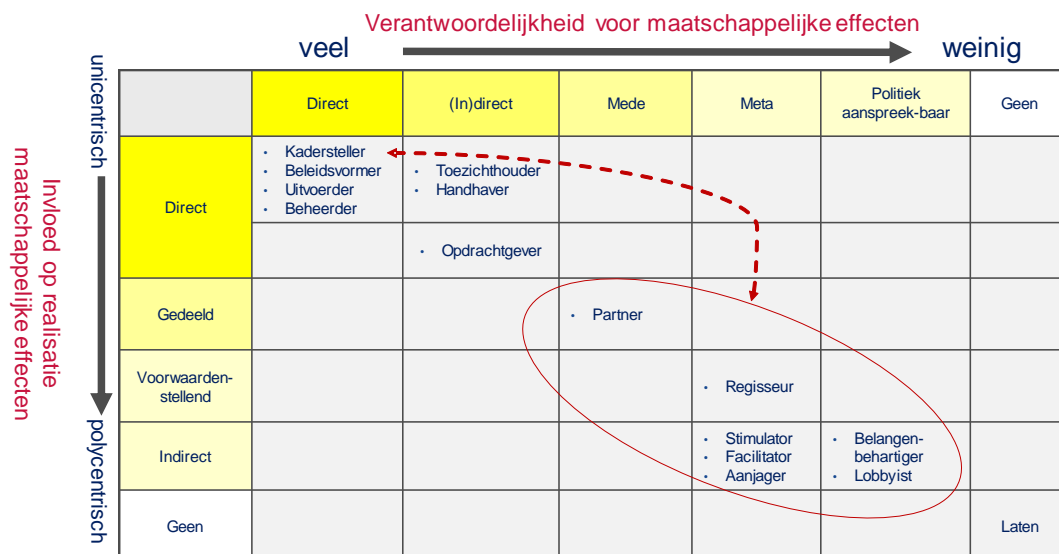
3.2. 'ZEELAND 2040' ALS INSPIRATIEBRON VOOR PROVINCIALE ROLNEMING IN DE NETWERKSAMENLEVING

- 'Zeeland 2040' is in belangrijke mate ook een uitnodiging aan het provinciaal bestuur om actief op te treden binnen en buiten de Zeeuwse netwerken en daartoe gebruik te maken van verschillende bestuurlijke rollen. Deze uitnodiging is een belangrijk innovatief element in 'Zeeland 2040': netwerksturing als het richtinggevende besturingsprincipe om de inhoudelijke visie te gaan realiseren.

In onderstaande figuur hebben we de verschillende rollen, zoals genoemd in het rapport van Calon, geplot op twee assen.

- Verantwoordelijkheid voor maatschappelijke effecten: variërend van veel tot weinig/ geen verantwoordelijkheid (bevoegdheid).
- Invloed op realisatie maatschappelijke effecten: variërend van een meer unicentrische positie tot een meer polycentrische positie.⁵

In de cellen hebben we de rollen die de Commissie Calon benoemt een plek gegeven.



Toelichting

- In de figuur is met een gestippelde pijl een relatie gelegd tussen de meer klassieke provinciale rollen (kadersteller, beleidsvormer, beheerder, handhaver en toezichthouder) en de meer moderne provinciale rollen (regisseur, partner, stimulator, lobbyist) die netwerksturing mogelijk moeten maken. Het komt erop aan als uitvloeisel van 'Zeeland 2040' productieve verbindingen te vinden tussen beide 'rolfamilies'.
- Hieronder bekijken we of en op welke wijze de verbindingen tussen beide 'rolfamilies' zichtbaar is in het provinciaal handelen.

⁵ Zie noot 3 voor toelichting.

2. In de verschillende beleidsstukken wordt beschreven, dat de provincie daadwerkelijk probeert invulling te geven aan de verschillende rollen. Met name de rollen stimuleren, faciliteren en aanjagen worden met enige regelmaat genoemd en uitgewerkt. Er wordt amper gereflecteerd op de consequenties van deze rolname voor bijvoorbeeld de rollen handhaving en toezicht.
3. Uit de interviews komt het volgende beeld naar voren.
 - Rolname en consistente roluitoefening is nog een zoektocht. Waardering is er vooral van de zijde van ondernemingen en maatschappelijke instellingen voor het feit dat het provinciebestuur op meerdere dossiers het voortouw neemt. Ook het optreden richting niet-Zeeuwse overheden wordt als positief ervaren. Gemeenten zijn wat sceptischer, wat wellicht samenhangt met de (financiële) problematiek waar verschillende gemeenten mee te kampen hebben.
 - Nog onvoldoende is uitgekristalliseerd en geconcretiseerd welke instrumenten, methoden en werkwijzen bij de verschillende rollen horen.
 - Ook is het nog zoeken naar een bestuurlijke en ambtelijke stijl die hoort bij de verschillende rollen. Een zelfbewuste rolname wordt benoemd als een belangrijk aandachtspunt.
4. Evaluatiepunten
 - Het lijkt het erop dat nog onvoldoende is uitgekristalliseerd hoe de verschillende rollen zich in de realisatie (uitvoeringspraktijk) tot elkaar verhouden.
 - Meer in het bijzonder doet zich een spanning voor tussen aan de ene kant de klassieke rollen kadersteller/beleidsvormer, toezichthouder en handhaver en anderzijds de netwerkachtige rollen stimulator, subsidiegever en aanjager.
 - Deze spanning lijkt zich vooral voor te doen in de relatie met de gemeenten. Het ware goed hierover het gesprek te voeren met de betrokken gemeenten.

3.3. 'ZEELAND 2040' ALS INSPIRATIEBRON VOOR COMMISSIE BALKENENDE

1. We staan hier wat langer stil bij de Commissie Balkenende, die zoals we in paragraaf 4.1 vaststellen, in belangrijke mate de Zeeuwse agenda is gaan kleuren.
2. De commissie is ingesteld nadat de provincie met een aantal ernstige feiten werd geconfronteerd. We noemen:
 - De uitspraak van de Hoge Raad van 26 juni 2015 en het besluit van handhaving van de ACM, maakte de splitsing van energiebedrijf DELTA onvermijdelijk. DELTA is na Dow de grootste werkgever en biedt veel hoogwaardige werkgelegenheid.

- Door faillissementen van grote Zeeuwse bedrijven als Zalco (2011), Thermphos (2012), Neckermann (2014) en de sluiting van Philip Morris in Bergen op Zoom (2015) is de werkgelegenheid in de provincie Zeeland steeds meer onder druk komen te staan.
- Bij de behandeling van het Wetsontwerp Stroom op 6 oktober 2015 in de Tweede Kamer zijn twee moties aangenomen die oproepen tot het instellen van een commissie met als doel structuurversterkende maatregelen te genereren die de Zeeuwse economie en daarmee de Zeeuwse werkgelegenheid een verdere impuls geven.

Op 11 december 2015 is de Commissie Structuurversterking en werkgelegenheid Zeeland ingesteld door GS. De commissie gaat een onafhankelijk onderzoek doen naar mogelijkheden om de economische structuur en werkgelegenheid in Zeeland te versterken.

3. De Commissie levert het rapport 'Zeeland in stroomversnelling' af op 2 juni 2016.

Het rapport van de Commissie sluit naadloos aan bij 'Zeeland 2040'. Een citaat.

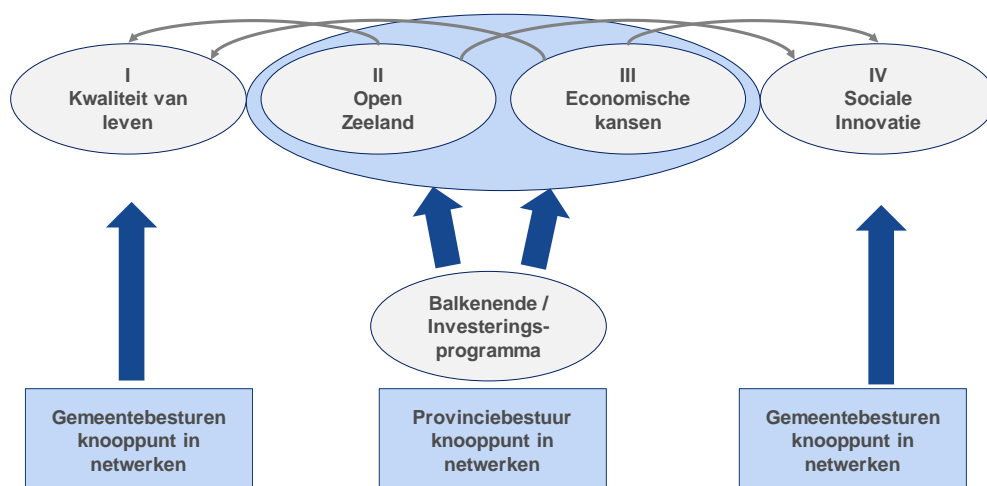
De commissie is overtuigd van de noodzaak toekomstgericht te denken en te handelen en tegen deze achtergrond staat de commissie achter de benadering van 'Zeeland 2040', waarin de uitgangspunten voor regioprofilering al zijn benoemd. Een verdere keuze is aan de regio en wordt mede bepaald door de thema's en programma's waar uiteindelijk op ingezet zal worden.

4. Met de Commissie Balkenende heeft de Provincie een nieuw *policy window* weten te openen en daardoor gerichte keuzen weten te maken, samenwerkingspartners bij elkaar gebracht, middelen verworven, projecten gestart.
5. Er is veel waardering bij de gesprekspartners over de kwaliteit en de impact van het rapport. Temeer omdat het provinciebestuur erin is geslaagd Stroomversnelling te vertalen in twee Investeringsprogramma's waarin ook maatschappelijke partners zich herkennen.
6. Evaluatiepunten WagenaarHoes
 - Maak duidelijke keuzes in de uitvoering van de Investeringsprogramma's die zijn gevolgd op het Rapport van Balkenende, in het besef dat de belangen van de verschillende partijen niet altijd in elkaars verlengde liggen. Het maken van duidelijke keuzes voorkomt de 'verdelende rechtvaardigheid van subsidies'. 'Zeeland 2040' moet hierbij steeds opnieuw – als inspirerend verhaal – een referentiepunt zijn.
 - Houd in het verlengde van bovenstaand evaluatiepunt focus op rolbewust handelen om de gemaakte keuzes in de Investeringsprogramma's daadwerkelijk

te realiseren. Waar en wanneer is stimulerende en faciliterende rolname aan de orde, en waar en wanneer is het nodig om de regisserende rol te nemen.

3.4. DOORWERKING 'ZEELAND 2040' GESORTEERD NAAR DE VIER THEMA'S

1. Analyse van beleidsstukken en de voorstellen die voortkomen uit de Commissie Balkenende geven het volgende beeld. Vooral de thema's II en III van 'Zeeland 2040' zijn in de periode 2014-2018 in het brandpunt komen te staan. In onderstaande figuur staat dit beeld gestileerd weergegeven.



2. Op basis van de interviews zijn de volgende aanwijzingen te formuleren voor de accentuering van thema's II en III door het provinciebestuur.
 - Via de Commissie Balkenende is focus sterk komen te liggen op II en III. Daarbij is de plausibele aanname geformuleerd dat via de maatregelen op de thema's II en III indirect wordt bijgedragen aan de realisatie van de ambities en doelen op thema I.
 - De wettelijke taken van de provincie liggen vanouds meer op de thema's II en III.
 - De thema's I en IV liggen meer op het werkingsgebied van de gemeenten, zij hebben een scala van wettelijke bevoegdheden op deze thema's. Het lukt de provincie beter met partners uit bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen afspraken te maken dan met gemeentebesturen. Dit is in lijn met de bevindingen van het rapport Externe Spiegeling Zeeland.
 - De kanttekening kan worden geplaatst dat de provincie wel degelijk ook actief is op beide andere thema's. Zo gaat het bijvoorbeeld in de Kustvisie over ruimtelijke kwaliteit, die direct van invloed is op de kwaliteit van het leven van de Zeeuwse inwoners. Ook het thema sociale innovatie krijgt aandacht. Dit wordt zichtbaar als de twee sub thema's in het licht worden gezet: 'samenleving

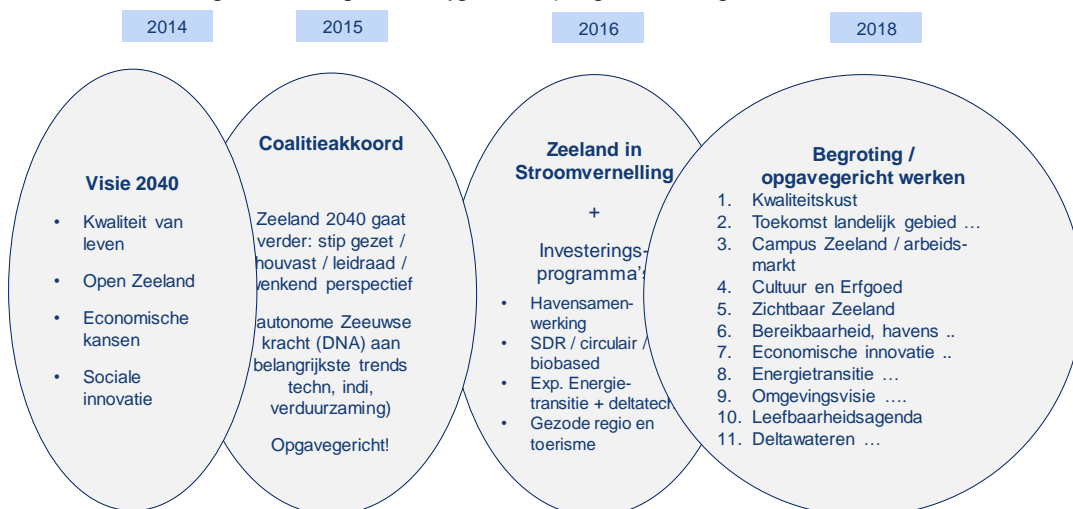
centraal' én 'anders samenwerken'. Op beide sub thema's is sprake van een omslag van beleidsgericht werken naar opgavegericht werken in netwerken.

3. Evaluatiepunten WagenaarHoes

- Het is voor de provincie nog zoeken naar een rolname op de thema's I en IV die complementair is aan de taken en bevoegdheden van de gemeenten.
- Rollen als stimuleren en aanjagen kunnen helpen om gemeenten te ondersteunen in de uitoefening van hun taken.

3.5. DOORWERKING 'ZEELAND 2040' GESORTEERD NAAR OPGAVEN EN SUBREGIO'S

1. Een van de hoofdlijnen van 'Zeeland 2040' is als gezegd de netwerkgedachte. Voor de uitdagingen waarvoor Zeeland staat en voor de opgaven die moeten worden opgepakt bestaat geen *one size fits all*. Afhankelijk van de opgave is het steeds weer zoeken naar bestuurlijke arrangementen. Soms is het nodig om alle gemeenten er onderdeel van te laten zijn, maar in andere gevallen is het beter een selectie te maken, bijvoorbeeld subregionaal, of opgavespecifiek.
2. Uit de interviews komt naar voren dat het provinciebestuur initiatieven heeft genomen om 'Zeeland 2040' door te laten werken in subregionale en provincie-overstijgende benaderingen. Een voorbeeld van een provincie- (en zelfs landsgrenzen) overstijgende benadering is de fusie tussen Zeeland Seaports en havenbedrijf Gent in North Sea Port.
3. Onderstaande figuur laat op de tijdlijn zien dat het opgavegericht werken – een werkwijze om gericht uitvoering te geven aan het gedachtegoed van 'Zeeland 2040' – steeds meer gestalte begint te krijgen. Elf programma's geven de maat aan!

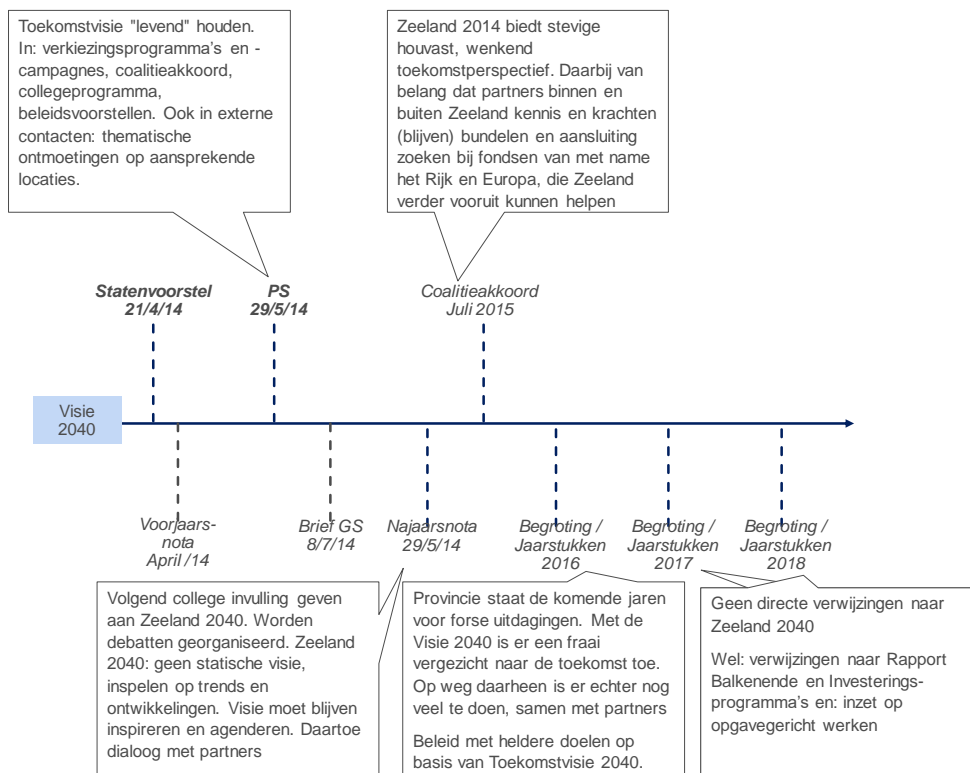


4. Evaluatiepunten WagenaarHoes

- Maak de keuzes die voortkomen uit de opgaves meer expliciet, om deze vervolgens in samenhang politiek bespreekbaar te krijgen in het licht van de vier thema's uit het visiedocument Zeeland 2040. Hierdoor blijft ook de lange lijn in het beleid van het Provinciebestuur zichtbaar.
- Door de keuzes in samenhang politiek bespreekbaar te maken, ontstaat ook ruimte om te reflecteren op de (door)werking van 'Zeeland 2040'. Daarbij komt vanzelf de vraag aan de orde welke aanscherpingen Zeeland 2040 behoeft, zonder overigens aan de slag te gaan met een nieuw visietraject.

3.6. DOORWERKING 'ZEELAND 2040' IN JAARSTUKKEN

1. In deze laatste paragraaf over de doorwerking van 'Zeeland 2040' staan we stil bij de vraag op welke wijze en in welke mate 'Zeeland 2040' is terug te vinden in de provinciale jaarstukken.
2. Onderstaande figuur geeft een beeld van de doorwerking van 'Zeeland 2040' in de jaarstukken vanaf het moment dat de Staten in 2014 de hiervoor genoemde afspraken hebben vastgesteld.



3. Evaluatiepunten WagenaarHoes

- Opmerkelijk is dat in de meest recente jaarstukken nog slechts een beperkt aantal verwijzingen naar 'Zeeland 2040' is te vinden. Het accent is verschoven naar de Commissie Balkenende en vooral naar de Investeringsprogramma's en de (inmiddels) 11 bestuurlijke programma's – zie vorige paragraaf.
- Een mogelijke verklaring hiervoor is dat 'Zeeland 2040' geen 'normale beleidsnota' is, maar een vergezicht, een inspiratiebron. De klassieke methode van het concretiseren van doelen, middelen en instrumenten gaat dan niet op. Dat gebeurt in sectorale en opgavegerichte beleidsnota's (als bijvoorbeeld de Kustvisie en in partnerprogramma's).
- Wel wordt keer op keer nadrukkelijk ingegaan op de noodzaak en betekenis van netwerksturing – een van de ankerpunten van 'Zeeland 2040'. Bijvoorbeeld in de recente Voorjaarsnota:

Het opgavegerichte werken gaat uit van de meerwaarde die de provincie kan bieden, door samen met partners te werken aan maatschappelijke vraagstukken die zich voordoen. Die vraagstukken zijn zelden binnen één beleidsveld op te lossen en zelfs zelden binnen één overheidslaag op te lossen. Uitgangspunt is dus het samen met bestuurlijke en maatschappelijke partners oplossen van de opgaven waar Zeeland mee geconfronteerd wordt. Dat betekent dat we zowel het probleem als de oplossing samen met partners definiëren. Het gezamenlijk boeken van concrete resultaten staat voorop.

3.7. VRAAG A: DOORWERKING 'ZEELAND 2040' IN BELEIDSVOORSTELLEN GS

In deze paragraaf worden de in hoofdstuk 1 gestelde vragen voor cluster A beknopt beantwoord.

A1 Komt de visie 'Zeeland 2040' aan de orde in de beleidsvoorstellen van GS?

- In het Coalitieakkoord 2015 wordt gerefereerd aan 'Zeeland 2040' en staat het belang van samenwerking centraal.

Krachten bundelen met publieke en private partners in Zeeland, met onze inwoners, onze buurregio's in de Nederlands-Vlaamse Delta (Vlaanderen, Noord-Brabant en Zuid-Holland) en met Brussel en Den Haag. Met als doel om samen meer resultaat te bereiken voor Zeeland. Samen onze provincie sterk te houden en de kansen te benutten die hier logischerwijs passen en die Zeeland vooruithelpen. Krachten bundelen doen we ook intern binnen de provinciale organisatie. Zodat we als Provincie een meer gecoördineerde bijdrage kunnen leveren aan de maatschappelijke opgaven van Zeeland. Zowel inhoudelijk als financieel.
- De eerste twee jaren wordt 'Zeeland 2040' expliciet genoemd als inspiratiebron en kompas.
- Vanaf 2016 wordt minder expliciet verwezen naar 'Zeeland 2040'. Meer recente documenten zijn nu de primaire referenties, in het bijzonder het rapport van de Commissie Balkenende 'Zeeland in Stroomversnelling'.

A2 *Op welke wijze wordt in deze beleidsvoorstellen invulling gegeven aan de visie?*

- Er vindt geen gerichte operationalisering van de 'Zeeland 2040' plaats; dat was ook niet de bedoeling (koers).
- Niettemin: er is een ontwikkeling gaande in de richting van opgavegestuurd werken om meer expliciet doelen, instrumenten en financiële middelen, bijdragen van partners en inzet van ambtelijke organisatie te richten. Hierbij lijkt 'Zeeland 2040' een stimulans te hebben gegeven.

A3 *Op welke wijze zijn de voornemens in deze beleidsvoorstellen op maatregelniveau geformuleerd, met welk budgettair kader?*

- Als gezegd: 'Zeeland 2040' was niet bedoeld als een klassiek beleidskader waarin visiedoelen, doelen op specifiek beleidsterrein c.q. onderwerp en instrumenten/middelen met elkaar worden verbonden.

A4 *Wordt in deze voornemens aangegeven welke bijdragen nodig zijn van partners om ze te kunnen realiseren? Hoe zien die gewenste bijdragen eruit?*

- Een aantoonbare doorwerking van 'Zeeland 2040' is de nadruk die de verschillende beleidsnota's leggen op het belang van de partnerbenadering. Overigens: deze benadering was al eerder ingezet, maar Calon adviseerde de partnerbenadering tot een hoeksteen van het provinciale optreden te maken. Termen worden gebruikt als: 'samenwerkingspartners', 'belanghebbende partijen', 'natuurnetwerk', et cetera.
- Voorbeelden van gewenste bijdragen van samenwerkingspartners zijn:
 - Gezamenlijke kaderafspraken (Omgevingsplan).
 - Afstemmen van activiteiten van verschillende partners op een 'beheersgebied'
 - Met betrokken kustpartners wordt in West Zeeuws-Vlaanderen gewerkt aan een nadere uitwerking en verdieping op lokaal niveau.
 - Partners leveren 'capaciteit en middelen'.
- Vaak is het voornemen om samen te werken al geïncorporeerd in het proces van totstandkoming van beleidsnota's; actoren worden actief betrokken. Variërend van 'horen' tot vormen van 'coproductie'. Voorbeeld:

Aanvullend op de officiële inspraakmogelijkheden, zal zowel voor als na vaststelling van het ontwerp Omgevingsplan overleg met de maatschappelijke partners en medeoverheden plaatsvinden op ambtelijk en bestuurlijk niveau. De kustvisie is een product van de gezamenlijke partners van de Zeeuwse kust.

A5 *Welke proceskwaliteit, gericht op het activeren van de partners, klinkt door in de beleidsvoornemens?*

- Coalitieakkoord 2015 spreekt intentie uit: 'Provincie Zeeland zet in op deze kerntaken om zo effectief bij te kunnen dragen aan de belangrijkste maatschappelijke opgaven van Zeeland. Door gericht met andere publieke en private partners samen te werken, kan meer bereikt worden voor Zeeland. Om deze stap naar een Zeeuwse

netwerksamenleving te kunnen maken, is een andere bestuursstijl nodig. Gericht op meer samenwerking én meer maatschappelijk resultaat. Provincie Zeeland maakt hier samen met Zeeuwse partners in de komende bestuursperiode werk van.’

- Prominent is de uitspraak in beleidsnota’s om als provincie aan te sluiten bij ambities en belangen van samenwerkingspartners om de eigen provinciale doelen te bereiken. Bijvoorbeeld in Mobiliteitsvisie:

het mobiliteitsbeleid is flexibel. Hierdoor kunnen we inspelen op inhoudelijke ontwikkelingen. En anticiperen op ontwikkelingen in de – bij onze doelen aansluitende – ambities en belangen van samenwerkingspartners.

- In verschillende beleidsnota’s wordt nagegaan wie ‘de logische partners’ zijn om de doelen te bereiken (bijvoorbeeld in Mobiliteitsvisie, Kustvisie, Omgevingsplan).
- Partners worden als volgt gegroepeerd: per regio (bijvoorbeeld Zeeuws-Vlaanderen), per opgave (bijvoorbeeld Toerisme, verkeersveiligheid), Daarnaast wordt goed in het oog gehouden de ‘formele’ posities van de samenwerkingsactoren: gemeenten, andere provincies, Vlaamse overheden, departementen, ‘Brussel’, waterschap, ondernemingen, maatschappelijke instellingen in het publieke domein, koepelorganisaties.
- Proceskwaliteit wordt geoperationaliseerd in het benoemen en uitwerken van de rol die de provincie zou moeten nemen. De aanbevelingen van Calon klinken hier door.⁶
 - De rollen ‘faciliteren en stimuleren’ worden vaak genoemd in Mobiliteitsvisie en Kustvisie:

Om ondernemers te stimuleren tot innovatie, differentiatie en het maken van een kwaliteitsslag wordt het aanjaagprogramma innovatie opgezet.
 - In de Kadernota Omgevingsplan lezen we:

Daar passen vier rollen bij, die in de praktijk overlap vertonen:

 1. *De Provincie als normsteller: De Provincie is initiatiefnemer, stuurt en informeert vanuit de eigen taken. Samenwerken en een flexibele houding staan centraal.*
 2. *Gebiedsgerichte regisseursrol en kwaliteitsbewaker. De ondernemende Provincie. De Provincie heeft de regie en vormt de verbindende schakel binnen de ketensamenwerking in relatie tot eigen taken. De Provincie regisseert het project daarbij in overleg met belanghebbenden en Partners.*
 3. *Stimulerende rol, de Katalysator van processen. De verbindende Provincie. De provincie wil (eventueel met haar Partners) mede overheden, inwoners of bedrijven verleiden om ergens aan deel te nemen, of het nut ergens van in te zien of bewustwording te vergroten. Ook wordt ruimte geboden aan andere partijen om zich in te zetten voor Zeeland brede (provinciale) belangen.*
 4. *Kennismakelaar en vindingrijke Partner. De inspirerende Provincie. De Provincie neemt op basis van gelijkwaardigheid deel uit van projecten die in de samenleving zijn gestart en waarvan de provincie geen eigenaar is. Bij deze rol is ruimte voor eigen invulling als vindingrijke schakel.*

⁶ Calon geeft een uitvoerig overzicht van rollen; zie hiervoor paragraaf 2.3 in het rapport ‘Ruimte voor verbeelding’.

4. DOORWERKING 'ZEELAND 2040' BIJ PARTNERS: BEVINDINGEN EN EVALUATIEPUNTEN

In dit hoofdstuk staan de bevindingen en evaluatiepunten uit cluster B centraal. Wat heeft het college en wat hebben de Zeeuwse partners gedaan met de oproep om in gezamenlijkheid aan de visie 'Zeeland 2040' te werken?

4.1. 'ZEELAND 2040' ALS INSPIRATIEBRON VOOR PARTNERS?

1. Visie 2040 zou inspirerend moeten zijn voor alle partners binnen Zeeland, en daarmee ook richtinggevend voor hun strategie en beleid. Visie 2040 zou bovendien een nieuwe basis moeten leggen voor samenwerking tussen partners om de bestuurskracht te versterken. Aldus zou de netwerkgedachte gemeengoed worden in partnerstrategieën. Het proces van totstandkoming – een proces van een jaar opgedeeld in vier seizoenen met betrokkenheid van grote groepen inwoners, maatschappelijke instellingen, ondernemingen en overheden – was mede bedoeld om dit effect te bereiken: een inspiratiebron voor iedereen in Zeeland. In Hoofdstuk 2 hebben we al vastgesteld dat de afronding van het traject uiteindelijk toch vooral een aangelegenheid van de Provinciale Staten is geworden.
2. Op grond van de gevoerde gesprekken kan het volgende worden vastgesteld.
 - Voorjaar 2018 hebben de meeste partners 'Zeeland 2040' amper op hun netvlies staan. Gesprekspartners kunnen hoofdthema's niet reproduceren. Ze kennen ook de achtergronden en de aanleiding (Commissie Calon) niet.
 - Het jaar 2014 ligt inmiddels alweer ver weg, vaak zijn ook nieuwe bestuurders en managers aangetreden die het druk hebben met hun eigen opgaven.
 - In een enkel geval wordt verwezen naar bijdragen van de Commissaris of een gedeputeerde die refereren aan het gedachtegoed van 'Zeeland 2040'.
 - In beleidsdocumenten van zowel publieke als private partners wordt slechts in (zeer) bescheiden mate gerefereerd aan 'Zeeland 2040', vaak ook helemaal niet. De eigen context en opgave staat centraal.
 - Zeeland in Stroomversnelling (commissie Balkenende) leeft aanzienlijk meer en heeft een grote bekendheid.
 - Vooral de Investeringsprogramma's staan in het brandpunt van de belangstelling. Daar zien partijen ook voor zichzelf aanknopingspunten en kansen. Een bewijs dat een opgavegerichte aanpak (programma's, projecten) in aanleg bevorderend is voor een brede Zeeuwse bestuurskracht.

- Veel wordt verwacht van de Economic Board als een belangrijk instrument om partnerstrategieën succesvol te maken.
- Van het provinciebestuur wordt verwacht én verlangd initiatieven te blijven nemen om de ‘stroomversnelling’ erin te houden: aanjagen en stimuleren zonder op de stoel van de partners te gaan zitten.

3. Evaluatiepunten

- Blijf tijd, energie en middelen investeren om de partnerstrategie werkzaam te houden tussen overheid, organisaties en onderwijs.
- Werk de rollen van facilitator, stimulator, aanjager, maar ook de rol van partner en regisseur verder uit in termen wat het betekent voor het handelingsrepertoire van GS en PS. Een belangrijk aspect hierin is welke rol op welk moment wordt gehanteerd.
- Activeer gemeenten op regionale opgaven, waar mogelijk in allianties met onderwijs en organisaties. Stem af met de relevante partners rond opgaven, zonder een veelheid aan onderwerpen met een veelheid aan betrokkenen te willen afstemmen.

4.2. INDIRECTE WERKING VAN ‘ZEELAND 2040’ BIJ PARTNERS

1. Ondanks de bescheiden/ beperkte directe werking van ‘Zeeland 2040’ is er wel degelijk sprake van enige doorwerking van ‘Zeeland 2040’ bij de partners. Tegelijkertijd worden er ook kanttekeningen geplaatst.
2. Per stakeholder zijn, op basis van de gevoerde gesprekken, de volgende observaties te maken.

Perspectief ondernemingen

- Doorwerking ‘Zeeland 2040’
 - Gewezen wordt op de impact van de Commissie Balkenende en de Investeringsprogramma’s. Deze geven nieuwe dynamiek, energie en actie!
 - Sommige gesprekspartners zijn ook betrokken bij beleidstrajecten (kust, omgeving); daarbij merken ze soms wel enige invloed die ‘Zeeland 2040’ heeft op deze processen, zowel inhoudelijk (‘de thema’s’) als procesmatig (gericht op samenwerking).
 - Provinciebestuur is samenwerkingsgericht, oriënteert zich op de opgaven en noden van de partners en proberen te ‘helpen’, heeft luisterend oor richting maatschappelijke partners/bedrijfsleven – vraagt van hen initiatieven, speelt ‘moderne rol’ best goed; de lijnen zijn kort, iedereen kent elkaar – dat helpt!

- Keuze voor decentrale/ subregionale aanpak is krachtig, dat geldt nog meer voor een thematische/ opgedavegerichte benadering.
- Indirecte effecten 'Zeeland 2040'
 - Urgente opgaven kwamen in 'Zeeland 2040' niet uit de verf, inmiddels wel via Balkenende, Investeringsprogramma's en aantal beleidstrajecten (zoals Kustvisie).
 - Houd die urgentie vast! Provinciebestuur heeft de smeerolie en is de katalysator om hiervoor te zorgen.
- Aandachtspunten n.a.v. 'Zeeland 2040'
 - Focus houden op systeemsectoren. Prioriteiten blijven stellen via Investeringsprogramma's en wat hierna gaat komen. Vermijd verdelende rechtvaardigheid; durf 'harde noten te kraken'.
 - Grote kwestie die meer aandacht behoeft: schaarste aan geschoolde arbeidskrachten, kennisintensivering en seizoenarbeid.
 - Geef meer aandacht aan het MKB ('ruggengraat'/'pap+mam zaken'), dat is sterk maar nauwelijks betrokken bij initiatieven.
 - Blijf positief, de kracht van Zeeland (systeemsectoren zitten in de haarvaten van de provincie; sterke subregio's) blijven laten zien. Durf te 'showen'! 'We' zijn derde industriële gebied van Nederland, accommoderen 17 miljoen overnachtingen, maken deel uit van delta (geen periferie), zijn best goed bereikbaar, hebben een kwalitatief hoog voorzieningsniveau.
 - Nog meer gezicht laten zien in Den Haag en Brussel, onder meer door allianties aan te gaan met partners van buiten Zeeland, zoals netwerk Zeeuws-Vlaanderen – Vlaanderen, Goes en West-Brabant.
 - Wordt als bestuur nog zelfbewuster en blijf richting geven aan processen en trajecten (regie); ondersteun gemeenten.

Perspectief maatschappelijke instellingen

- Doorwerking 'Zeeland 2040'
 - Ook hier wordt gewezen op de impact van de Commissie Balkenende, waar energie, focus en actie vanuit gaat.
 - Kanttekening is wel dat de focus door Commissie Balkende van de provincie met nadruk ligt op de economische kansen en vestigingsklimaat en minder op thema's als zorg, langer thuis blijven wonen en sociale innovatie.
- (In)directe effecten 'Zeeland 2040'
 - Onder meer door 'Zeeland 2040' zijn initiatieven als bijvoorbeeld de Zeeuwse Huiskamer gestart, waarbij de provincie een initiërende rol heeft gehad.
 - Gaandeweg worden dergelijke op zorg gerichte initiatieven alleen nog gefinancierd door gemeenten en niet langer door de provincie.
- Aandachtspunten n.a.v. 'Zeeland 2040'

- Denk vanuit opgaves en zie ze als asset. Dubbele vergrijzing is bijvoorbeeld een opgave dat je kan inzetten als living lab in Nederland. Onderwijs, onderzoek en zorginnovatie (ondernemers) zijn ook rond zorg samen te brengen. Pak hierin – waar mogelijk – de regierol als provincie.
- Goed voorbeeld is het Bèta-college waarin de provincie nog steeds zijn nek uitsteekt voor het succesvol realiseren van dit Bèta-college. De rol van initiator, facilitator en regisseur is in dit voorbeeld goed zichtbaar.
- Wees expliciet als provincie welke rol je kiest bij op zorg en welzijn gerichte initiatieven in de startfase en het vervolg, ook in relatie tot de verantwoordelijkheden van gemeenten. Het starten van initiatieven is lovenswaardig, tegelijk wekt het wel verwachtingen over de rol van de provincie bij het continueren van de op zorg en welzijn gerichte initiatieven.
- Op andere terreinen (bijv. circulair economie) als provincie meer afdwingen dat partijen gezamenlijk een subsidie ontvangen. Nu vaak versplinterd met een verdeling van de subsidiepot over meerdere kleine aanbieders. Meer kracht is te ontwikkelen als ook in de wijze van subsidieverstrekking in netwerken wordt samengewerkt.

Perspectief gemeenten

Een opmerking vooraf: gemeentelijke gesprekspartners kijken verschillend aan tegen de doorwerking van 'Zeeland 2040'. We zoeken niet een grootste gemene deler, maar zijn in het licht van deze evaluatie vooral op zoek naar inzichten en aandachtspunten die benut kunnen worden 'Zeeland 2040' inspiratierijk te houden met het oog op het versterken van de Zeeuwse bestuurskracht.

- Doorwerking 'Zeeland 2040'
 - 'Zeeland 2040' heeft zeker geholpen om de Zeeuwse zaak beter te behartigen, dat komt omdat het vooral meer focus heeft gegeven in beleid en optreden van het provinciaal bestuur. Het Rapport Balkenende en de Investeringsprogramma's zijn mede hierdoor tot stand gekomen. Ook wordt gewezen op nota's als de Kustvisie en het Omgevingsplan 2018.
 - Het provinciebestuur is meer gericht geraakt op het realiseren van partnerstrategieën om de grote opgaven gezamenlijk aan te pakken.
 - Richting Den Haag vervult het provinciebestuur de lobby- en ambassadeurfunctie met verve. Deze rol wordt commissaris en gedeputeerden ook gegund. Wat hierbij goed geholpen heeft, is het proces rondom de Investeringsprogramma's: goede terugkoppelingen en een functionerend regieteam.
- Indirecte effecten Visie 2040
 - Visie 2040 en vooral de vervolgacties (Balkenende, Investeringsprogramma's, beleidsnota's) laten zien dat het werken aan

partnerstrategieën (triple helix, O's) veel vruchtbaarder is dan het steeds weer terugvallen op de metafoor van de Zeeuwse ziekte. Daarentegen is 'bruggen bouwen' een beeld dat beter past bij Zeeland en de variëteit aan Zeeuwse opgaven. Het komt erop aan bruggen te bouwen binnen Zeeland, maar ook met de vele partijen buiten Zeeland. Blijf daarbij gebruik maken van de eigenheid van eilanden, steden en dorpen (DNA; *luctor et emergo*).

- In dit verband wordt grote aarzeling geuit over de aanbevelingen van de Commissie 'Externe Spiegeling'. De aanbevelingen blijven te veel steken in het domein van de gemeenten, met vooral technische en procedurele oplossingen.
- Aandachtspunten n.a.v. 'Zeeland 2040'
 - Het opgavegericht werken vergt investeren in elkaar om vertrouwen duurzaam te houden. Burgemeesters en CdK dienen hierin een voortrekkende rol te nemen.
 - Het provinciebestuur moet volop inzetten op het verbeteren van het Zeeuwse imago (voorbeeld: de marinierskazerne); het is een groot en gezamenlijk probleem.
 - Het provinciebestuur moet doorgaan met het trekken en stimuleren, mag best wat 'stoerder worden' als maar helder is vanuit welke rol dat gebeurt (om spagaat tussen handhaving/toezicht en stimuleren/trekken te vermijden).
 - Een grote uitdaging blijft de gemeenteraden meer gemeente-overstijgend te laten denken, bijvoorbeeld door thema's als leefbaarheid, duurzaamheid en geluk provinciebreed dominant te maken.

3. Evaluatiepunten WagenaarHoes

- Ten aanzien van het proces van de totstandkoming van 'Zeeland 2040' lijkt – ondanks de betrokkenheid van een groot aantal belanghebbenden en betrokkenen – weinig tot geen eigenaarschap te zijn ontstaan bij partners.
- In lijn met het voorgaande punt lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat door het abstractieniveau van 'Zeeland 2040', het geen verhaal is waaruit direct naar voren komt *what's in* voor de onderscheiden partners. Daartoe ontbreken operationalisaties naar specifieke opgaven, regio's en dergelijke.
- Partners zien wel een provinciebestuur dat zich sterk maakt voor een aantal forse opgaven waar Zeeland voor staat (ook vertaald in de begroting 2018, waarin het opgavegericht werken een rode draad is). Tegelijk zien de partners ook een provinciebestuur dat gericht is op samenwerking en daartoe zoekend is naar passende rollen en bestuursstijlen (zie ook eerder in paragraaf 4.1)
- Investeer in het bepalen van een strategische agenda op weg naar de verkiezingen en daarna in een coalitieakkoord om dilemma's scherp te krijgen, in plaats van investeren in een grondige update van 'Zeeland 2040'.

- Bouw het opgabegericht werken in netwerken verder uit, waarin het provinciebestuur onder meer in de rol als bruggenbouwer de lead kan nemen.

4.3. VRAAG B: WAT GEDAAN MET OPROEP OM IN GEZAMENLIJKHEID AAN 'ZEELAND 2040' TE WERKEN

In deze paragraaf worden de in hoofdstuk 1 gestelde vragen voor cluster B beknopt beantwoord.

B1 Komt de visie 'Zeeland 2040' aan de orde in de strategische documenten van de partners?

- Commissie Balkenende stelt zich achter de benadering van 'Zeeland 2040', waarin de uitgangspunten voor regioprofilering al zijn benoemd.
- De visie 'Zeeland 2040' komt amper aan de orde in de strategische documenten van partners, maar wel indirect via Commissie Balkenende en Investeringsprogramma 'Zeeland in Stroomversnelling'.
- Noties uit beleidsnota's van de provincie sijpelen wel door in de strategische documenten van partners.

B2 Op welke wijze geven zij in hun strategische documenten invulling aan de visie?

- Er is geen directe relatie zichtbaar tussen 'Zeeland 2040' en de strategische documenten van de partners.
- Wel indirect, bijvoorbeeld in de proeftuin 'Maak Verschil' waarin bestuurlijke vernieuwing onderdeel is van de pijler 'sociale innovatie'.

B3 Welke gemeenschappelijke projecten en programma's zijn tot stand gekomen om in gezamenlijkheid aan de realisatie van de visie te werken?

- Investeringsprogramma 'Zeeland in Stroomversnelling'
- Actieprogramma Zeeuwse Kustvisie, met Overgangsbeleid; De Programmatische Aanpak Stikstof (PAS), Deltaprogramma.
- Ontwikkelen van de omgevingsvisie, mede op basis van het omgevingsplan/ kadernota 2018.
- Mobiliteit: 'een meerjarige programma-uitwerking die flexibiliteit biedt. Hierin hebben we vastgelegd welk programma we de komende jaren gaan uitvoeren. Ook staat hierin, op een hoger abstractieniveau, de agenda voor de middellange termijn.'

B4 Welke inspanningen heeft de provincie geleverd om partners te bewegen hun bijdragen te leveren aan de realisatie van de visie?

- Indirect door 'Zeeland 2040' levend en levendig te houden.

- Via beleidsprogramma's (bijvoorbeeld mobiliteit, omgevingsplan, Zeeuwse Kustvisie).
- Vooral via 'Zeeland in Stroomversnelling', niet in de laatste plaats omdat hier twee investeringsprogramma's aan zijn gekoppeld.

B5 Hoe staat het met de provinciale proceskwaliteit?

- Inzet GS wordt gewaardeerd, nuances per groepering:
 - Gemeenten zien dat het provinciebestuur de lobby- en ambassadeurfunctie richting Den Haag met verve vervult. De provincie moet doorgaan met het trekken en stimuleren, mag best wat 'stoerder worden' in de handhavende en toezichhoudende rol.
 - Maatschappelijke instellingen zijn over het algemeen positief over de aanjagende en stimulerende rolneming. De rol van regisseur kan nog steviger worden ingevuld na de start van nieuwe initiatieven.
 - Ondernemingen zien de provincie als samenwerkingsgericht en zich oriënteert op de opgaven en noden van de partners en proberen te 'helpen', heeft luisterend oor richting bedrijfsleven – vraagt van hen initiatieven, speelt 'moderne rol' best goed; de lijnen zijn kort, iedereen kent elkaar.
- Investeringsprogramma's 'Zeeland in Stroomversnelling' worden als positief gelabeld. Het laat zien dat de rolneming van GS goed is voor de hele provincie.
- Verdere explicitering van rollen en vooral consequenties hiervan voor bestuurlijk handelen (rolneming) is nodig.

B6 Wat zijn de ervaringen en lessen van het werken in gezamenlijkheid aan de realisatie van de visie?

Fase van totstandkoming 'Zeeland 2040'

- Ondanks forse inspanning tijdens visietraject (de 'vier seizoenen', grote groepen betrokken), is het proces te weinig gericht geweest op bestuurlijk committeren van partijen om 'Zeeland 2040' tot visie van heel Zeeland te maken.

Fase direct na vaststelling 'Zeeland 2040'

- Ondanks voornemens van PS en GS is weinig van het samen 'agenderen en activeren' terecht gekomen (zie paragraaf 2.2).
- Deze fase is onvoldoende geborgd. Er is op verschillende momenten voorafgaand aan de verkiezingen in 2015 afgesproken tussen PS en GS dat ze samen gaan 'agenderen en activeren'. Deze afspraak is doorgeschoven tot na de verkiezingen van 2015, welke vervolgens niet door PS en GS is opgepakt.

Fase vanaf 2015

- Het gaat niet zozeer om de daadwerkelijke realisatie van het product 'Zeeland 2040', maar om een gezamenlijke inspiratie dat fungeert als kompas. 'Zeeland 2040' is daarmee niet lineair in de zin van een megaplan met deelplannen.
- Opgavegestuurd werken op de verschillende beleidsterreinen is behulpzaam en zelfs voorwaardelijk om partnerstrategieën succesvol te maken.

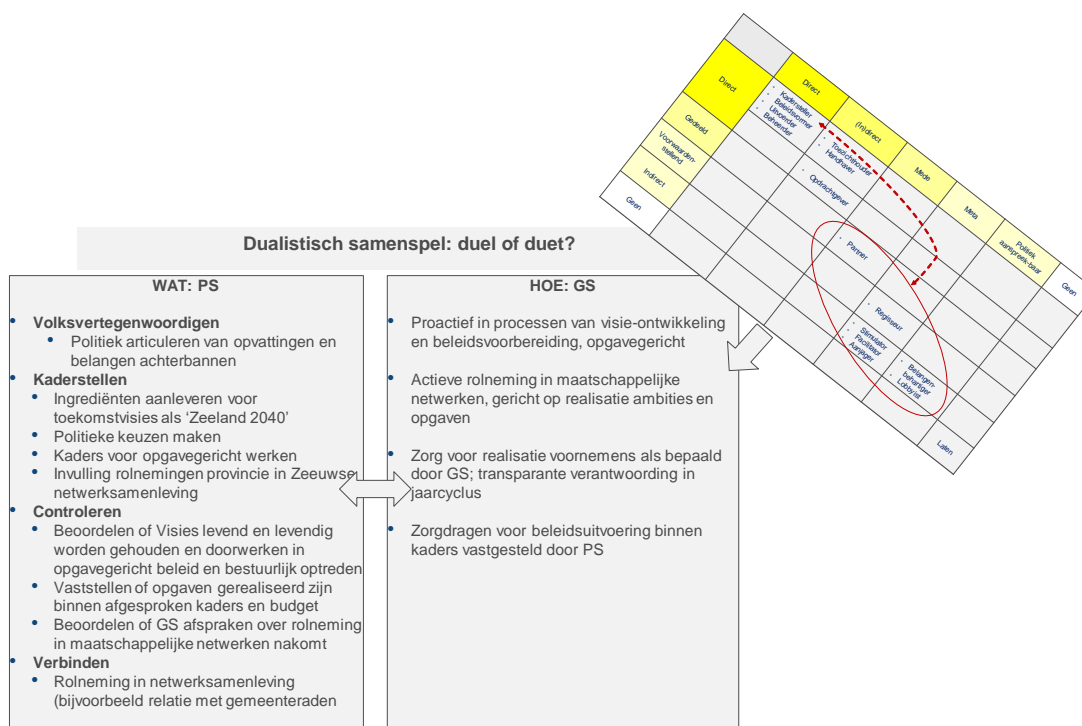
- Van belang is om urgentie te organiseren. 'Zeeland in Stroomversnelling en het Investeringsprogramma werken aldus.
- Het perspectief *what's in* voor partners kan nog explicieter worden gekoppeld aan het 'Zeeland 2040'.

5. ROLNEMING PROVINCIALE STATEN INZAKE (DOORWERKING) 'ZEELAND 2040': BEVINDINGEN EN EVALUATIEPUNTEN

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de bevindingen en evaluatiepunten uit cluster C. Hoe heeft PS gebruik gemaakt van de visie 'Zeeland 2040' bij controlerende, kaderstellende en volksvertegenwoordigende rol?

5.1. ROLLEN PROVINCIALE STATEN

1. Bij het beoordelen van de rolname van Provinciale Staten in het visietraject hebben we ons de vraag gesteld over welke rol c.q. rollen we het dan hebben, mede in relatie tot de rollen die het provinciaal bestuur via GS speelt.
2. In onderstaande figuur hebben we gestileerd de rollen van PS en GS naast elkaar gezet als ware er een duet tussen PS en GS waarin beide partijen een eigen rollenmix hebben. Soms kan dat bij een niet goed verlopend samenspel uitmonden in een duel.



3. De rollen van PS hebben we beschreven volgens de klassieke trits kaderstellen, controleren en volksvertegenwoordigen; hieraan hebben we een vierde toegevoegd die met name in gemeenteland op dit moment enig accent krijgt: de verbindende rol. Per rol hebben we typeringen gegeven die aansluiten bij de bestuurspraktijk van de afgelopen jaren.
4. De rollen van GS hebben we geformuleerd in de trits voorbereiden, rolneming in de samenleving en zorg voor de realisatie van voornemens en beleid. De hiervoor genoemde rollen in de matrix laden als het ware deze trits, in het bijzonder de actieve rolneming in maatschappelijke netwerken door aan te jagen, te faciliteren, te stimuleren.

5.2. ROLNEMING PS IN TRAJECT 'ZEELAND 2040': OBSERVATIES

1. Provinciale Staten hebben naar aanleiding van de bevindingen uit het bestuurskrachtonderzoek van de commissie Calon het initiatief genomen om een 'Zeeuws Verlangen' te definiëren. PS maakte in 2012 de expliciete keuze om zonder GS een toekomstvisie op te stellen, om te benadrukken dat het een document moest worden van heel Zeeland. Ook uit de betrokkenheid van een groot aantal belanghebbenden en betrokkenen in het totstandkomingsproces van de toekomstvisie, blijkt de inzet om een gezamenlijk kompas voor heel Zeeland te ontwikkelen.
2. In de rol van aanjager heeft PS een majeur initiatief genomen dat heeft geresulteerd in een fraaie condensatie van het Zeeuws Verlangen waarin vele partners zich konden herkennen. Dat 'Zeeland 2040' een condensatie is van opvattingen en inzichten van een groot aantal betrokkenen in Zeeland is tegelijk een kracht en zwakte.
 - Vanuit het perspectief van 'vertellend vooruitzien' is 'Zeeland 2040' nog altijd waardevol, aangezien het een condensatie is van wat het gezamenlijke Zeeuws Verlangen is.
 - De zwakte is dat belangentegenstellingen, dilemma's en keuzevragen niet zijn geëxpliciteerd in 'Zeeland 2040'.

Deze zwakte is onvoldoende gecompenseerd in de afspraken over het vervolg. Echter: in de vorige hoofdstukken is vastgesteld dat *en route*, vooral op initiatief van GS dilemma's en keuzevragen op tafel zijn gekomen en een plek hebben gekregen in verschillende beleidstrajecten. Bovendien is ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen (kansen en bedreigingen) op een manier die aansluit bij het vertellend vooruitzien van 'Zeeland 2040'.

3. Uit de gesprekken komt naar voren dat PS zich onvoldoende de vraag hebben gesteld aan welke functies de toekomstvisie moest voldoen. “Wat hebben ze besteld en wat hebben ze gekregen”, zoals een van de gesprekspartners formuleerde. In de vorige hoofdstukken hebben we vastgesteld dat de visie primair de functie van een inspirerend verhaal heeft. Andere functie(s) zijn hierdoor buiten beschouwing gebleven zoals:
 - megaplan ten behoeve van deelplannen.
 - toetsingskader voor provinciaal beleid.

Meer scherpheid over de functionaliteiten van de toekomstvisie tijdens de fase van de opdrachtverlening zou voor PS behulpzaam zijn geweest, als ook wat vanuit het perspectief van PS de vervolgstappen hadden moeten zijn en deze praktisch hanteerbaar te maken in de Statenpraktijk.

4. De keuze om als PS de aanjager te zijn in het definiëren van het Zeeuws Verlangen, aangevuld met de observatie dat ‘Zeeland 2040’ een document is waar praktisch alle partners zich in herkennen, maakte dat er weinig politieke tegenstellingen zichtbaar werden in het document zelf. Wellicht heeft PS zichzelf overvraagd en is tegelijk teveel in een bestuurlijke rol gekomen. De constatering dat ‘Zeeland 2040’ door de bovenstaande bevindingen geen politieke angels bevatte is een reële verklaring dat de inspiratie tijdens en kort na de totstandkoming van ‘Zeeland 2040’ een groot deel van de voorgenomen procesafspraken niet uit de verf is gekomen.
5. Het is PS ondanks de afspraken gemaakt in Statenvergadering van 31 januari 2014 niet is gelukt om het initiatief vast te houden na de autorisatie van ‘Zeeland 2040’. Lang niet alle (proces)afspraken die zijn gemaakt bij de vaststelling van ‘Zeeland 2040’ zijn nagekomen. Concreet gaat het om:
 - het organiseren van politieke debatten in aanloop naar de verkiezingen in 2015.
 - het samen met PS en GS ‘agenderen en activeren’ van de toekomstvisie.
 - bij beleidsvoorstellen de relatie met de toekomstvisie nadrukkelijk aan de orde stellen.
 - Zeeuwse partners oproepen in gezamenlijkheid aan ‘Zeeland 2040’ te werken.

Wel is/wordt uitvoering gegeven aan de twee andere afspraken:

- ‘Zeeland 2040’ is een belangrijke input geweest voor het Coalitiedocument in 2015.
- PS geeft uitvoering aan het evalueren van de voortgang van ‘Zeeland 2040’, met de kleine kanttekening dat de evaluatie wat later plaatsvindt dan was voorgenomen.

5.3. ROLNEMING PS IN TRAJECT 'ZEELAND 2040': EVALUATIEPUNTEN

Wanneer we de observaties uit 5.2 relateren aan het referentiemodel in 5.1 zijn de volgende evaluatiepunten te formuleren.

1. Er is meer scherpheid nodig in de wijze waarop de Staten zich wensen te verhouden tot het College van GS. Welk duet willen de Staten spelen met het College. In het traject van totstandkoming en de fase erna zijn de Staten hierover niet altijd even duidelijk geweest.
2. Voorwaarde hiervoor is dat de Staten scherper worden over de vraag hoe zij met name de kaderstellende rol jegens het College willen gaan invullen gegeven de gedeelde ambitie om als Provinciaal Bestuur actief op te treden in de Zeeuwse netwerksamenleving. Ook is voorwaardelijk dat de Staten scherper worden hoe zij hun controlerende rol gaan vormgeven, bijvoorbeeld in het kader van de jaarlijkse cyclus van begroting en rekening.
3. Daarnaast is het de moeite waard stil te staan bij de vraag wat de rol van de Staten is in de Zeeuwse netwerksamenleving. De volksvertegenwoordigende rol biedt directe aangrijpingspunten om de binding met de achterbannen en het electoraat te organiseren. De verbindende rol – nogmaals: ontleend aan de praktijk van de gemeenten – biedt mogelijk aanknopingspunten om zelf ook directe relaties te onderhouden met gemeenteraden in het kader van het levend en levendig houden van het Zeeuwse verlangen.
4. Een laatste evaluatiepunt bij het bepalen en preciseren van de rollen van de Staten betreft het voorkomen van zichzelf overvragen en overvoeren door te veel op de hooivork te nemen. Tijd en capaciteit – met inbegrip van de steun van de Griffie – zijn belangrijke factoren bij het vaststellen van het eigen ambitieniveau in termen van activiteiten en inspanningen.

5.4. VRAAG C: HOE HEEFT PS 'ZEELAND 2040' GEBRUIKT BIJ CONTROLERENDE, KADERSTELLELENDE EN VOLKSVERTEGENWOORDIGENDE ROL

In deze paragraaf worden de in hoofdstuk 1 gestelde vragen voor cluster C beknopt beantwoord.

C1 Hebben PS voor zichzelf een protocol opgesteld om te zekeren dat de visie een permanente toetssteen is bij het bespreken en beoordelen van voornemens van GS (in de kaderstellende en controlerende rol)?

- De intentie was, afgaand op het procesvoorstel bij de vaststelling van de Toekomstvisie 2040 duidelijk aanwezig:
- Bij beleidsvoorstellen de relatie met de visie 'Zeeland 2040' uitdrukkelijk aan de orde stellen. *Alle Zeeuwse partners oproepen in gezamenlijkheid aan de visie 'Zeeland 2040' te werken.*
- Tot een protocol of permanente toetssteen is het niet gekomen.
- De vraag is of bij aanvang van het traject om te komen tot Zeeuws Verlangen een visie is besteld met de (potentiële) functie van toetssteen.

C2 Hoe beoordelen de fracties hun eigen inbreng tijdens de behandeling van beleidsvoornemens van GS inzake het gebruik maken van de visie?

- Door de fracties is 'Zeeland 2040' nauwelijks gebruikt tijdens de behandeling van beleidsvoornemens van GS.
- Dat hangt samen met het beeld vanuit de fracties dat de visie te abstract was en weinig tegenstellingen kent om politiek te kunnen bedrijven.
 - De vraag is of dat de functie is van een visie, zeker wanneer deze door PS is geïnitieerd.
 - De uitwerking van een visie in een strategische agenda leent zich meer voor het politieke debat.
- Doordat 'Zeeland 2040' in zichzelf nauwelijks politieke tegenstellingen kende, is het niet gebruikt in politieke debatten in aanloop naar de provinciale verkiezingen van 2015.
- Gevolg is dat 'Zeeland 2040' weinig binnen de fractie is gebruikt en in 2015 niet expliciet aan de nieuwe Staten is overgedragen.

C3 Heeft PS zelf pogingen ondernomen om partners te activeren hun bijdragen te leveren aan de realisatie van de visie? Welke proceskwaliteit spreekt uit de ondernomen pogingen?

- Statenleden die direct betrokkenen waren bij de totstandkoming van 'Zeeland 2040' hebben de visie op verscheidene plekken voor het voetlicht gebracht.

- Er was geen sprake van een gerichte en gezamenlijke aanpak om partners te activeren.

C4 Welke lessen verbinden de fracties hieraan? Zijn er redenen om tot aanpassingen te komen van hun handelingsrepertoire?

- Fracties hadden 'Zeeland 2040' meer vanuit het frame als permanente toetssteen kunnen hanteren.
- 'Zeeland 2040' had in 2015 explicieter overgedragen kunnen worden naar de nieuwe Staten. Aannemelijk is dat het onvoldoende scherp hebben van de functie van 'Zeeland 2040' samenhangt met de beperkte overdracht.
- Een waardevolle toevoeging kan zijn om 'Zeeland 2040' uit te werken aan de hand van opgaven. Over de opgave is met gemeenten en partners doorgaans goed overeenstemming te krijgen, ook over Zeeuwse gemeentegrenzen heen. Het maken van keuzes binnen die opgaven leidt tot het gewenste politieke debat.

C5 Op welke wijze maken PS c.q. de onderscheiden fracties gebruik van de visie in de volksvertegenwoordigende rol? Wat zijn de ervaringen hiermee? Welke lessen trekken ze hieruit?

- Wordt nu niet als zodanig gebruikt. Ook hier geldt dat een concretisering in opgaven kan helpen in de volksvertegenwoordigende rol (debat over keuzes).

6. LESSEN EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste lessen die uit deze evaluatie kunnen worden getrokken op een rij. In het verlengde hiervan formuleren we een aantal aanbevelingen.

6.1. LESSONS LEARNED PROVINCIALE STATEN

De volgende lessen zijn naar aanleiding van de uitgevoerde evaluatie te trekken.

1. Met betrekking tot de start van een ingrijpend beleidsproces zoals het visietraject 'Zeeland 2040' was.
 - Wees scherp welk type product wordt gevraagd. 'Wat wordt besteld'?
 - Heb een goed omlijnd programma van eisen voorzien van eenduidige politieke randvoorwaarden.
2. Met betrekking tot de vaststelling van een belangrijk beleidsproduct zoals 'Zeeland 2040' is.
 - Neem besluiten die niet alleen betrekking hebben op wat wenselijk wordt geacht, maar die ook uitvoerbaar en realistisch zijn.
3. Met betrekking tot de voortgang van 'Zeeland 2040'.
 - Houdt de visie waardevol en inspirerend door als Staten periodiek de voortgang te monitoren.
 - Breng expliciete koppelingen aan met nieuwe beleidsinitiatieven om de lange lijn van Zeeland 2040 zichtbaar en betekenisvol te houden.
4. Met betrekking tot rolvastheid en rolneming
 - Wees rolvast om een goede balans te houden tussen wat de Staten willen en wat de Staten *zelf* kunnen gelet op eigen verantwoordelijkheid en beschikbare schaarse tijd. Ga niet op de stoel van GS zitten.
 - Zie de omgang met GS niet zozeer als een duel maar als een samenspel dat moet worden gespeeld in het perspectief van een provinciebestuur dat kiest voor netwerksturing en partnerstrategie.

6.2. AANBEVELINGEN, GERICHT OP VERVOLGPROCES 'ZEELAND 2040'

Op basis van onze bevindingen, evaluatiepunten en *lessons learned* doen we hier een aantal procesmatige aanbevelingen die betrekking hebben op hoe verder met Zeeland 2040. Hierbij realiseren we ons dat de Staten in hun laatste jaar zitten. De aanbevelingen dienen ook behulpzaam te zijn bij de vraag hoe de nieuwe Staten verder kunnen gaan met Zeeland 2040.

1. Bespreek 'Zeeland 2040' in de eigen fracties.
 - Beoordeel, met behulp van deze Tussenbalans, de betekenis en impact van 'Zeeland 2040' vier jaar na vaststelling.
 - Kom met voorstellen hoe 'Zeeland 2040' over te dragen naar de nieuwe fractie en in het verlengde hiervan naar de nieuwe Staten.
2. Maak tijdens bespreking van de jaarstukken dit najaar structureel tijd voor een politiek debat in de Staten over de staat van 'Zeeland 2040' in het provinciale beleid.
 - Wat gaat goed?
 - Wat behoeft aanscherping?
 - Welke nieuwe prioriteiten/ accenten per opgave?
 - Welke nieuwe stappen in partnerstrategie en netwerksturing?
3. Organiseer als provinciebestuur op weg naar de verkiezingen voor de nieuwe Staten samen met de partners één of meerdere debatten over de lange lijn van 'Zeeland 2040'.
 - Laadt opnieuw de drie megatrends.
 - Leg verbinding tussen 'Zeeland 2040' en de elf opgaven die thans centraal staan
 - Spits de debatten toe op dilemma's en keuzevragen, op aanscherping van de opgaven, niet alleen van de provincie, maar ook van de partners.Leg de resultaten van de debatten vast in zoiets als een inspiratiedocument voor de nieuwe Staten.

6.3. AANBEVELINGEN, GERICHT OP VERBETERING ONGANG PS – GS IN HET PERSPECTIEF VAN NETWERKSTURING

Netwerksturing is een buitengewoon belangrijk component in 'Zeeland 2040'. Zoals uit de evaluatie blijkt zijn de afgelopen jaren stappen voorwaarts gezet, maar er is nog een weg te gaan.

1. Organiseer binnen de kring van het provinciebestuur een miniseminar over de rollen van de Staten in relatie tot de rollen van GS en de hierbij passende inzet van de ambtelijke organisatie.
 - Kom tot een verdere uitwerking en aanscherping van het concept netwerksturing en partnerstrategie.
 - Focus hierbij op de vraag wat een Zeeuwse invulling kan zijn van de kaderstellende, controlerende, volksvertegenwoordigende en verbindende rollen van de Staten in de Zeeuwse netwerksamenleving.
 - Betrek bij deze rolinvulling ook de rollen die het College van GS heeft bij het aangaan van partnerships, zoals aanjagen, faciliteren en stimuleren.
 - Betrek in dit gesprek ook de ambtelijke organisatie. Wat is de betekenis van netwerksturing en partnerstrategie voor hun werkwijze, competentie en omgangsvormen?

Leg de resultaten vast in een leidraad voor de volgende Staten.

2. Organiseer een debat met relevante partners over hoe zij aankijken tegen netwerksturing en partnerstrategie.
 - Focus hierbij op de vraag hoe partners hun rol zien in netwerksturing en wat dat betekent voor het samenspel tussen partners en provinciebestuur.

Leg de resultaten vast in een essay dat beschikbaar is voor partners.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: LIJST MET GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN

- Toekomstvisie Zeeland 2040
- Ruimte voor verbeelding – Bestuurskrachtmeting van het provinciebestuur van Zeeland
- Krachten bundelen – coalitieakkoord 2015 - 2019
- Zeeland in Stroomversnelling - Actieprogramma voor duurzame economische groei, regionale inbedding en bestuurlijke daadkracht
- Investeringsprogramma Zeeland in Stroomversnelling
- Investeren in een aantrekkelijk Zeeuws Investeringsklimaat – Zeeland in stroomversnelling 2.0
- Begroting 2018 Provincie Zeeland
- Voorjaarsnota 2018 Provincie Zeeland
- De slimme kracht van Zeeland – rapport wetenschappelijke raad Zeeland
- Mobiliteitsvisie Zeeland 2028 – samen op weg naar kwaliteit
- Kadernota Zeeuws Omgevingsplan 2018
- Zeeuwse Kustvisie – samen sterk voor de Zeeuwse Kust
- De Zeeuwse Arbeidsmarkt – een regiovisie van onderwijs, ondernemers en overheid
- Strategienota Scheldestromen 2015 – 2019
- Natuurbeheerplan Zeeland 2016
- Rekenkamerbrief Netwerksturing
- Gastvrij Zeeland – een provinciale visie op vrijetijdseconomie
- Diverse strategische documenten van gemeenten en maatschappelijke partners
- Diverse verslagen, memo's en documenten omtrent de procesgang voor, tijdens en na de totstandkoming van 'Zeeland 2040'

BIJLAGE II: LIJST MET GEÏNTERVIEWDEN

Gemeente Middelburg	Aart van den Brink
Gemeente Vlissingen	Eveline de Jong
Gemeente Terneuzen	Ab de Feijter
Gemeente Goes	Hans Schild
Gemeente Schouwen-Duiveland	Marieke van den Heuvel
Commissie Janssen	Giel Janssen
Commissie Balkenende	Jan te Veldhuis
Wetenschappelijke Raad Zeeland	Ton Brandenburg
Stuurgroep Campus Zeeland	“ “
De Zeeuwse Huiskamer	Petra de Braal
Zeeuwse Milieufederatie	Ira von Harras
Stichting Arduin	Peter van Wijk
ZLTO	Joris Baecke
Toeristisch Ondernemend Zeeland	Jacques Suurmond
	Wies Buysrogge
Hogeschool Zeeland	Adri de Buck
University College Roosevelt	Bert van den Brink
Provincie Zeeland Provinciale Staten	Ria Rijksen-Blok
	Tobias van Gendt
Provincie Zeeland Gedeputeerde Staten	Anton van Haperen
	Harry van der Maas
Commissaris van de Koning	Jo-Annes de Bat
Provincie Zeeland Ambtelijke organisatie	Han Polman
	Evert Heringa
	Raquel Jimenez
	Liesbeth von den Hoff