

A global view for local result

Focus op Focus

Het internationale beleid van
Groningen geëvalueerd
(2008 – 2010)

IMPACT



PROJECTMANAGEMENT, TRAINING & ADVIES

© iMpact, september 2001

A global view for local result

iMpact – Projectmanagement, Training & Advies is in 2011 opgericht door Sander Maathuis. Sander is projectleider, adviseur en gecertificeerd trainer met meer dan 10 jaar internationale ervaring. Hij heeft een achtergrond als manager van projecten ter versterking van buitenlandse lokale overheden, lobbyist in Brussel en internationaal trainer.

Sander heeft iMpact opgericht vanuit de missie dat een wereldse blik, lokaal resultaat oplevert voor een gemeente, instelling of bedrijf. iMpact geeft dit vorm door:

- Advisering in het effectief gebruik maken van internationale mogelijkheden als projecten, EU subsidies, kennisnetwerken en stedenbanden.
- Management van extern gefinancierde projecten voor opdrachtgevers van donoren als de Europese Unie, Wereldbank of het Ministerie van Buitenlandse Zaken. iMpact kan de gehele projectcyclus op zich nemen; van het binnenhalen van de projectsubsidie tot de eindrapportage.
- Trainingen in het managen van internationale projecten en interculturele communicatie.

—————→ iMpact – Projectmanagement, Training & Advies
Sander Maathuis, Eigenaar
E: smaathuis@hotmail.com
M: +31655322764

Samenvatting

Groningen is een internationale stad. Een stad met internationaal georiënteerde kennisinstellingen, bedrijven en een internationale bevolking. *Groningen Wereldstad; Nota gemeentelijke internationale samenwerking 2008 – 2012*, geeft vorm aan dit uitgangspunt. Hiervoor zijn binnen het uitvoeringskader helpen-leren-handel 6 doelstellingen geformuleerd. Dit evaluatierapport geeft, na 3,5 jaar van uitvoering, inzicht in de realisatie van die doelstellingen, het gekozen beleidskader en de organisatie.

De belangrijkste conclusie is dat **Groningen dankzij een focus van het internationaal beleid in staat is geweest om concrete resultaten te behalen**. Groningen heeft gekozen voor een geografische focus op het NOA gebied en een gefocuste rol van de gemeente, als makelaar. Daarnaast is door het benoemen van doelen gekozen voor een duidelijke focus op bepaalde terreinen. Het belangrijkste advies is om **verder te focussen**. Zo kan Groningen een nog grotere impact bereiken. Essentieel daarbij is een verbeterde interne organisatie, verbeterde communicatie en het alloceren van geld naar daar waar de ambitie ligt.

De evaluatie beoordeelt de volgende elementen van het internationaal beleid als positief en moedigt de gemeente aan deze voort te zetten.

- 1) **De integrale benadering.** Het internationaal beleid is geen afzonderlijk beleidsterrein. Het is integraal onderdeel van het gehele gemeentelijke beleid en ondersteunend aan andere beleidsterreinen. Hierdoor is er draagvlak voor en laat het concrete meerwaarde zien.
- 2) **De focus op NOA.** Groningen heeft een duidelijke, geografische focus. De belanghebbenden ervaren deze als natuurlijk. Het zorgt voor richting. De kracht is dat Groningen andere gebieden niet uitsluit, maar pragmatisch benadert. Als 'open stadhuis' biedt de gemeente ruimte voor initiatieven gericht op andere gebieden.
- 3) **De betrokken houding van het College & Raad.** Beide hechten aan internationalisering en onderkennen het belang ervan om gemeentelijke doelstellingen te realiseren. Het collegeprogramma 2010-2014 spreekt een duidelijke internationale oriëntatie uit.
- 4) **Een gedefinieerde positie.** De gemeente heeft zich gepositioneerd als makelaar. Afgezien van de vraag of dit de goede positionering is en of hier goed invulling aan gegeven is, is het goed dat positie gekozen is. Zo is het mogelijk te focussen en zaken af te houden die niet binnen die positie passen.
- 5) **De professionele benadering.** Het college benadert het internationale beleid zakelijk en professioneel door de raad te voorzien van jaarprogramma's en terugblikken.

Uit de evaluatie komen daarnaast de volgende adviespunten naar voren:

- 6) **Geef de missie een langere a-politieke levensduur.** De internationale beleidsmissie is een afgeleide van de missie van het vorige college. Hiermee bestaat in theorie het gevaar dat deze missie (en daarmee het internationale beleid) een houdbaarheid hebben tot het volgende college aantreedt. Dit kan ondervangen worden door een internationale missie te kiezen die afgeleid is van een algemene missie met een langere levensduur, bijvoorbeeld een stadsvisie.
- 7) **Focus op leren en handel.** Het uitvoeringskader kan zich focussen op leren en handel. Helpen hoeft niet langer meegenomen te worden. Dit kan volgens de focusgroep binnen het kader leren en handel vorm krijgen.

- 8) **Formuleer een missie, waar Groningen voor staat.** De geformuleerde missie is geen missie maar een uitvoeringskader. Formuleer voor de volgende nota – in één zin- een heldere missie waar de gemeente Groningen met haar internationale beleid voor staat. **Communiceer deze missie nadrukkelijk.** Om een missie te realiseren is het essentieel dat de betrokken partners helder voor ogen hebben wat deze inhoud. Dit kan door deze een prominente plek te geven op de website, terug te laten komen in titels van rapporten, op promotiemateriaal te zetten, of op naamkaartjes van uitvoerders te plaatsen.
- 9) **Versimpel het beleidskader.** De huidige nota kent een missie, een visie, 6 doelen en 21 resultaten. Een beleidskader met één missie, één doel en 6 resultaten die hieraan opgehangen zijn, is logischer en duidelijker. Zorg daarbij dat de oorzaak-gevolg structuur van resultaten en doel helder is.
- 10) **Maak het doel en de resultaten SMARTer.** Het Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden (SMART) maken van het doel en de resultaten helpt verder te focussen in de uitvoering. Het helpt om te koersen op concreet resultaat.
- 11) **Update de focus naar de praktijk.** In de praktijk zijn Moermansk, Kaliningrad en Poznan (als partner van Assen) onderdeel geworden van het NOA gebied. Deze praktijk kan in de volgende nota vastgelegd worden. Kijk of het focusgebied naast NOA aangevuld moet worden met China.
- 12) **Verbeter de interne organisatie.** De gemeente spreekt naar buiten toe niet met een stem. Afdelingen spreken elkaar soms tegen of weten niet van elkaar waar ze mee bezig zijn. Dit wordt zowel erkend door de belanghebbenden als de beleidsmakers van de gemeente. Het internationale beleid dient vanuit de gemeente nadrukkelijker gecoördineerd en gestructureerd te worden. Mogelijk biedt een organisatie-model waarbij alles samengebracht is binnen een Bureau Internationale Zaken uitkomst.
- 13) **Speel beter in op behoeftes van belanghebbenden.** Om de rol van makelaar te kunnen vervullen moet de gemeente beter ingespeeld zijn op de behoeftes van de belanghebbenden. Hiervoor is een meer gestructureerd overleg gewenst. SPIN is hiervoor het geijkte platform.
- 14) **Neem een meer proactieve rol.** Alle belanghebbenden verwachten meer van de gemeente dan alleen de rol van makelaar. Welke rol dat is verschilt per instantie. De gemene deler is dat ze een meer proactieve instelling van de gemeente wensen.
- 15) **Zorg voor eenduidige rapportage** De jaarverslagen en rapportages kennen een verschillend format, waardoor deze onderling niet goed te vergelijken zijn. Daarnaast is het van belang bij terugblikken en jaarprogramma's te kijken in hoeverre de doelen en resultaten behaald zijn. Nu worden alleen activiteiten benoemd. Dit geeft de raad beter inzicht over de vorderingen.
- 16) **Zorg voor uitstekende communicatie.** Geen van de in de nota gestelde communicatiemiddel is gerealiseerd. Wil Groningen zich profileren als internationale stad dan is goede communicatie daarover onontbeerlijk. Als eerste dient de interne communicatie daarvoor op orde te zijn. De gemeente moet met een stem spreken en zorgen voor een reguliere informatievoorziening. De tweede, minstens zo noodzakelijk stap is het verbeteren en meertalig maken van de website en het beschikbaar hebben van meertalig informatiemateriaal over projecten.
- 17) **'Put your money where your mouth is'** In de nota worden ambities beschreven, zonder dat daar budget aan gekoppeld wordt. Als iets prioriteit heeft, moet er geld voor beschikbaar zijn.
- 18) **Gebruik het budget efficiënt en effectief.** Onder de noemer 'helpen' staan 2 doelstellingen genoemd. 1 ervan is behaald en de andere niet. In de begroting is echter wel veruit het meeste geld ingeruimd onder deze noemer. Het rendement is daarmee laag. In de volgende nota dient het geld daar gebudgetteerd te worden waar de focus ligt.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	7
Beleidsevaluatie	9
Organisatie evaluatie	17
Conclusie	23

Annexen

I. Bronnen	25
II. Schematische evaluatie beleidsdoelen.....	27

I nleiding

Begin 2008 is door de raad van de gemeente Groningen het beleidsdocument *Groningen Wereldstad: Nota Gemeentelijke Internationale Samenwerking 2008 -2012* vastgesteld. De nota vermeldt een evaluatie van het internationale beleid aan het einde van die periode. De bestuursdienst van de gemeente Groningen heeft iMPact de opdracht gegeven om deze evaluatie uit te voeren. *Focus op Focus: Het internationale beleid van Groningen geëvalueerd (2008-2010)* is hier het resultaat van.

Doel
Het doel van dit evaluatierapport is: **De raad van Groningen heeft helder inzicht in hoeverre de doelen zijn behaald als gesteld in het internationale beleidsprogramma Groningen Wereldstad-Nota gemeentelijke internationale samenwerking 2008-2012.**

Methode
Om bovenstaand doel te bereiken zijn de volgende stappen gezet. Als eerste is –in overleg met de bestuursdienst - een kader vastgesteld waar het internationale beleid op geëvalueerd moet worden. Hierbij zijn de vragen geformuleerd waar de evaluatie antwoord op geeft . Als tweede stap zijn documenten bestudeerd als jaarprogramma's, activiteitenverslagen en besluitennota's om die vragen te kunnen beantwoorden. Als derde stap vonden evaluatiegesprekken plaats met een zogenaamde focusgroep. Dit is een groep die bestaat uit belanghebbenden en beleidsmakers. Belanghebbenden zijn instanties die door de gemeente Groningen aangewezen zijn als belanghebbende en/of mede-uitvoerder van het internationale beleid van Groningen. Er zijn 8 belanghebbenden geïnterviewd, te weten: Gasunie, Stichting Stedenband Groningen-Moermansk, Stichting Stedenband Groningen-San Carlos, Kamer van Koophandel Noord Nederland, Samenwerkingsverband Noord Nederland, Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen en gemeente Assen. Daarnaast is gesproken met de primaire beleidsmakers van het internationale beleid, te weten: de afdeling OCSW, EZ en de bestuursdienst. Annex I geeft de geraadpleegde bronnen weer en de personen die namens de focusgroep geïnterviewd zijn.

Opzet
Het beleidsdocument *Groningen Wereldstad, Nota gemeentelijk internationale samenwerking* is het uitgangspunt voor de evaluatie. Dit document vormt immers de basis voor de uitvoering van het internationale beleid. De genoemde elementen en paragrafen die in die nota aan bod komen, vormen het raamwerk voor deze evaluatie. In het eerste hoofdstuk Beleidsevaluatie worden de onderdelen missie, visie, focus en beleidsdoelen behandeld. In het tweede hoofdstuk Organisatie evaluatie worden de onderdelen organisatie, participatie, monitoring & verantwoording, communicatie en financiën behandeld. Bij elk onderdeel wordt benoemd wat als positief is geëvalueerd (+) en waar verbetering mogelijk is (↗) Het rapport sluit af met een conclusie.

Beleidsevaluatie

Voor de uitvoering van haar internationale beleid heeft de gemeente Groningen een missie, visie, geografische focus en doelen geformuleerd. In dit hoofdstuk wordt ieder van deze onderdelen afzonderlijk geëvalueerd.

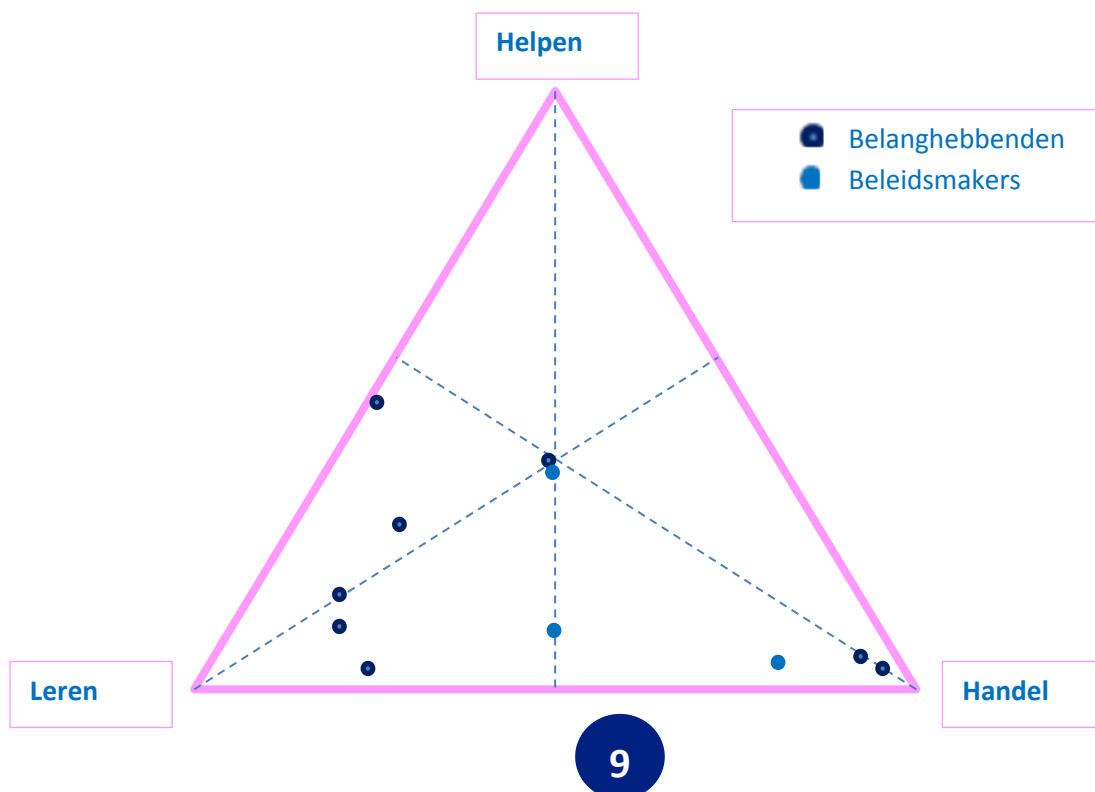
Belang

De gemeente Groningen zou geen internationaal beleid hoeven hebben als er vanuit de gemeenschap geen belang aan gehecht wordt. Daarom is aan de 8 belanghebbenden gevraagd aan te geven wat het belang van internationale contacten voor hun instelling is, om de doelen en missie te bereiken. Met een gemiddelde van 9,8 uit 10 hoeft aan de noodzaak van een gemeentelijk internationaal beleid niet getwijfeld te worden.

Missie

De door de gemeente geformuleerde missie, of beter gezegd uitvoeringskader, van het internationale beleid is 'helpen, handel, leren'. Binnen dit uitvoeringskader wil Groningen een Sociale, Betrokken, Duurzame, Kennis en Sterke stad zijn. Dit kader is een afgeleide van de algemene beleidsmissie van de gemeente Groningen als vastgesteld door het vorige college, te weten 'sterk, sociaal, duurzaam'.

Aan de 8 belanghebbenden en de 3 beleidsmakers is gevraagd hun instantie (of afdeling) te positioneren binnen dit uitvoeringskader dat voorgesteld wordt als een driehoek. De figuur onder geeft deze driehoek weer, opgedeeld in 6 gelijke stukken. Hieruit blijkt dat de gehele focusgroep zich positioneert binnen de drie delen leren-helpen, leren-handel en handel-leren. Niemand positioneert zich in het de 2 delen waar helpen dominant is. Ook de 2 stedenbandstichtingen positioneren zich nadrukkelijk in een ander deel, namelijk leren. Ze geven aan zich niet thuis te voelen in het deel 'helpen' waar de gemeente ze in de nota gepositioneerd heeft.



+ **Zet de integrale benadering door.** De internationale beleidsmissie, ofwel uitvoeringskader, is een afgeleide van de algemene missie van de gemeente Groningen. Groningen heeft daarmee gekozen voor een integrale benadering van het gemeentelijke internationale beleid, waarbij het ondersteunend is aan andere beleidsthema's. Deze benadering staat tegenover de oude zelfstandige benadering, waarbij gemeenten internationaal beleid als thema aan sich zien. Hier bevindt dit beleid zich meestal in de marges van de organisatie, omdat het niet als prioritair gezien wordt. Groningen loopt hiermee *beleidsmatig* voorop in een ontwikkeling die al langer gaande is en beschreven wordt in het VNG rapport *Mondiaal op eigen schaal, gemeentelijk internationaal beleid anno 2009* (VNG, 2010). Het voordeel van deze integrale benadering is dat het voor draagvlak en prioritering binnen de organisatie zorgt.

↗ **Geef de missie een langere a-politieke levensduur.** De internationale beleidsmissie is een afgeleide van de algemene missie van de gemeente Groningen, *zoals geformuleerd door het vorige college*. Hiermee bestaat in theorie het gevaar dat de internationale missie (en daarmee het internationale beleid) een houdbaarheid hebben tot het volgende college aantreed. Dit kan ondervangen worden door een internationale beleidsmissie te kiezen die afgeleid is van een algemene missie met een langere levensduur, bijvoorbeeld een stadsvisie.

↗ **Focus op leren en handel.** Het uitvoeringskader kan zich voor de toekomst focussen op leren en handel. Helpen hoeft niet meer meegenomen te worden, want dit kan volgens de gehele focusgroep binnen het kader leren-handel vorm krijgen.

↗ **Formuleer een missie, waar Groningen voor staat.** De missie is als gezegd geen missie maar een uitvoeringskader. Een missie dient te zeggen waar een organisatie voor staat. Wat is onze waarde en identiteit. Voor de volgende nota wordt geadviseerd – in één zin- een heldere missie te formuleren waar de gemeente Groningen voor staat met haar internationale beleid. Dit kan bijvoorbeeld zijn: *Versterken van de internationale oriëntatie, van de burgers, instellingen en het bedrijfsleven in de gemeente Groningen* of (meer ideëel) *Bijdragen aan duurzame ontwikkeling van democratie, milieu en sociale cohesie in de wereld*. Onder het kopje beleidsdoelen wordt hier verder op ingegaan.

↗ **Communiceer de missie nadrukkelijk.** Binnen de focusgroep wist niemand de missie in haar geheel te benoemen. Wel wist men dat deze in de nota te vinden was. Om een missie te realiseren is het essentieel dat de betrokken partners die bijdragen aan deze missie helder voor ogen hebben wat deze inhoud. Voor de volgende nota zou het goed zijn als de gemeente Groningen de missie nadrukkelijker communiceert. Dit kan door het een prominente plek te geven op de website, terug te laten komen in titels van rapporten, op promotiemateriaal te zetten, of op naamkaartjes van uitvoerders te plaatsen.

Visie

De visie in de nota is feitelijk geen visie, net als de missie geen missie is. Een visie dient - liefst in één zin- aan te geven *waar een organisatie voor gaat*. De tekst die opgeschreven is onder visie is feitelijk een nadere duiding van de missie en een aanloop naar de doelen. Het is niet één concrete zin. Gevraagd aan de focusgroep of zij de visie kunnen noemen geven deze aan die niet te kennen. Wel denken een aantal belanghebbenden dat deze zich voornamelijk richt op handel. Dit antwoord maakt duidelijk dat *in de uitvoering* de gemeente het imago heeft te gaan voor handel.

↗ **Geen visie geeft duidelijker focus.** Een visie is een *overkoepelend doel* waar een organisatie voor gaat op de lange termijn. Vaak werkt dit overkoepelende doel verwarring in de hand met het *specifieke doel*. Dit doel formuleert waar een organisatie voor gaat op de korte termijn. In de volgende nota kan vanuit de missie meteen een specifiek doel geformuleerd worden, dat men in de uitvoerperiode van de nota wil realiseren. Dit zorgt voor een heldere, meer gefocuste nota.

Geografische focus

Om haar beleidsdoelen te realiseren heeft de gemeente Groningen gekozen voor een geografische focus op Noord- Oost Europa. Ze investeert in de banden met steden in de economische groeizone die zich uitstrekt van de Randstad tot aan de Baltische Staten en Sint Petersburg (de Noordelijke Ontwikkelingsas). Tijdens de uitvoering is ook Moermansk, vanuit handelsperspectief, opgenomen in het NOA gebied.

De gehele focusgroep –met de logische uitzondering van de stichting stedenband San Carlos- kan zich goed tot zeer goed te kunnen vinden in deze focus. Het geeft richting en duidelijkheid. Wel heeft ieder lid van de focusgroep een eigen voorkeur binnen het NOA gebied (wel Duitsland, niet Baltische staten –EZ), of een voorkeur voor het verbreden van het NOA gebied (Scandinavië – EZ, KvK). Ook geven een aantal leden aan dat andere partners (Graz – RuG, Newcastle – UMCG) of landen (BRIC-SNN) niet vergeten moeten worden.

+ **De focus geeft richting én resultaat.** De gemeente Groningen heeft een duidelijke, natuurlijke, focus waar de belanghebbenden zich goed in kunnen vinden. De focus op NOA kan daarom voor de toekomst gehandhaafd blijven. Het voordeel van deze geografische focus is dat daarbinnen accentverschuivingen plaats kunnen vinden. Nu ligt de nadruk op Oldenburg, Bremen, Hamburg en Tallinn, maar in de toekomst kan dit, indien gewenst, best verschuiven naar Kaliningrad, Moermansk of Poznan (partner Assen).

+ **Blijf pragmatisch rond andere gebieden.** Gemeente Groningen biedt naast de focus ruimte voor andere initiatieven vanuit haar rol als ‘open stadhuis’. Zo kunnen initiatieven buiten het NOA gebied ondersteund worden zonder van de focus af te stappen. Groningen richt zich nadrukkelijk op NOA, en moet dit zeker handhaven, maar sluit andere gebieden niet uit.

↗ **Update de focus naar de praktijk.** In de praktijk zijn Moermansk, Kaliningrad en Poznan (als partner van Assen) onderdeel geworden van het NOA gebied. Deze praktijk kan in de volgende nota vastgelegd worden. Kijk tevens of het focusgebied naast NOA aangevuld dient te worden met China. In de praktijk is dit voor Groningen het belangrijkste gebied naast de NOA. Waak er wel voor dat met het eventuele uitbreiden van deze geografische focus een discussie losbarst om andere gebieden ook op te nemen in deze focus (Graz, Newcastle, San Carlos).

Doelen gerealiseerd

In de nota staan 6 beleidsdoelen genoemd waaraan gemeente Groningen in de periode 2008-2012 wil werken. Onder staan deze beleidsdoelen vermeld. De schuingedrukte tekst is een specificering van de oorspronkelijke tekst gegeven door de bestuursdienst. Deze paragraaf beschrijft in hoeverre de doelen al dan niet behaald zijn. De beschrijving is kort; alleen de conclusie staat beschreven. De analyse waarmee tot die conclusie gekomen is, is gegeven in annex II. Deze paragraaf beschrijft of *wat Groningen wilde bereiken gelukt is*. De volgende paragraaf beschrijft of

Groningen dit wel moet willen bereiken. De onderliggende vraag is daarbij of de focusgroep deze doelen onderschrijven en zich er als mede-uitvoerder voor verantwoordelijk voelen.

Doel 1. Stimuleren van betrokkenheid van inwoners, instellingen en bedrijfsleven bij onze (ideële) Stedenbanden (*te weten Moermansk en San Carlos*).

Dit doel is niet behaald. Van de 5 in de nota geformuleerde resultaten om dit mogelijk te maken is slechts 1 resultaat gedeeltelijk gerealiseerd. Dat het doel niet gerealiseerd is, heeft 2 duidelijke redenen:

1. In het programma 2008 -2010 is voor 3 van de 5 resultaten budget opgenomen. Het is logisch om niet gebudgetteerde activiteiten op te nemen om zo inzichtelijk te maken wat er kan met meer geld. Echter een doel mag niet zodanig in gevaar komen dat als het geld niet beschikbaar komt voor die resultaten het doel ook niet behaald wordt.
2. Uitgevoerde activiteiten staan (gedeeltelijk) niet in dienst van het doel. Het netwerkevenement uit 2009 zou tot doel moeten hebben om de ideële stedenbanden te promoten. Hier richt de activiteit zich echter niet op. Hierna wordt besloten helemaal geen geld meer aan te wenden voor dit resultaat. Onder resultaat b) presenteert de gemeente in haar verslagen alle bijeenkomsten, ontvangsten en missies. Echter slechts een paar staan in dienst van dit doel. De overige zijn onderdeel van andere doelen.

Doel 2. Bijdragen aan duurzame ontwikkeling van democratie, milieu en sociale cohesie in andere gebieden.

Het doel is behaald. Hierbij wordt opgemerkt dat onder ‘andere gebieden’ met name San Carlos en Moermansk verstaan moeten worden. Het doel kon onder andere behaald worden, omdat voor de 3 onderliggende resultaten budget beschikbaar gesteld was.

Doel 3. Verbeteren van gemeentelijk beleid en projecten door kennis en ervaring uit te wisselen met Partnersteden (*te weten Oldenburg, Hamburg, Bremen en Tallinn*).

Het doel is behaald. Opmerkelijk is dat de raad veel belang hecht aan het onderliggende resultaat 3b. ‘onderlinge samenwerking op gemeentelijke thema’s’, (zie motie S&S), maar hier in de nota geen budget voor gealloceerd lijkt te zijn. In de uitvoering blijkt dit wel het geval gezien het grote aantal activiteiten. Het zou goed zijn in de volgende nota en jaarprogramma’s duidelijker te zijn over het budget voor activiteiten die hieronder vallen.

Doel 4. Stimuleren internationale oriëntatie van instellingen in bijzonder binnen de stedenbandrelaties (*te weten Moermansk en San Carlos*) en NOA (*te weten Oldenburg, Hamburg, Bremen en Tallinn*).

Het doel is gedeeltelijk behaald. Het resultaat om kunstenaars en instellingen in het NOA gebied uit te wisselen is behaald. De uitwisseling binnen de stedenbanden verbreden is niet behaald. Dit is te verklaren, doordat hier slechts één activiteit voor opgezet is, de Netwerkbijeenkomst “The World is interconnected” in 2009. Vanwege de lage deelname is toen besloten hiermee te stoppen.

Doel 5. Stimuleren groei aantal arbeidsplaatsen (‘Pieken’) en aantal buitenlandse studenten.

Het doel is behaald. Weliswaar zijn 2 van de 4 resultaten niet uitgevoerd. Zo is geen haalbaarheidsstudie gehouden om te kijken naar het opzetten van een welkomstcentrum (resultaat c). Ook zijn geen internationale projecten ondersteund die de economische positie van Groningen

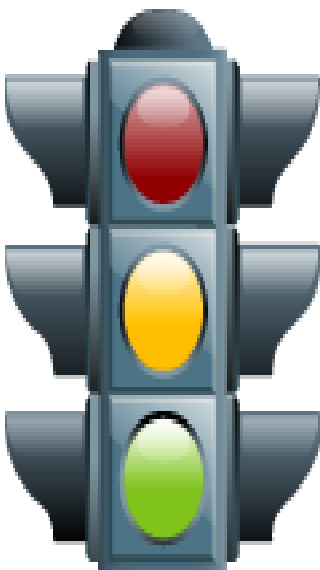
profilieren. Echter veruit het belangrijkste resultaat onder dit doel ‘het profileren van de economische sector en kennisinstellingen’ is wel behaald. Hier zijn veel activiteiten opgezet met goed resultaat. Zo zijn buitenlandse bedrijven ingekomen voor de bedrijven contact dagen, is het aantal Chinese studenten toegenomen, is het Confisiusinstituut opgericht, zijn de banden aangehaald met Moermansk door de energiesector (Gasunie is lid geworden van het Baltic Network Forum) en zijn de contacten aangehaald met Healthy Aging instituten.

Doel 6. Vergroten kansen op externe (Europese) subsidies voor gemeentelijke projecten.

Het doel is gedeeltelijk behaald. Groningen heeft zich actief ingezet om de internationale contacten en netwerken te onderhouden en actief te lobbyen in Brussel. In het bijzonder rond de prioritaire thema’s Aging en Energy. Wat niet behaald is, is het aanbieden van een gestructureerd traject om medewerkers te trainen in het aanvragen van subsidies. Ook is haast geen meertalige informatie aanwezig. Belangrijke reden voor het niet behalen van deze laatste twee resultaten is dat hier geen budget voor beschikbaar gesteld was. Van het begin af aan was het dus al de vraag of dit doel behaald kon worden.

Conclusie

In totaal zijn 3 beleidsdoelen behaald, 2 gedeeltelijk behaald en 1 niet behaald. De figuur onder laat dit zien. Bij het vaststellen van de nota was dit al enigszins te voorspellen. Voor de belangrijkste resultaten was budget beschikbaar om zodoende die doelen te realiseren. Voor de doelen die gedeeltelijk gerealiseerd zijn, geldt dat hiervoor veelal te weinig budget was om ze geheel te behalen. Budget is overigens niet de reden dat doel 1 niet behaald is. Hier is de focus in de uitvoering verschoven van de stedenbanden naar andere doelen.



Doel 1. Stimuleren van betrokkenheid van inwoners, instellingen en bedrijfsleven bij onze (ideële) Stedenbanden (*Moermansk en San Carlos*)

Doel 4. Stimuleren internationale oriëntatie instellingen in bijzonder binnen de stedenbandrelaties (*Moermansk en San Carlos*) en NOA (*Oldenburg, Hamburg, Bremen en Tallinn*).

Doel 6. Vergroten kansen op externe (Europese) subsidies voor gemeentelijke projecten.

Doel 2. Bijdragen aan duurzame ontwikkeling van democratie, milieu en sociale cohesie in andere gebieden.

Doel 3. Verbeteren van gemeentelijk beleid en projecten door kennis en ervaring uit te wisselen met Partnersteden (*Oldenburg, Hamburg, Bremen en Tallinn*).

Doel 5. Stimuleren groei aantal arbeidsplaatsen ('Pieken') en aantal buitenlandse studenten

+ **Handhaaf Meetbare doelen en resultaten...** De nota heeft doelen en resultaten geformuleerd die, hoewel niet SMART, wel enigszins meetbaar zijn. Dergelijke helder geformuleerde doelen en resultaten geven richting en focus aan de uitvoering. Natuurlijk wordt ook inzichtelijker

wat niet behaald is en waar men op afgerekend kan worden. Dit weerhoudt mensen soms van het formuleren van objectief verifieerbare doelen. Zeker als internationaal beleid onder druk staat. In Groningen, waar zowel Raad als College, het belang van internationaal beleid onderschrijven, kunnen deze doelen en resultaten zonder angst voor *politieke* afrekening nog duidelijker geformuleerd worden. Als college en raad staan voor wat ze zeggen én daar voldoende middelen voor beschikbaar stellen is dit een belangrijke volgende stap naar et verder professionaliseren van het internationaal beleid.

➤ **...Maar maak ze SMARTer.** Het Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden (SMART) maken van de doelen en resultaten helpt verder te focussen in de uitvoering. Men kan zo nog concreter koersen op resultaat. Een doel kan overigens alleen maar SMARTer geformuleerd worden als de interne organisatie op orde is. Zo moet er voldoende budget aanwezig zijn en moet helder zijn wie de verantwoordelijke voor elk doel is, zowel ambtelijk als bestuurlijk.

➤ **Versimpel de structuur.** Sommige doelen in de nota zijn minder van belang dan andere en sommige zijn feitelijk een resultaat naar een doel toe dan een doel op zich (binnenhalen subsidies). Een logische opbouw is om één doel te formuleren en daar verschillende resultaten aan op te hangen die nodig zijn om dat doel te realiseren. Dit kan eenvoudig op basis van het bestaande kader.

Doelen gewaardeerd

Nog belangrijker dan het behalen van de doelen, is te kijken of de belanghebbenden dit ook van nut vinden. Waarom zal je je er anders voor inzetten. In de figuur onder staat het gemiddeld belang aangegeven dat de focusgroep voor hun organisatie hecht aan elk beleidsdoel. Belang is daarbij geformuleerd als constatering, niet als waardering. Uit de figuur blijkt nadrukkelijk dat zowel belanghebbenden als beleidsmakers meer belang hechten aan beleidsdoelen 3, 4, 5 en 6 dan aan beleidsdoel 1 en 2.

Beleidsdoel	Belang		
	B	BM	T
1. Stimuleren van betrokkenheid van inwoners, instellingen en bedrijfsleven bij onze (ideële) Stedenbanden (<i>te weten Moermansk en San Carlos</i>).	6,3	4,7	5,5
2. Bijdragen aan duurzame ontwikkeling van democratie, milieu en sociale cohesie in andere gebieden.	5,8	4,7	5,3
3. Verbeteren van gemeentelijk beleid en projecten door kennis en ervaring uit te wisselen met Partnersteden (<i>te weten Oldenburg, Hamburg, Bremen en Tallinn</i>).	7,5	8,7	8,1
4. Stimuleren internationale oriëntatie van instellingen in bijzonder binnen de stedenbandrelaties (<i>te weten Moermansk en San Carlos</i>) en NOA (<i>te weten Oldenburg, Hamburg, Bremen en Tallinn</i>).	8,5	8,7	8,6
5. Stimuleren groei aantal arbeidsplaatsen ('Pieken') en aantal buitenlandse studenten.	7,5	8,7	8,1
6. Vergroten kansen op externe (Europese) subsidies voor gemeentelijke projecten.	7,8	8,7	8,3

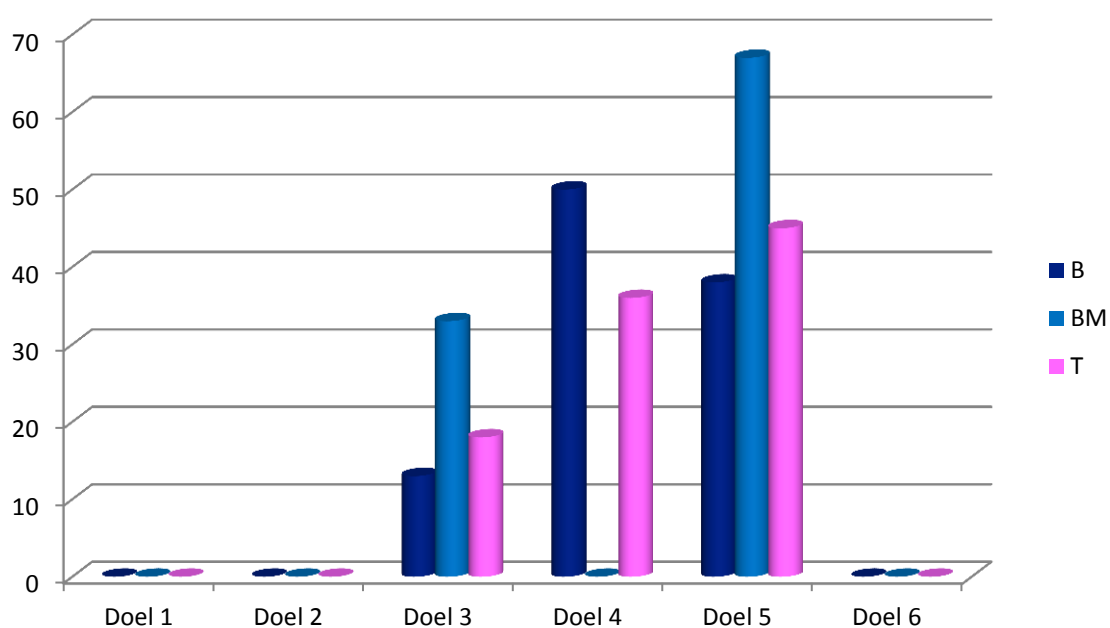
B = belanghebbende

BM = beleidsmaker

T = Totaal

De focusgroep is daarnaast specifiek gevraagd één beleidsdoel uit te kiezen dat voor hen essentieel is om opgenomen te worden in de volgende beleidsnota. De figuur onder geeft dat in percentages weer. Drie dingen vallen hierbij op.

1. Niemand, ook de stedenbandstichtingen niet, vinden beleidsdoel 1 het belangrijkste. Zij geven aan liever te werken onder of aan doelstelling 4.
2. Doelstelling 6, die in bovenstaande figuur nog als één na belangrijkste ervaren wordt, wordt geen enkele keer genoemd als belangrijkste om mee te nemen in de volgende nota. De argumentatie is dat het verkrijgen van subsidies geen doel op zich is maar een instrument.
3. Beleidsdoel 4 wordt door de belanghebbenden het vaakst genoemd om mee te nemen als doelstelling in de volgende nota, terwijl de beleidsmakers deze geen enkele keer noemen.



➤ **Minder doelen, meer focus** In een volgende nota kunnen de doelen 1 en 2 achterwege blijven. Deze zijn volgens de focusgroep genoeg gewaarborgd binnen doel 4. Doel 6 hoeft niet als doel opgenomen te worden in de nota. Het kan beter als resultaat meegenomen worden om de doelen 3, 4 en 5 te bereiken. Het advies is om doelen 3,4 en 5 om te werken tot één doel en daar meerdere resultaten onder te plakken.

Organisatie evaluatie

De nota beschrijft de organisatie die nodig is om het boven beschreven beleid te realiseren. De onderdelen die daarin behandeld worden zijn interne organisatie, participatie, monitoring & verantwoording, communicatie en verantwoording. In dit hoofdstuk zijn deze onderdelen geëvalueerd.

Interne organisatie

Groningen heeft de uitvoering van het internationale beleid bij verschillende diensten en instellingen ondergebracht. Zo is bij EZ de beleidsadviseur internationale betrekkingen verantwoordelijk voor de handelscontacten. De coördinator externe betrekkingen, die geplaatst is bij de bestuursdienst, is verantwoordelijk voor buitenlandse betrekkingen en subsidiezaken. De uitvoering van de twee stedenbanden is gedelegeerd aan stedenbandstichtingen die onderdak hebben bij de dienst OCSW. Bestuurlijk zijn de internationale activiteiten bij verschillende portefeuillehouders ondergebracht. De burgemeester is verantwoordelijk voor de internationale betrekkingen en de wethouder Economische Zaken voor economische handelsbetrekkingen. De nota stelt dat bewust niet gekozen is voor een clustering van externe betrekkingen, handelsrelaties en subsidiemanagement in een organisatieonderdeel. Men wil eerst inhoud aan de structuur brengen.

In reactie op deze organisatiestructuur merken de belanghebbenden op dat de gemeente, specifiek de trekkers vanuit de afdeling EZ en bestuursdienst vaak onvoldoende op de hoogte zijn van wat er bij elkaar speelt. Het komt zelfs voor dat ze elkaar tegenspreken.

+ **Het college hecht belang aan internationalisering.** In het collegeprogramma 2010-2014 is een internationale oriëntatie aanwezig. Het wordt van belang geacht om doelen te realiseren.

↗ **Verbeter de interne organisatie.** Alle belanghebbenden geven aan dat de interne organisatie binnen de gemeente verbeterd moet worden. Veel geven als advies om voor een organisatiemodel te kiezen waarbij alles samengebracht is binnen een bureau internationaal. Dit zou de onderlinge samenhang en afstemming naar buiten verbeteren. De Stichting Stedenband Moermansk ziet als bijkomend voordeel dat mensen dan flexibeler ingezet kunnen worden. In rustige periodes waarbij weinig activiteiten plaatsvinden voor de stedenband kan die capaciteit ingezet worden voor andere activiteiten.

Participatie

De gemeente streeft bij de uitvoering van het beleid de rol van makelaar na. Hierbij wil het stadhuis en de betrokkenheid van het bestuur als een brug dienen tussen bedrijven met internationale contacten en maatschappelijke instellingen met internationale activiteiten. De focusgroep is gevraagd hoe ze de rol van de gemeente als makelaar in de afgelopen periode waardeert. De belanghebbenden waarderen dit met een 5,7. De beleidsmakers waarderen zichzelf met 7,3. Voor de kleine onvoldoende van de belanghebbenden worden verschillende redenen gegeven: De gemeente heeft een te weinig actieve houding; De gemeente heeft nooit duidelijk gemaakt dat ze deze rol nastreeft; De gemeente heeft intern de zaken niet op orde waardoor een

diffuus beeld ontstaat wat ze wil. Het meest helder is de feedback van de Gasunie. Zij zien de gemeente als een doorgeefluik van informatie zonder filter. Om een goede makelaar te zijn moet de gemeente weten wie haar klanten zijn en waar hun behoefte ligt. Dit weer ze niet. De belanghebbenden geven daarnaast aan dat ze de interactie met de gemeente als ad hoc ervaren. Ze worden bij tijd en wijle over activiteiten geïnformeerd als het vaktreffen of internationale bijeenkomsten, maar missen structuur. De belanghebbenden geven aan behoefte te hebben aan een structureel contact en een duidelijk werkplan op basis waarvan men met elkaar samenwerkt.

Op de vraag hoe de gemeente haar rol als makelaar beter kan vervullen komen de volgende adviezen: SPIN benutten om hier activiteiten onderling af te stemmen; Door beter haar klanten te kennen (volgens Gasunie kan de provincie de gemeente hierbij ten voorbeeld zijn); Beter interne afstemming tussen de beleidsmakers binnen de gemeente; en beter weten wat er speelt bij de belanghebbenden door meer regulier overleg.

De belanghebbenden is daarnaast gevraagd aan te geven welke rol ze nog meer van de gemeente verwachten. De antwoorden zijn divers: partner in projecten en in strategische netwerken, facilitator van voorzieningen en personen, PR machine ('je verkoopt als makelaar pas een huis als je het goed aanprijst'), marketeer van de stad, bouwer van internationaal beleid ('een makelaar bouwt niets en dat moet de gemeente wel nastreven'), lobbyist, visionair met grotere verantwoordelijkheid voor de regio. De gemeenschappelijke deler in al deze rollen die de gemeente zou moeten vervullen is dat ze *een actievere rol van de gemeente* verwachten die verder gaat dan die van makelaar.

Overigens prijzen alle belanghebbenden zonder uitzondering de rol van de personen die namens de gemeente als hun contactpersoon optreden. Dat zij onvoldoende slagen in hun rol van makelaar, wijdt men aan de (onduidelijke) interne structuur binnen de gemeente en de (te) brede en volle portefeuilles van de contactpersonen.

+ **Positie gedefinieerd.** Het is goed dat de gemeente een positie voor zichzelf heeft gedefinieerd. Zo is het enerzijds mogelijk te focussen en anderzijds dingen af te houden die niet binnen die positie passen. De afgelopen periode laat wel zien dat de gekozen positie geherdefinieerd dient te worden.

↗ **Speel beter in op behoeftes van belanghebbenden.** Om de rol van makelaar te kunnen vervullen moet de gemeente beter inspelen op de behoeftes van de belanghebbenden. Hiervoor is gestructureerd overleg wenselijk. SPIN is hiervoor het gekijkte platform.

↗ **Neem een meer proactieve rol** Alle belanghebbenden verwachten meer van de gemeente dan alleen de rol van makelaar. Welke rol dat is verschilt per instantie. De gemene deler is dat ze een meer proactieve instelling van de gemeente wensen.

Monitoring & verantwoording

De nota stelt dat een integrale en periodieke monitoring en evaluatie plaats moet vinden van het beleid. In de periode 2008 – 2011 is de raad ieder jaar voorzien van een jaarprogramma en een terugblik over de afgelopen periode.

+ **Professionele benadering** De gemeente benadert het internationale beleid zakelijk en professioneel door de raad als beloofd te voorzien van jaarprogramma's en terugblikken.

↑ **Zorg voor eenduidige rapportage** De jaarverslagen en rapportages kennen een verschillend format, waardoor deze onderling niet goed te vergelijken zijn. Ook is zo niet goed te zien in hoeverre de resultaten behaald zijn. Daarnaast zijn de verslagen sterk gericht op de activiteiten. Het is van belang bij terugblikken en jaarprogramma's ook te kijken in hoeverre de doelen en resultaten behaald zijn en mogelijke obstakels in de uitvoering te benoemen.

Communicatie

De nota zet stevig in op communicatie. "Onze ambities vragen om een forse injectie ten aanzien van voorlichting en communicatie." Dit zou zijn vorm moeten krijgen in: Een meertalige en ge-update website, een publiekscampagne, meertalige informatiebrochures over projecten en beleid.

Wie anno 2011 als algemeen geïnteresseerde de zoekterm 'Groningen+Internationaal' intoets in een zoekmachine komt uit op de site van COS Groningen. 'Groningen Internationale Betrekkingen' leidt naar de site van de gelijknamige opleiding van de RuG. Voor een stad die zich wil profileren als internationale stad is dat een misser.

Op de site van de gemeente Groningen komt bij het intoetsen van 'internationaal' als vierde 'hit' 'internationale relaties' naar boven. Dit blijkt een onderdeel te zijn van de pagina 'stedenbanden'. Deze pagina wordt gehanteerd als dé startpagina voor alle internationale activiteiten van de gemeente. Het is niet helder hoe vanuit de homepage van de gemeente naar deze pagina te komen is. De website is dus niet ge-update en niet meertalig gemaakt.

Ook de andere genoemde communicatie instrumenten zijn niet ingezet. Er is geen publiekscampagne geweest voor de stedenbanden en geen meertalige informatiebrochures. Dit lag in de lijn der verwachting. In de nota staan deze activiteiten wel benoemd, maar is aangegeven dat hier nog geen budget voor gereserveerd is. Door het uitblijven van dit budget zijn deze activiteiten nooit uitgevoerd.

De belanghebbenden is gevraagd hoe ze de communicatie van de gemeente over het internationale beleid waarderen. Niet verassend geven ze de gemeente een onvoldoende, een 5,5. Hiervoor geven ze de volgende redenen: Er is geen structurele communicatie zoals een reguliere nieuwsbrief of goede website. Wel is er communicatie op activiteitsniveau, maar deze is ad hoc en niet gestructureerd; Ik weet dat er veel gebeurt, maar ik weet niet wat; Er is een goede PR rond handelsmissies, maar minder op andere terreinen; De communicatie is selectief, meer vanuit het belang van de gemeente dan van het belang van ons als belanghebbenden; De gemeente heeft intern de communicatie niet op orde waardoor er met twee monden gesproken wordt; en er is te weinig regie en het is niet duidelijk wie de probleemhouder vanuit het bestuur is. Hieruit komt naar voren dat als de gemeente bovenstaande activiteiten wel had uitgevoerd de tevredenheid waarschijnlijk niet veel hoger was geweest. Vanuit de belanghebbenden bestaat behoefte om ook op andere terreinen de communicatie te verbeteren.

De beleidsmakers zijn ook erg kritische naar zichzelf. Zij geven zichzelf een 4,7 voor hun communicatie. Als reden geven ze hiervoor: We geven alleen ad hoc persberichten uit; Er is geen

goede nieuwsbrief en website; Er is geen meertalige communicatie beschikbaar. We moeten scherper communiceren wat men van ons kan verwachten; We communiceren nu veel te versnipperd. Hieruit blijkt dat de beleidsmakers zich herkennen in de kritiek die de belanghebbenden noemen. Het goede is dat iedereen het eens is over het probleem en dat iedereen de noodzaak inziet van verbetering.

↗ **‘Put your money where your mouth is’** Als de nota stelt dat de ambities een forse injectie vragen ten aanzien van voorlichting en communicatie, dan moet hier ook geld voor gebudgetteerd worden. Het blijft anders een loze belofte.

↗ **Weet waar de behoefte ligt.** Als de gestelde communicatiedoelen wel gerealiseerd waren, zou de waardering van de belanghebbenden over de communicatie van de gemeente niet veel beter zijn. Die behoefte ligt namelijk ergens anders. Zij willen graag een eenduidige (met een stem) en reguliere informatievoorziening van de gemeente. De gemeente dient hiervoor **eerst de interne communicatie op orde** te hebben.

↗ **Verbeter de website.** Geen enkele organisatie kan tegenwoordig zonder goede website. Voor veel mensen is dit de eerste en belangrijkste informatiebron. Het is hét visitekaartje. Dit geldt duidelijk niet voor de site van Groningen die het internationale beleid moet promoten. De website suggereert ten eerste dat het alleen gaat over stedenbanden. Die naam moet veranderen in ‘Internationaal’ of ‘Internationale zaken’ om aan te sluiten op de bestaande praktijk. Hier kunnen dan alle internationale activiteiten van Groningen aan bod komen van projecten, tot samenwerkingsrelaties en stedenbanden. Ook fair trade en Millenniumgemeente, die nu nog op deze site ontbreken, zouden hier een plek kunnen krijgen. De site ‘internationale zaken’ van de gemeente Utrecht kan hier wellicht ter inspiratie dienen <http://www.utrecht.nl/smartsite.dws?id=213>

↗ **Zorg voor een digitaal archief.** De informatievoorziening op de site kan vergroot worden door alle nieuwsbrieven digitaal beschikbaar te maken in een archief.

Financiën

De begroting van het internationale beleid heeft een omvang van ruim drie ton, waarvan ruim de helft incidentele middelen betreffen waar nog financiering voor gevonden moet worden. In de uitvoering was de begroting daarmee effectief 1,5 ton. Dit is exclusief formatieplaatsen en een aantal activiteiten die een internationale component hebben, maar op een andere begroting staan.

Groningen heeft gekozen voor een integrale benadering van het internationale beleid. Hierdoor is dit budget voor een deel verweven met andere budgetten van de afdelingen EZ, OCSW en de bestuursdienst. Volledig inzicht wat de investering is op internationaal beleid is daardoor niet te krijgen.

↗ **Maak het budget inzichtelijker.** Het internationale budget is voor een deel verweven met andere budgetten. Dit is een logisch gevolg van de integrale benadering waarbij internationaal beleid ondersteunend is aan andere beleidsterreinen. Om toch inzicht te geven in de investeringen op internationaal terrein kan ervoor gekozen worden om alleen coördinatiebudget en primaire internationale activiteiten op te nemen onder deze noemer. Voor de budgetten die onder een andere afdeling vallen kan men een percentage nemen van wat internationaal uitmaakt van het gehele budget. Voor zover mogelijk.

↗ **'Put your money where your mouth is'** Het is al eerder gezegd, maar ambitie kan niet zonder geld. Als iets geprioriteerd wordt, moet er geld voor beschikbaar zijn. Als geen extra budget beschikbaar gesteld wordt, moet binnen het budget gekozen worden voor een andere focus.

↗ **Gebruik het budget efficiënt en effectief.** Onder de noemer 'helpen' staan 2 doelstellingen genoemd. 1 ervan is behaald en de andere niet. In de begroting is echter veruit het meeste geld ingeruimd onder de noemer helpen. Het rendement is daarmee laag. In de volgende nota dient het geld daar gebudgetteerd te worden waar de focus ligt.

Conclusie

De gemeente Groningen heeft in de periode 2008-2010 professioneel uitvoering gegeven aan de nota Groningen Wereldstad. Door binnen het internationale beleid een focus aan te brengen is de gemeente in staat geweest om concrete resultaten te behalen. Zo heeft de gemeente gekozen voor een als natuurlijk ervaren geografische focus gericht op het NOA gebied. Ook heeft zij voor zichzelf gekozen voor een beperkte, gefocuste rol als makelaar. Daarmee is duidelijk wat van de gemeente verwacht kan worden. Door in de nota heldere doelen en resultaten te benoemen is tevens duidelijk gefocust op bepaalde terreinen. Hier is concreet resultaat op behaald.

Het advies is om deze focus verder door te zetten. Focus op Focus. Dit stelt de gemeente in staat om een nog grotere impact te bereiken. Daarbij is het verstandig om van binnen naar buiten te werken. Een eerste *noodzakelijke* stap is het verbeteren van de eigen interne organisatie om met één stem te spreken en effectiever te werken. Als tweede kan het beleid zich focussen binnen het kader leren en handel. Hierbinnen dient de gemeente één doel op te stellen en daaraan de resultaten op te hangen hoe dit te realiseren. Deze resultaten dienen SMART geformuleerd te zijn. Dankzij deze versimpeling en verscherping van het beleidskader is er meer focus. Dit zal resulteren in meer impact. Deze focus helpt ook in de derde stap om de communicatie naar buiten toe te verbeteren. Dit is nu nog te veel een ondergeschoven kind waar nodig in geïnvesteerd dient te worden. Een voorwaarde voor bovenstaande is dat de ambitie en prioriteiten gedekt wordt door geld. Een ambitie benoemen zonder er geld voor beschikbaar te hebben is een loze belofte. Door verder te focussen op focus zal de impact van het internationale beleid omhoog gaan. Dit versterkt het profiel van wereldstad Groningen.

Annex I Bronnen

Voor de evaluatie is gebruik gemaakt van schriftelijke bronnen en van gesprekken met de focusgroep. Onder staan deze bronnen beschreven.

Schriftelijke bronnen

- *Groningen Wereldstad, Nota gemeentelijke internationale samenwerking 2008-2012*
- *Jaarprogramma 2009*
- *Terugblik 2009 en Jaarprogramma 2010*
- *Terugblik 2010*
- *Internationalisering 2011 gemeente Groningen*

Focusgroep

Voor de evaluatie zijn 8 instanties gesproken, de zogenaamde focusgroep. Deze is onder te verdelen in belanghebbenden en beleidsmakers. Onder belanghebbenden worden de instanties verstaan, die belang hebben bij het internationale beleid van Groningen. Zij geven er mede vorm aan. Onder beleidsmakers worden de gemeentelijke afdelingen verstaan, die het beleid voornamelijk vorm hebben gegeven. Zij geven er tevens vorm aan. In de tabel onder staan de personen die namens de instanties geïnterviewd zijn.

Belanghebbenden	Geïnterviewde	Functie
Gasunie	Huub van Haelen	Envoy*
Stedenband Groningen-Moermansk	Rudy Kapsenberg	Coördinator
Stedenband San Carlos	Muriël Duindam	Hoofd Bureau
KvK Noord	Rikus Stuit	Consulent Internationale Handel
Samenwerkingsverband Noord Nederland	Albert Haan	Projectmanager Nordconnect
Gemeente Assen	Leo van Buiten	Beleidsmedewerker internationale zaken
Universitair Medisch Centrum Groningen	Josine van t Klooster	Liaison officer
RijksUniversiteit Groningen	Jodien Houwers	Beleidsadviseur Internationale Samenwerking
Beleidsmakers	Geïnterviewde	Functie
OCSW, Gemeente Groningen	Maria Blom	Beleidsadviseur
EZ, Gemeente Groningen	Diderik Koolman	Hoofd
	John Ebbink	Beleidsadviseur Internationale Economische relaties
Bestuursdienst, Gemeente Groningen	Sharon Smit	Coordinator Externe Betrekkingen

*Deze functie werd door de geïnterviewde vervuld gedurende de uitvoeringsperiode van de nota Groningen Wereldstad

Annex II Schematische Evaluatie Beleidsdoelen

In de nota *Groningen wereldstad* zijn 6 beleidsdoelen genoemd die ieder weer uitgesplitst zijn in een aantal resultaten. In de tabel hieronder staan deze doelen en resultaten genoemd. De tekst in *italic* is een nadere specificatie van het resultaat, als gegeven door de bestuursdienst. De mate waarin een beleidsdoel behaald is hangt af aan de mate waarin de onderliggende resultaten behaald zijn. De resultaten zijn op twee niveaus geëvalueerd. Het eerste niveau is kwantitatief. Hierbij is gekeken of de resultaten daadwerkelijk gerealiseerd en uitgevoerd zijn. Dit is gebeurd op basis van kwantitatieve indicatoren. De schriftelijke bronnen die hiervoor beschikbaar waren en gebruikt zijn, zijn: *jaarprogramma 2009, jaarprogramma 2010* (met terugblik op 2008 en 2009), *terugblik 2010* en *jaarprogramma 2011*. Waar schriftelijke bronnen ontbreken of deze lastig te achterhalen zijn, is dit gebeurd op basis van gesprekken met leden van de focusgroep. Het tweede niveau is kwalitatief. Hierbij is gekeken of de al dan niet behaalde indicator de gewenste impact heeft op het resultaat. Hier zijn ook de genoemde schriftelijke bronnen gebruikt, maar zijn gesprekken met leden van de focusgroep een belangrijker methode.

Als het voorgenomen resultaat behaald is, is het **groen** gekleurd. Als het gedeeltelijk behaald is, is het **oranje** gekleurd. Als het niet behaald is, is het **rood** gekleurd. De waardering voor de resultaten is vertaald naar de desbetreffende beleidsdoelen. Deze krijgen hierdoor ook de waardering 'behaald', 'gedeeltelijk behaald', of 'niet behaald.'

1. Stimuleren van betrokkenheid van inwoners, instellingen en bedrijfsleven bij onze (ideële) stedenbanden (<i>te weten San Carlos en Moermansk</i>)		
Resultaten	Indicatoren (kwantitatief)	Impact (kwalitatief)
a) In de periode 2008 – 2011 hebben meer inwoners, instellingen en bedrijven kennis gemaakt, of deelgenomen aan een uitwisseling dan voorheen.	<ul style="list-style-type: none"> Aantal inwoners, instellingen en bedrijven dat deel heeft genomen aan een netwerkbijeenkomst georganiseerd door de gemeente. 	De impact is nihil, vanwege beperkte deelname. Hierop is besloten (2010) de capaciteit aan te wenden voor andere activiteiten als lobby event Brussel en energy carrier event. Deze dragen echter niet bij aan bovengenoemd doel. Iets wat de netwerkbijeenkomst ook niet deed, omdat deze zich niet richtte op de stedenbanden maar op Europa.
	- 1 Netwerkbijeenkomst The World is Interconnected, 16 april 2009 met lage deelname	
b) De gemeente Groningen heeft organisaties	<ul style="list-style-type: none"> Aantal organisaties bij elkaar gebracht 	De impact is beperkt. De activiteiten die

bij elkaar gebracht door middel van 'Open Stadhuis' (makelaarsfunctie)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gehanteerde methoden om rol van makelaar te spelen.</i> 	uitgevoerd zijn in het kader van dit doel richten zich er maar voor 20% op. Merendeel zijn gemeentelijke bezoeken. De belanghebbenden geven de gemeente gemiddeld een 5,7 als waardering voor haar makelaarsfunctie. Die is daarmee onvoldoende. De beleidsmakers geven zichzelf een 7,3. Gehoord kritiekpunt is dat je als makelaar exact moet weten wat de behoefte van je belanghebbenden is. Hier schiet de gemeente flink tekort.
	- In 2009 hebben 24 bezoeken, ontvangsten en missies plaatsgevonden. Bij 5 daarvan waren Groningse organisaties betrokken gericht op de ideële stedenbanden. Overige waren niet in kader van bovenstaand doel. - ontvangsten, bezoeken, deelname aan bijeenkomsten en evenementen, netwerk openstellen	
c/d)De stedenbanden hebben een grotere bekendheid?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gehanteerde informatiemethoden</i> • <i>Verspreiding onder de doelgroep</i> 	→De impact is nihil, doordat er geen nieuwe communicatiecampagnes zijn opgezet om de stedenbanden te promoten.
	-Per jaar gaan er van beide stichtingen minimaal 4 nieuwsbrieven uit -Beide stichtingen maken verantwoording voor de raad. - reguliere communicatiemiddelen als stadsberichten, website en Oog TV	
e)Een in de zusterstad uitgevoerd project is overdraagbaar of zichtbaar in Groningen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aantal overgedragen project</i> • <i>Methoden van verspreiding</i> 	De impact is nihil. Er is geen enkele activiteit geweest om dit resultaat te realiseren.
	-Er zijn geen project overgedragen -Geen (geen geld beschikbaar voor prijsvraag en/of andere methoden)	

Conclusie: Het is niet behaald. Van de 5 resultaten om dit mogelijk te maken is er slechts 1 gedeeltelijk gerealiseerd. Dat het doel niet gerealiseerd is, heeft 2 duidelijke redenen:

- 1) In het programma 2008 -2010 is voor 3 van de 5 resultaten budget opgenomen. Het is logisch om niet gebudgetteerde activiteiten op te nemen om zo inzichtelijk te maken wat er kan met meer geld. Echter een doel mag niet zodanig in gevaar komen dat als het geld niet beschikbaar komt voor die resultaten het doel ook niet behaald wordt.
- 2) Uitgevoerde activiteiten staan (gedeeltelijk) niet in dienst van het doel. Het netwerkevenement zou tot doel moeten hebben om de ideële stedenbanden te promoten. Hier richt de activiteit zich echter niet op. Hierna wordt besloten helemaal geen geld meer aan te wenden voor dit resultaat. Onder resultaat b) presenteert de gemeente in haar verslagen alle bijeenkomsten, ontvangsten en missies. Echter slechts een paar staan ten dienste van dit doel. De overige zijn onderdeel van andere doelen.

2. Bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van democratie, milieu en sociale cohesie in andere gebieden

Resultaten	Indicatoren (kwantitatief)	Impact (kwalitatief)
a) Versterkte organisatie van de stedenbanden San Carlos en Moermansk	<ul style="list-style-type: none"> • Meer ondersteuning dan voorheen aan de stichtingen stedenband 	De impact van dit resultaat op het doel is gemiddeld. Het extra budget werd namelijk met name ingezet voor de interne organisatie van de stichtingen. Dit is echter wel een eerste voorwaarde om die stichtingen bij te laten dragen aan het doel
	-Budget voor stedenbanden per 2009 verhoogd met 21.000	
b) Actief in samenwerkingsprojecten (Moermansk en San Carlos)	<ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan internationale projecten 	De impact is hoog. Beide stedenbanden zijn actief met projecten op verschillende terreinen.
	-Stedenband Moermansk ontwikkeld op 7 terreinen projecten waaronder LOGO East. -Stedenband San Carlos ontwikkeld op 5 terreinen projecten waaronder LOGO South	
c) Groningen hoort bij top 3 'Fairtrade gemeenten' in 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Deelname Millenniumcampagne, in bijzonder doelstelling 'Eerlijke handel' 	De impact is hoog. Groningen werd in maart 2009 de eerste Fairtrade gemeente (samen met Goes) en behoudt titel ook in 2010. Deelname aan Millenniumcampagne rond doel eerlijke handel draagt direct bij aan positie als fair trade gemeente.
	-Gemeente Groningen neemt deel aan Millenniumcampagne	

Conclusie: Het doel is behaald, waarbij 'andere gebieden' zich met name richt op San Carlos en Moermansk zoals uit de eerste 2 resultaten blijkt. De 3 resultaten konden onder andere behaald worden, omdat hier budget voor beschikbaar was.

3. Verbeteren van gemeentelijk beleid en projecten door kennis en ervaring uit te wisselen met partnersteden (te weten Oldenburg, Bremen, Hamburg, Tallinn)

Resultaten	Indicatoren (kwantitatief)	Impact (kwalitatief)
a) Kennisuitwisseling met partnersteden over subsidiemogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan netwerken, contacten onderhouden met Brussel 	De impact is hoog. In tegenstelling tot resultaat 1b zijn hier alle activiteiten wel in het kader te plaatsten.
	-In 2009 en 2010 heeft gemeente Groningen	

	minimaal 8 activiteiten opgezet of er aan deelgenomen.	
b) Inhoudelijke samenwerking op gemeenschappelijke thema's	<ul style="list-style-type: none"> Aantal opgezette en uitgevoerde samenwerkings-projecten, zoals samenwerkingsovereenkomst Oldenburg (10 puntenplan) <p>-In 2009 en 2010 zijn 4 activiteiten opgezet op verschillende terreinen oa het vaktreffen.</p>	De impact is hoog. Door als gemeente het vaktreffen op te zetten (makelaarsrol) zijn verschillende instanties aan elkaar gekoppeld. Ook leverde het deelname aan Europese projecten op als Build with Care en Smart cities. Dit blijkt verder uit het overzicht aan activiteiten met Oldenburg en Bremen als gepresenteerd aan de raad naar aanleiding van de motie van Student en Stad
c) Deskundige medewerkers, personeelsuitwisseling	<ul style="list-style-type: none"> Aantal gefaciliteerde uitwisselingen en opleidingen medewerkers <p>-Alleen ad hoc trainingen/bijeenkomsten geen gestructureerde. 4 in 2009 en 0 in 2010</p>	De impact is hoog. Dit komt niet zozeer door de trainingen maar de nadruk en sturing vanuit het college om EU mee te nemen in beleidsstukken. Hierdoor zijn medewerkers hierop gefocust.

Conclusie: Het doel is behaald. Opmerkelijk is wel dat voor resultaat 3.b veel animo en belang is bij de raad (zie nota S&S) maar hier in de nota geen budget voor gealloceerd lijkt te zijn. In de uitvoering blijkt dit wel het geval gezien het grote aantal activiteiten. Advies om in de volgende nota duidelijker te zijn over het budget voor activiteiten die hieronder vallen.

4. Stimuleren internationale oriëntatie instellingen in bijzonder binnen de stedenbandrelaties (te weten Moermansk en San Carlos) en NOA (te weten Oldenburg, Hamburg, Bremen en Tallinn);

Resultaten	Indicatoren (kwantitatief)	Impact (kwalitatief)
a/b) Uitwisseling tussen instellingen en kunstenaars, met name in NOA-gebied	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisering opgenomen in beleidsprogramma's cultuur, EZ en duurzaamheid Aantal ondersteunde projecten die wederzijdse relatie ondersteunen. 	Nvt.

	<ul style="list-style-type: none"> -Opgenomen in beleidsprogramma's van OCSW en EZ -Er is een kunstenaarsproject geweest tussen Groningen, Hamburg en Tallinn, Artist in Residence (2009). Uitwisseling met dichters Newcastle. In 2011 Tallinn culturele hoofdstad presentatie - Uitwisseling met Oldenburg. Groningen museum banden aangehaald met banden in Talinn. 	
c) Kennismaking, uitwisseling, verbreding stedenbanden (zie resultaat 1a)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aantal inwoners, instellingen en bedrijven dat deel heeft genomen aan een netwerkbijeenkomst georganiseerd door de gemeente.</i> 	Impact is nihil. Zie resultaat 1a
	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Netwerkbijeenkomst The World is Interconnected, 16 april 2009 met lage deelname 	

Conclusie: Het doel is gedeeltelijk behaald. Het resultaat om kunstenaars en instellingen in het NOA gebied uit te wisselen is behaald. De uitwisseling binnen de stedenbanden verbreden is niet behaald. Dit is te verklaren omdat hier slechts één activiteit voor opgezet is te weten de Netwerkbijeenkomst The World is interconnected in 2009. Vanwege de lage deelname is besloten hiermee te stoppen.

5. Stimuleren groei aantal arbeidsplaatsen ('Pieken') en aantal buitenlandse studenten

Resultaten	Indicatoren (kwantitatief)	Impact (kwalitatief)
a) Profileren economische sectoren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aantal handelsmissies naar NOA steden en China</i> 	De impact is hoog. Het heeft geleid tot: inkomende bedrijven bij bedrijven contact dagen; toename aantal studenten uit China; oprichting Confisiusinstituut; aanhalen banden met Moermansk door energiesector (Gasunie lid geworden Baltic Network Forum; contacten aangehaald met Aging instituten.
	-3 missies naar China en groot aantal contacten met en missies van en naar de NOA stedenband rond het thema economie	
b) Profileren economische sectoren,	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aantal deelname/organisatie aan</i> 	De impact is lastig te meten bij dergelijke

kennisinstellingen, toeristisch product	<i>internationale congressen, symposia</i>	Activiteiten, maar Groningen lijkt zich p de juiste evenementen te profileren. Steden weten Groningen te vinden voor samenwerking.
	-3 congressen deelgenomen of georganiseerd in 2009; In 2010 8 conferenties , Open Days in Brussel	
c) Haalbaarheidsstudie	<ul style="list-style-type: none"> <i>Aanwezigheid Haalbaarheidsstudie onderzoek welkomstcentrum</i> 	De impact is nihil.
	-Er is geen haalbaarheidsstudie aanwezig	
d) Ondersteunen internationale projecten die economische beleidsdoelen Groningen ondersteunen	<ul style="list-style-type: none"> <i>Aantal projecten</i> 	Impact is nihil.
	-in de jaarrapportage 2009 en 2010 is dit resultaat niet meer meegenomen, waardoor aangenomen wordt dat er geen projecten ondersteund zijn.	

Conclusie: Het doel is behaald. Weliswaar zijn resultaat c en d beide niet behaald, want niet uitgevoerd, maar deze zijn veel minder van belang voor het behalen van het doel dan resultaat a en b. Hier is erg veel op gebeurd en de impact is hoog.

6. Vergroten kansen op externe (Europese) subsidies voor gemeentelijke projecten

Resultaten	Indicatoren (kwantitatief)	Impact (kwalitatief)
a) Inzicht in subsidiemogelijkheden, uitvoeren verkenningen, haalbaarheidsstudies, inhuur adviesbureaus	<ul style="list-style-type: none"> <i>Aantal deelgenomen relevante netwerken, contacten onderhouden met Brussel, verkennen haalbaarheid subsidiemogelijkheden</i> 	De impact is hoog. Onderwerp Healthy Aging samen met UMCG op de kaart gekregen bij de EU. Oprichting Energie Academy (lokale lobby); Samenwerking Zeeland en Limburg rond thema demografische transitie. Digitale agenda (Smart cities, Interreg project) vanuit Europese netwerk adviezen geschreven voor Commissie (Agenda beïnvloeding)
	-Structurele deelname aan Huis der Provincies, VNG bijeenkomsten, Algemene lobby, Europees regionaal beleid, cohesiebeleid.	
b) Actuele informatie over subsidiemogelijkheden, ontwikkeling meertalige communicatiemiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <i>Aanwezigheid meertalige informatievoorziening voor partnersteden</i> 	De impact is nihil. Er zijn te weinig documenten aanwezig in meer talen. Ook is de website niet meertalig.
	-Zeer beperkt aanwezig	

<p>c) Getrainde medewerkers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aantal trainingen en opgeleide medewerkers in subsidievererving.</i> <p>In 2010 geen trainingen, in 2009 wel incidenteel wel subsidies</p>	<p>De impact is gemiddeld. Er zijn wel meer medewerkers in staat om subsidies binnen te halen. Echter niet gestructureerd, maar met vallen en opstaan. Er is geen verplichting om deze binnen te halen.</p>
--	---	---

Conclusie: Het doel is gedeeltelijk behaald, waar het gaat om de lobbyactiviteiten en het onderhouden van het netwerk.

