

Evaluatie Het Fonds  
Ondernemend Groningen

*Gemeente Groningen*

*Juli 2017*

STAD  KRACHT

# Evaluatie Het Fonds Ondernemend Groningen

**Gemeente Groningen**  
**Juli 2017**

| <b><u>Inhoud</u></b>                  | <b><u>Pagina</u></b> |
|---------------------------------------|----------------------|
| <b>1. Inleiding</b>                   | <b>5</b>             |
| <b>2. Analyse basisgegevens</b>       | <b>7</b>             |
| <b>3. Consultatie</b>                 | <b>15</b>            |
| <b>4. Conclusies en aanbevelingen</b> | <b>25</b>            |
| <b>Bijlagen</b>                       | <b>35</b>            |

## Management Summary

Voorliggende rapportage evalueert het functioneren van Het Fonds Ondernemend Groningen (hierna Het Fonds genoemd), in opdracht van de gemeente Groningen. Het Fonds is in 2011 voor en door ondernemers opgericht ter stimulering van de Groninger economie met middelen van ondernemers. Ten behoeve van de evaluatie is een tweetal onderzoeksmethodieken toegepast, namelijk data-analyses en diepte-interviews met betrokkenen bij Het Fonds. Met de conclusies die op basis van de analyses en interviews zijn getrokken, worden in deze evaluatie aanbevelingen geformuleerd.

Binnen alle organisaties en geledingen in Groningen wordt Het Fonds gewaardeerd en de meerwaarde erkend. De beschikbare middelen worden voor een steeds groter deel ingezet binnen zowel de verschillende gebieden met trekkingsrechten, als ook totaal in de stad. Concreet betekent dit dat sinds 2014 vrijwel het totale budget benut wordt. Over de periode 2014 tot en met 2016 bedroeg dit 99%. Het aandeel van middelen dat aan stadsbrede projecten is toegekend, is gestegen van 9% in 2014 tot 14% in het lopende jaar 2017.

De Stakeholders binnen Het Fonds zijn van mening dat Het Fonds zeker niet is uitontwikkeld en toe is aan een volgende stap. De belangrijkste oorspronkelijke drijfveer voor Het Fonds was het tegengaan van het 'free-rider' gedrag. In die opzet is Het Fonds geslaagd. Nu deze doelstelling gehaald is, is het volgens de stakeholders tijd dat Het Fonds de volgende stap zet. Om daarmee haar bestaan op langere termijn te rechtvaardigen.

Verdere doorontwikkeling van proces en inhoud van Het Fonds zijn daarbij de belangrijkste uitgangspunten. De belangrijkste conclusies kort samengevat:

- Het Fonds en de operationalisering via de OZB opslag kunnen rekenen op een groot draagvlak.
- Er is de laatste jaren werk gemaakt van de zichtbaarheid en de procedures van Het Fonds. Dat leidt tot tevredenheid.
- Nu de basis van Het Fonds staat, dienen er nieuwe successen uit Het Fonds voort te komen. Om de continuïteit op lange termijn te waarborgen.
- Het Fonds dient een vliegwiel te zijn voor nieuwe projecten en nieuwe samenwerkingen
- Er is anno 2017 een breed draagvlak om tot hardere afspraken te komen tussen Het Fonds en de verenigingen, om een deel van de inkomsten te reserveren voor strategische projecten. Zeggenschap over de middelen dient hoe dan ook bij ondernemers te blijven.
- Partijen constateren dat het verschil tussen de traditionele ondernemersverenigingen en nieuwe sectoren groter wordt. Vernieuwing en innovatie binnen de verschillende verenigingsbesturen mogen nadrukkelijk geagendeerd worden.
- De potentiële meerwaarde van De Koepel wordt breed erkend, maar heeft de afgelopen 1,5 jaar nog beperkt tot zichtbare resultaten geleid.
- De Akkoordpartners gedogen Het Fonds. Zij zien de meerwaarde maar een actievere rol is vanuit De Akkoordpartners niet wenselijk.

- Er heerst een algemene tevredenheid over de ontwikkeling en huidige werking van Het Fonds. Met inachtneming van de conclusies en aanbevelingen wordt een verlenging tot 2023 breed gesteund.

De stakeholders onderkennen dat innovatie van Het Fonds en daarmee het inspelen op de veranderende economische situatie nodig is. Concreet worden de volgende aanbevelingen geformuleerd om de 'volgende stap' gestalte te geven:

- Vervang de ambitie van stadsbrede projecten voor de ambitie om strategische projecten te initiëren.
- Meer inzet van capaciteit en middelen om gezamenlijke strategische agenda's te ontwikkelen.
- Er is bij de stakeholders consensus aanwezig om hardere budgetafspraken te maken over de inzet van middelen ten behoeve van strategische projecten. In beginsel wordt door StadsKracht hiervoor een percentage van 20% voorgesteld.
- Ga, naast de basis projecten, werken met thema's om strategische investeringen te stimuleren. Thema's zorgen voor meer herkenbaarheid bij ondernemers in plaats van een soms geforceerde gebiedsgerichte samenwerking of jaarlijks terugkerende projecten die 'gewoonte' worden.
- De Koepel en Fondsmanager kunnen een nadrukkelijker rol vervullen bij het initiëren van strategische projecten en adviseren aan de verenigingen hoe met de besluitvorming om te gaan.
- Om vernieuwing te stimuleren, wordt geadviseerd jaarlijks per gebied een percentage vast te leggen voor projecten die niet eerder zijn uitgevoerd en/of grootschalige projectvernieuwingen mogelijk te maken.
- Besturen zijn idealiter een afspiegeling van de economische sectoren in de gebieden en de stad. Geadviseerd wordt hierop in te zetten.
- De stedelijke economie zou er wel bij varen indien Het Fonds en de gemeente Groningen elkaar frequenter weten te vinden bij de financiering van projecten. Dat schept ook verplichtingen voor de gemeente.
- Blijf werken aan zichtbaarheid van Het Fonds en uitwisseling van projecten tussen gebieden.

Met het respecteren van de conclusies en het werk maken van de aanbevelingen, is de weg vrij voor de continuering van Het Fonds Ondernemend Groningen. De aard van de aanbevelingen, zoals de inzet voor strategische projecten, vraagt om een verlengingsperiode waaruit vertrouwen blijkt.

# 1. Inleiding

## Aanleiding

### **Het Fonds is niet meer weg te denken**

In 2011 is, op initiatief van ondernemers en gesteund door de gemeente, de Stichting Het Fonds Ondernemend Groningen opgericht (hierna Het Fonds). Via een opslag op de OZB-aanslag komen er middelen beschikbaar om projecten van Het Fonds te financieren. Het Fonds heeft tot doel het economisch functioneren van de stad Groningen te versterken en de samenwerkingsverbanden tussen ondernemers, overheid en kennisinstellingen te versterken. Het Fonds stimuleert en daagt het georganiseerde bedrijfsleven uit om projectaanvragen in te dienen die bijdragen aan de economische ontwikkeling van de stad.

De toegevoegde waarde van Het Fonds is groot. Dit blijkt uit de evaluaties die in 2013 en 2016 zijn uitgevoerd. Door Het Fonds komen projecten van de grond die bijdragen aan de economische vitaliteit van de stad en zorgen voor nieuwe samenwerkingsverbanden. In de zes jaar dat Het Fonds bestaat is jaarlijks door ondernemers voor circa € 1.750.000,- = € 10.500.000,- extra geïnvesteerd in velerlei projecten die de stad ten goede komen. Met het verzoek om Het Fonds te verlengen geeft ondernemend Groningen aan voor de komende jaren wederom een soortgelijk bedrag te willen investeren en daarmee concreet bij te dragen aan het versterken van de economie in Noord-Nederland!

### **Stappen gezet**

Evalueren betekent het terugkijken op resultaten en processen om op basis van de lessen tot aanbevelingen te komen. Op basis van de aanbevelingen in de evaluatie uit 2013 is begin 2014 het convenant 'Samen werken aan een sterke economie' ondertekend en in 2015 is de Koepel Economische Agenda opgericht. Sinds medio 2015 komt de Koepel per kwartaal bijeen en helpt om contacten tot stand te brengen, successen te delen en hulp te vragen bij projecten die nog uitgewerkt worden. De Koepel is een podium waarop de bestuurders van de driehoek bedrijven-overheid- onderwijs elkaar op regelmatige basis ontmoeten.

Daarmee heeft Het Fonds zich sinds de oprichting verder ontwikkeld. Echter de stakeholders zijn zich ervan bewust dat het ontwikkelen en verder professionaliseren van de werkwijze, het stimuleren van activiteiten en projecten en het optimaliseren van de resultaten nooit eindigen.

## Onafhankelijke evaluatie

Tussen de gemeente en Het Fonds is in 2011 een overeenkomst getekend. De looptijd is tussentijds verlengd tot 2014. Met het verzoek tot verlenging heeft de Raad in februari 2014 ingestemd. De voortzetting van Het Fonds is bevestigd tot eind 2017. Om over de verlenging en verdere ontwikkeling van Het Fonds te kunnen besluiten, heeft de gemeente Groningen voorliggende evaluatie uit laten voeren. Ondanks eerdere zelfevaluaties van Het Fonds, was het voor de gemeente wenselijk om een onafhankelijke evaluatie uit te laten voeren. De gemeente is subsidieverlener en heeft daardoor als plicht om periodiek het product en het proces onder de loep te nemen.

Het bureau StadsKracht is vanwege de bekendheid met het principe van ondernemersfondsen en ruime ervaring met evaluaties en doorontwikkelingen elders, gevraagd het onderzoek uit te voeren en conclusies en aanbevelingen te formuleren.

Focus van deze evaluatie is het in beeld brengen van het functioneren van Het Fonds en het formuleren van aanbevelingen voor verdere verbeteringen ervan.

Daarnaast wordt aandacht geboden aan de rol van Het Fonds in relatie tot het versterken van het gemeentelijk economisch beleid.

De evaluatie zal ter besluitvorming aan het College worden aangeboden, waarna een voorstel aan de raad wordt gedaan en een besluit over de wijze van verlenging van Het Fonds zal worden genomen.

### Aanpak en opzet rapport

In de afgelopen maanden is Het Fonds op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze geëvalueerd. Daarbij gebruikmakend van rapportages/evaluaties die reeds eerder hebben plaatsgevonden. Met betrekking tot de onderzoeksmethodiek heeft het accent gelegen op objectieve data-analyses en diepte-interviews. Kortom een combinatie van een kwantitatieve basis en een kwalitatieve diepgang met interviews. Vanwege het draagvlak voor Het Fonds onder verenigingen is er niet gekozen voor een algemene enquête onder alle betalingsplichtigen.

In voorliggend rapport wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de analyses. Hoofdstuk 3 geeft een inzicht in de belangrijkste resultaten en aandachtspunten uit de interviews weer. In het afsluitende hoofdstuk 4 worden conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

## 2. Analyse basisgegevens

In dit hoofdstuk wordt op basis van data-analyses inzicht geboden in de beschikbare middelen en bestedingen van Het Fonds Groningen over de periode 2014 tot heden. Doel van dit hoofdstuk is om tot een objectieve rechtvaardiging te komen van de informatie die in de diepte-interviews is opgehaald. Voor diverse onderdelen is het inzicht geboden tot en met 31-12-2016<sup>1</sup>, omdat nog geen uitspraken over het volledige kalenderjaar 2017 zijn te doen. Achtereenvolgens wordt in de volgende paragrafen ingegaan op de omvang en benutting van de trekkingsrechten en de bredere algemene economische ontwikkelingen in de stad Groningen.

### Samenvatting hoofdstuk

- Het Fonds kent een budget van circa € 1,75 miljoen per jaar, dat wordt opgebouwd via een opslag op de OZB van 6%, goed voor een bijdrage van € 50,- per € 100.000,- WOZ-waarde (verdeeld over eigenaar en gebruiker). Het budget kent een volledig lineaire opbouw welke op basis van vastgoedwaarde per object en gebied tot stand komt;
- De grondslag een opslagpercentage per € 100.000,- WOZ-waarde is algemeen geaccepteerd in Nederland en vormt een eerlijke verdeelsleutel, waarmee de verdeling per trekkingsgerechtigd gebied gerechtvaardigd wordt;
- De gemiddelde jaarlijkse budgetten per trekkingsgerechtigde verhouden zich consistent met de toegekende projectbudgetten per gebied;
- De benutting van de budgetten als geheel en per trekkingsgerechtigde ontwikkelen zich positief, waarbij sinds 2014 een steeds groter deel van budgetten benut worden. Over de periode 2014 tot en met 2016 bedroeg dit 99%. Daarmee worden de beschikbare budgetten vrijwel geheel benut;
- De niet-benutte middelen hadden per ultimo 2016 een totale omvang van € 1,16 miljoen en dateren vrijwel volledig van de periode 2014 en eerder. De omvang van de niet-benutte middelen varieert sterk per trekkingsgerechtigd gebied. Aangezien de middelen per gebied geormerkt zijn en blijven, kunnen de middelen op ieder moment ingezet worden en beslist het trekkingsgerechtigd gebied hier zelf over.
- Het aandeel van middelen dat aan stadsbrede projecten is toegekend, is gestegen van 9% in 2014 tot 14% in het lopende jaar 2017. Over de periode 2014 tot heden (stand 02-03-2017) betreft dit 12%. De verhoudingen van stadsbreed geormerkte middelen ten opzichte van de totaal bestede middelen, variëren aanzienlijk per trekkingsgerechtigd gebied. Dit heeft ook te maken met de beschikbare budgetten en de ruimte om bij te kunnen dragen in relatie tot de wens om middelen weer terug te laten vloeien naar het gebied. De toename van bestedingen aan stadsbrede projecten duidt daarmee op veel solidariteit in de samenwerking aangezien de bijdrage aan stadsbrede projecten vrijwillig tot stand komt.

De Groninger economie, uitgedrukt in werkgelegenheid en aantal vestigingen, ontwikkelt zich positief. De invloed die Het Fonds hierop heeft gehad, is nauwelijks in beeld te brengen en in voorliggende evaluatie ook niet onderzocht. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt de onderbouwing van bovenstaande conclusies gegeven. Voor degenen die geïnteresseerd zijn in deze feiten. U kunt ook meteen doorgaan met hoofdstuk 3: de resultaten van de consultatie.

<sup>1</sup> Voor zover te herleiden immers boekjaar en moment van goedkeuring lopen vaak niet synchroon



## Omvang en benutting trekkingsrechten

### **Omvang trekkingsrechten vergelijking**

De trekkingsrechten per € 100.000,- WOZ-waarde worden per gemeente bepaald. De gemiddelde bijdrage in Groningen bedraagt € 50,-. Eigenaren dragen meer bij dan gebruikers, wat mede voortkomt uit de lange termijn belangen van eigenaren. De bijdrage in Groningen is gebaseerd op een opslag van 6% op de OZB-belasting voor niet-woningen. De grondslag voor deze opslag bestaat uit het OZB-tarief voor niet-woningen van 0,4871% voor eigenaren en 0,3922% voor gebruikers. Ten opzichte van 2016 zijn de OZB-tarieven licht naar beneden bijgesteld door een aanpassing van de gemeentelijke tarieven, waarmee de bijdrage per € 100.000,- iets is gedaald. Tegelijk heeft de hoogte van de waarde van het vastgoed uiteraard invloed op de totale bijdrage van eigenaren en gebruikers.

In Nederland zijn er circa 20 OZB-fondsen. In vergelijking met andere gemeenten (van vergelijkbare omvang) in Nederland valt op te maken dat de bijdrage in Groningen vergelijkbaar is met de gemeenten Delft en Utrecht. De hoogte van de bijdrage hangt doorgaans samen met de mate van professionaliteit van het ondernemersfonds en de ambities. Grosso modo kan gesteld worden dat beide criteria zich ontwikkelen naar gelang een fonds langer bestaat. Dit is in lijn met de bestaansduur in Groningen en de doorontwikkeling en professionalisering die Het Fonds Groningen heeft doorgemaakt.

**Tabel 1: vergelijking bijdrage per € 100.000,- WOZ-waarde**

| <b>Gemeente</b> | <b>Eigenaar</b> | <b>Gebruikers</b> | <b>Totaal</b> |
|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|
| Groningen       | € 27,50         | € 22,50           | € 50,00       |
| Assen           | € 20,00         | € 16,00           | € 36,00       |
| Delft           | € 27,50         | € 27,50           | € 55,00       |
| Leeuwarden      | € 23,00         | € 18,00           | € 41,00       |
| Utrecht         | € 27,50         | € 22,50           | € 50,00       |

### **Verdeling trekkingsrechten Groningen**

Binnen Het Fonds Groningen is er sprake van vijf trekkingsgerechtigden. In 2016 bedroegen de totale trekkingsrechten circa € 1,75 miljoen. De verdeling verloopt volledig lineair op basis van de totale WOZ-waarde van het aanwezige vastgoed (niet-woningen) in het gebied. In de verdeling tussen de trekkingsgerechtigden beschikken VBGW en GCC daarmee over het grootste budget. VBNO heeft met 7% een bescheidener aandeel.

Bij de interpretatie van de tabellen is het van belang om in ogenschouw te nemen dat de Akkoordpartners niet participeren in projecten van het systeem/het eigen gebied maar hebben besloten de beschikbare trekkingsrechten zelfstandig te besteden via het Akkoord van Groningen.

**Tabel 2: trekkingsrechten 2016**

| <b>Trekkingsgerechtigde</b> | <b>Budget</b>      | <b>Procentueel</b> |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|
| VBGW                        | € 550.384          | 32%                |
| VBZO                        | € 258.895          | 15%                |
| VBNO                        | € 116.144          | 7%                 |
| GCC                         | € 489.550          | 28%                |
| Akkoordpartners             | € 328.038          | 19%                |
| <b>Totaal</b>               | <b>€ 1.743.011</b> | <b>100%</b>        |

In 2015 zijn de voorgenoemde verhoudingen ten opzichte van de totale periode 2014 tot en met 2016 nauwelijks veranderd. Dat betekent dat de totale WOZ-waarde per gebied ongeveer gelijk is gebleven. Veranderingen kunnen optreden als gevolg van bijvoorbeeld waardedalingen van vastgoed, sloop van vastgoed en leegstand van vastgoed (waardoor er geen gebruikersdeel wordt geheven).

**Tabel 3: trekkingsrechten 2014 + 2015 + 2016**

| <b>Trekkingsgerechtigde</b> | <b>Budget</b>      | <b>Procentueel</b> |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|
| VBGW                        | € 1.594.413        | 31%                |
| VBZO                        | € 803.048          | 16%                |
| VBNO                        | € 337.576          | 7%                 |
| GCC                         | € 1.491.025        | 29%                |
| Akkoordpartners             | € 947.380          | 18%                |
| <b>Totaal</b>               | <b>€ 5.173.442</b> | <b>100%</b>        |

### **Verdeling toegekende aanvragen**

In 2016 werd voor circa € 1,69 miljoen aan aanvragen toegekend. Daarvan ging het grootste deel naar GCC (32%), VBGW (28%) en de Akkoordpartners (19%). Daarmee benutte GCC in verhouding iets meer dan het budget van haar trekkingsrecht (+4 procentpunten) en VBGW iets minder (-/- 4 procentpunten).

**Tabel 4: toegekende aanvragen 2016**

| <b>Trekkingsgerechtigde</b> | <b>Toegekend</b>   | <b>Procentueel</b> |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|
| VBGW                        | € 468.497          | 28%                |
| VBZO                        | € 241.687          | 14%                |
| VBNO                        | € 104.500          | 6%                 |
| GCC                         | € 544.967          | 32%                |
| Akkoordpartners             | € 328.038          | 19%                |
| <b>Totaal</b>               | <b>€ 1.687.689</b> | <b>100%</b>        |

In de periode 2014 tot en met 2016 zijn de verhoudingen ongeveer gelijk. Daarbij ligt het percentage toegekend budget bij:

- VBGW één procentpunt hoger dan het budget (32% t.o.v. 31%)
- VBZO drie procentpunten lager dan het budget (13% t.o.v. 16%)
- VBNO één procentpunt lager dan het budget (6% t.o.v. 7%)
- GCC precies in verhouding met het budget (29% t.o.v. 29%)
- Akkoordpartners twee procentpunten hoger dan het budget (20% t.o.v. 18%)

Dit betekent niet dat bepaalde gebieden te veel of te weinig betalen, of dat er wordt betaald aan de projecten van andere gebieden. De verdeling van de budgetten uit de trekkingsrechten worden per gebied toegekend op basis van de WOZ-waarde. Niet benutte budgetten worden per gebied gereserveerd (zie ook verderop in deze paragraaf).

**Tabel 5: toegekende aanvragen 2014 + 2015 + 2016**

| <b>Trekkingsgerechtigde</b> | <b>Toegekend</b>   | <b>Procentueel</b> |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|
| VBGW                        | € 1.628.850        | 32%                |
| VBZO                        | € 659.786          | 13%                |
| VBNO                        | € 327.550          | 6%                 |
| GCC                         | € 1.497.783        | 29%                |
| Akkoordpartners             | € 1.006.103        | 20%                |
| <b>Totaal</b>               | <b>€ 5.120.071</b> | <b>100%</b>        |

**Toegekende aanvragen ten opzichte van budget trekkingsrecht**

In 2016 werd het totaal beschikbare trekkingsbudget voor dat jaar voor 97% gebruikt. VBGW kende de grootste onderbenutting met 85% en werkt met reserveringen. GCC kende de grootste overbenutting met 111%. Niet alle projecten kunnen dus doorgaan.

De benutting van beschikbare middelen komt voort uit de aanvragen die er door de partijen worden gedaan. Bij onderbenutting worden middelen gereserveerd voor de volgende jaren. Bij overbenutting wordt juist uit deze reserveringen van voorgaande jaren geput. Middelen vallen in de loop van het jaar vrij.

**Tabel 6: toegekend 2016 t.o.v. trekkingsrechten 2016**

| <b>Trekkingsgerechtigde</b> | <b>Budget</b>      | <b>Toegekend</b>   | <b>Procentueel</b> |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| VBGW                        | € 550.384          | € 468.497          | 85%                |
| VBZO                        | € 258.895          | € 241.687          | 93%                |
| VBNO                        | € 116.144          | € 104.500          | 90%                |
| GCC                         | € 489.550          | € 544.967          | 111%               |
| Akkoordpartners             | € 328.038          | € 328.038          | 100%               |
| <b>Totaal</b>               | <b>€ 1.743.011</b> | <b>€ 1.687.689</b> | <b>97%</b>         |

**Tabel 7: toegekend 2014 + 2015 + 2016 t.o.v. trekkingsrechten**

| <b>Trekkingsgerechtigde</b> | <b>Budget</b>      | <b>Toegekend</b>   | <b>Procentueel</b> |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| VBGW                        | € 1.594.413        | € 1.628.850        | 102%               |
| VBZO                        | € 803.048          | € 659.786          | 82%                |
| VBNO                        | € 337.576          | € 327.550          | 97%                |
| GCC                         | € 1.491.025        | € 1.497.783        | 100%               |
| Akkoordpartners             | € 947.380          | € 1.006.103        | 106%               |
| <b>Totaal</b>               | <b>€ 5.173.442</b> | <b>€ 5.120.071</b> | <b>99%</b>         |

Over de periode 2014 tot en met 2016 is het trekkingsbudget voor 99% benut. VBZO kende in deze periode de grootste onderbenutting met 82% en de Akkoordpartners de grootste overbenutting met 106%.

**Verspreid over de jaren is een aantal verschillen waarneembaar.**

- De totale benutting in 2014 was slechts 78%. VBGW (66%) en Akkoordpartners (51%) benutten in dat jaar maar een beperkt deel van de totale beschikbare middelen.
- De totale benutting in 2015 bedroeg 120%. VBZO benutte in dat jaar slechts 61%. VBGW (152%) en Akkoordpartners (161%) kenden meer middelen toe, dan in hun trekkingsgebied binnenkwam.

### Niet-benutte middelen – stand reserves

De niet-benutte middelen worden zoals hiervoor al benoemd per trekkingsgerechtigd gebied gereserveerd. Hoewel de voorbije jaren de niet-benutte budgetten steeds kleiner zijn geworden, is er per trekkingsgerechtigde en voor het gehele Fonds sprake van behoorlijke reserves. De totale omvang hiervan betreft ruim € 1,16 miljoen. Ruim de helft van dit totale bedrag is aanwezig bij VBGW. Dat bedrag is gereserveerd voor diverse projecten maar in afwachting van besluitvorming bij en in samenspraak met de diverse stakeholders.

**Tabel 8: niet-benutte middelen per 31-12-2016**

| <b>Trekkingsgerechtigde</b> | <b>Niet-benut</b>  | <b>T.o.v. totaal niet-benut</b> |
|-----------------------------|--------------------|---------------------------------|
| VBGW                        | € 651.866          | 56%                             |
| VBZO                        | € 357.164          | 31%                             |
| VBNO                        | € 63.288           | 5%                              |
| GCC                         | € 94.001           | 8%                              |
| Akkoordpartners             | € 0                | 0%                              |
| <b>Totaal</b>               | <b>€ 1.166.319</b> | <b>100%</b>                     |

Wanneer de niet- benutte middelen afgezet worden tegen het beschikbare budget uit de trekkingsrechten 2016, dan valt op te maken dat VBZO en VBGW niet-benutte middelen in reserve hebben die groter zijn dan het totale budget uit de trekkingsrechten 2016. GCC heeft ten opzichte van het budget 2016 nog 19% reserve. De Akkoordpartners hebben haar middelen volledig benut.

Aangetekend wordt dat het aanhouden van reserves normaal is binnen ondernemersfondsen, om onvoorziene uitgaven te doen en om voorbereid te zijn op mogelijke omvangrijke projecten of activiteiten.

**Tabel 9: niet-benutte middelen per 31-12-2016**

| <b>Trekkingsgerechtigde</b> | <b>Niet-benut</b>  | <b>T.o.v. beschikbaar budget 2016</b> | <b>Procentueel</b> |
|-----------------------------|--------------------|---------------------------------------|--------------------|
| VBGW                        | € 651.866          | € 550.384                             | 118%               |
| VBZO                        | € 357.164          | € 258.895                             | 138%               |
| VBNO                        | € 63.288           | € 116.144                             | 54%                |
| GCC                         | € 94.001           | € 489.550                             | 19%                |
| Akkoordpartners             | € 0                | € 328.038                             | 0%                 |
| <b>Totaal</b>               | <b>€ 1.166.319</b> | <b>€ 1.743.011</b>                    | <b>149%</b>        |

Wanneer de niet -benutte middelen uit tabel 9 worden afgezet tegen de besteding van middelen in tabel 7, dan valt op dat de middelen de afgelopen jaren steeds beter benut worden. Over de periode 2014-2017 wordt slechts 1%, wat neerkomt op € 50.000,- niet benut. Dat betekent dat de onderbestedingen en dus de reserveringen die nog beschikbaar zijn, vooral in de jaren voor 2014 zijn opgebouwd.

### Ontwikkeling toegekende aanvragen

In het lopende jaar 2017 is tot nu toe 93% van alle aanvragen (in €) toegekend. Alleen binnen de GCC is een deel van de aanvragen niet toegekend. Dit laatste staat nog los van projecten die in het voortraject sneuvelen omdat indieners in het voortraject geadviseerd worden over de haalbaarheid van projecten door de bedrijvenverenigingen.

**Tabel 10: aanvragen versus goedgekeurd 2017 (per 02-03-2017)**

| <b>Trekkingsgerechtigde</b> | <b>Aanvraag</b>  | <b>Toegekend</b> | <b>Toegekend t.o.v. aanvragen</b> |
|-----------------------------|------------------|------------------|-----------------------------------|
| VBGW                        | € 262.746        | € 262.746        | 100%                              |
| VBZO                        | € 31.770         | € 31.770         | 100%                              |
| VBNO                        | € 10.578         | € 10.578         | 100%                              |
| GCC                         | € 552.535        | € 493.000        | 89%                               |
| Akkoordpartners             | € 0              | € 0              | 0%                                |
| <b>Totaal</b>               | <b>€ 857.629</b> | <b>€ 798.094</b> | <b>93%</b>                        |

In vergelijking met de periode 2014 tot en met 2017 komt dit totale percentage vrijwel overeen. Ook over deze periode is het aandeel niet toegekende aanvragen binnen de GCC het grootst. De verklaring hiervoor is het aantal aanvragen in relatie tot de beschikbare middelen.

**Tabel 11: aanvragen versus goedgekeurd 2014-2017 (tot 02-03-2017)**

| <b>Trekkingsgerechtigde</b> | <b>Aanvraag</b>    | <b>Toegekend</b>   | <b>Toegekend t.o.v. aanvragen</b> |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------------|
| VBGW                        | € 1.937.823        | € 1.903.846        | 98%                               |
| VBZO                        | € 683.978          | € 717.301          | 105%                              |
| VBNO                        | € 409.128          | € 373.628          | 91%                               |
| GCC                         | € 2.569.158        | € 2.082.773        | 81%                               |
| Akkoordpartners             | € 1.006.103        | € 1.006.103        | 100%                              |
| <b>Totaal</b>               | <b>€ 6.606.190</b> | <b>€ 6.083.650</b> | <b>92%</b>                        |

### Verhouding stadsbreed en gebiedsgericht

In de bijlagen bij deze rapportage zijn per gebied overzichten opgenomen met alle projecten die gebiedsgericht en stadsbreed zijn geïnitieerd. Daarbij zijn de overzichten en jaaropgaven van Het Fonds één op één overgenomen. In deze stukken zijn projecten als stadsbreed of gebiedsgericht aangemerkt. Het aandeel stadsbrede projecten (projecten die het eigen gebied overstijgen als zodanig aangeduid door het bestuur van Het Fonds) als onderdeel van de totale toegekende projecten is tussen 2014 en 2017 toegenomen van 9% tot 14%. Binnen VBNO behoorde in 2014 en 2017 het grootste aandeel van de toegekende middelen tot stadsbrede projecten. Voor VBZO gold in 2014 dat het kleinste aandeel van de middelen aan stadsbrede projecten werd besteed. GCC besteedde in 2014 6% en in 2017 4% aan stadsbrede projecten. Met daarbij als kanttekening dat de GCC meent projecten in het eigen gebied te ondersteunen die ook stadsbreed van belang zijn.

**Tabel 12: verhouding toegekend stadsbreed t.o.v. totaal in 2014 en 2017**

|               | 2014              |                    |                | 2017              |                  |                |
|---------------|-------------------|--------------------|----------------|-------------------|------------------|----------------|
|               | <b>Stadsbreed</b> | <b>Totaal</b>      | <b>Aandeel</b> | <b>Stadsbreed</b> | <b>Totaal</b>    | <b>Aandeel</b> |
| VBGW          | € 48.500          | € 331.199          | 15%            | € 70.652          | € 262.746        | 27%            |
| VBZO          | € 11.000          | € 249.270          | 4%             | € 16.770          | € 31.770         | 53%            |
| VBNO          | € 22.400          | € 106.650          | 21%            | € 7.578           | € 10.578         | 72%            |
| GCC           | € 25.957          | € 459.056          | 6%             | € 20.000          | € 493.000        | 4%             |
| <b>Totaal</b> | <b>€ 107.857</b>  | <b>€ 1.146.175</b> | <b>9%</b>      | <b>€ 115.000</b>  | <b>€ 798.094</b> | <b>14%</b>     |

De bijdrage aan stadsbrede projecten in 2017 geeft een vertekend beeld, aangezien dit een lopend jaar betreft. In de periode van 2014 tot en met heden geldt dat 12% van de totale toegekende middelen aan stadsbrede projecten werd besteed. Daarmee is er een duidelijke toename van de stadsbreed bestede middelen waarneembaar.

Tegelijk zijn de verschillen tussen de verschillende trekkingsgerechtigde gebieden aanzienlijk. Van de totale toegekende middelen van VBNO gaat 21% naar stadsbrede projecten. Vanuit de GCC betreft dit 5%.

**Tabel 13: verhouding toegekend stadsbreed t.o.v. totaal 2014 t/m 2017 (stand 02-03-2017)**

|        | 2014 tot en met 2017 |             |         |
|--------|----------------------|-------------|---------|
|        | Stadsbreed           | Totaal      | Aandeel |
| VBGW   | € 300.652            | € 1.891.596 | 16%     |
| VBZO   | € 116.520            | € 691.556   | 17%     |
| VBNO   | € 72.078             | € 338.128   | 21%     |
| GCC    | € 91.957             | € 1.990.783 | 5%      |
| Totaal | € 581.207            | € 4.912.062 | 12%     |

### Algemene economische ontwikkeling

De meer algemene economische ontwikkeling in Groningen is in beeld gebracht, teneinde inzicht te bieden in de stand en ontwikkeling van de werkgelegenheid en het aantal vestigingen. Hoewel de ontwikkelingen slechts gedeeltelijk beïnvloed zijn door Het Fonds, wordt hiermee wel de trend in gebieden en sectoren duidelijk. Daarnaast kunnen de kwantitatieve ontwikkelingen aanleiding bieden om nadere focus aan te brengen in de toekomstige aandachtsvelden en ambities van Het Fonds. Hier wordt in hoofdstuk 4 nader op ingegaan. Onderstaand de ontwikkeling per gebied, in de bijlagen zijn de ontwikkelingen per sector opgenomen.

### **Gebiedsgerichte ontwikkelingen**

Voor de vier trekkingsgebieden zijn de ontwikkelingen van de werkgelegenheid en vestigingen in beeld gebracht. Daarbij zijn bedrijven op adresniveau beschouwd en toebedeeld naar de diverse gebieden die door gemeente Groningen worden onderscheiden<sup>1</sup>. In de categorie overig vallen alle ondernemers die niet tot één van de onderscheiden gebieden horen. Dat betekent dat solitaire vestigingen of kleine clusters die niet binnen de onderscheiden gebieden vallen, maar die geografisch tot één van de trekkingsgebieden behoren, in de categorie overig zijn opgenomen.

Tussen 2014 en 2016 is de werkgelegenheid in Groningen met 2% toegenomen tot een niveau van bijna 135.000 banen. Het VBGW-gebied kent duidelijk de sterkste groei met een percentage van 8%. In het VBNO-gebied is juist een daling met 3% waarneembaar.

**Tabel 14: ontwikkeling werkgelegenheid 2014 – 2016**

| Gebied | 2014    | 2016    | Ontwikkeling |
|--------|---------|---------|--------------|
| VBGW   | 22.179  | 23.909  | 8%           |
| VBZO   | 24.035  | 24.600  | 2%           |
| VBNO   | 15.673  | 15.192  | -3%          |
| GCC    | 27.546  | 27.240  | -1%          |
| Overig | 41.721  | 43.294  | 4%           |
| Totaal | 131.154 | 134.235 | 2%           |

Het aantal vestigingen is tussen 2013 en 2016 met 6% toegenomen. Dit is in lijn met de landelijke trend dat het aantal bedrijven stijgt, maar de omvang in aantallen werknemers kleiner wordt. De stijging is het grootst in het VBGW - gebied, gevolgd door overig en VBZO. In het GCC-gebied is een daling met 1% waarneembaar.

In de bijlagen is een nadere uitwerking van de ontwikkeling van de werkgelegenheid en het aantal vestigingen naar sectoren en branches opgenomen.

**Tabel 15: ontwikkeling vestigingen 2013 – 2016**

| <b>Gebied</b> | <b>2013</b>   | <b>2016</b>   | <b>Ontwikkeling</b> |
|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| VBGW          | 675           | 777           | 15%                 |
| VBZO          | 1.147         | 1.211         | 6%                  |
| VBNO          | 449           | 469           | 4%                  |
| GCC           | 3.587         | 3.561         | -1%                 |
| Overig        | 9.889         | 10.710        | 8%                  |
| <b>Totaal</b> | <b>15.747</b> | <b>16.728</b> | <b>6%</b>           |

<sup>1</sup> Onderscheiden zijn de gebieden Binnenstad, Corpus den Hoorn Zuid, Damsterdiep, De Hoogte, de Meeuwen, Driebond, Eemskanaal, Eemspoort, Europapark, Euvelgunne, Het Witte Lam, Hoendiep, Hoendiep Noord, Hoogkerk Oost, Hoogkerk Vierverlaten, Hunzepark, Kempkensberg, Kranenburg, Martini Trade Park, Meerstad bedrijventerrein Milieuboulevard I, Oosterhoogbrug, Peizerweg, Reitdiep, Roodehaan, Stationsgebied, Ulgersmaborg, Ulgersmaweg, UMCG en omgeving, Westpoort, Winschoterdiep, Zernike Campus

## 3. Consultatie

### Introductie

Aanvullend aan de analyse van de prestaties in kwantitatieve termen zijn er individuele- en groeps gesprekken gevoerd met direct en indirect betrokkenen bij Het Fonds. Met deze personen is gesproken over de ervaringen met Het Fonds gedurende de afgelopen periode. De bevindingen ten aanzien van deze gesprekken worden in dit hoofdstuk (naar thema) gepresenteerd. Een lijst met gesprekspartners is opgenomen in de bijlagen bij deze rapportage. In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de gesprekken, tezamen met de objectieve data -analyses weergegeven. Getracht is een objectieve afspiegeling van de data en meningen van betrokkenen bij Het Fonds te bieden. Waardeoordelen of doorvertaling van deze bevindingen naar conclusies of aanbeveling door het onderzoeksbureau zijn in dit hoofdstuk niet opgenomen. Deze volgen in hoofdstuk 4.

### Algemeen

#### **Het Fonds niet meer weg te denken**

Het algemene beeld is dat na ruim zes operationele jaren Het Fonds als stimulerend vehikel voor de economie van Groningen niet meer is weg te denken. Dat blijkt uit de volgende opsomming.

- Het Fonds heeft bijgedragen aan de cohesie en saamhorigheid tussen ondernemers in de gebieden. Ondernemers uit verschillende sectoren en branches komen met elkaar in contact en profiteren hierdoor van elkaars netwerk.
- Dankzij Het Fonds wordt er gezamenlijke en collectief geïnvesteerd in de gebieden en in de economie van de stad. Voorheen waren er onvoldoende middelen, nu wordt er jaarlijks circa € 1,75 miljoen geïnvesteerd via Het Fonds.
- In lijn met het voorgaande is de organisatiegraad van ondernemers verbeterd. Ook zijn de bedrijvenverenigingen verder geprofessionaliseerd en uitgebreid in ledenaantallen.
- Een toegevoegde waarde die veelvuldig wordt aangehaald, is het feit dat alle ondernemers en eigenaren bijdragen aan projecten en activiteiten die de economie een impuls dienen te geven. 'Freeriders', zij die wel profiteren maar niet bijdragen, zijn verleden tijd.
- Ondernemers zijn een serieuze gesprekspartner van de gemeente en hebben ook financieel wat in te brengen.

#### **Blijvend investeren in samenwerking**

In de praktijk blijken ondernemers elkaar door de komst van Het Fonds makkelijker te kunnen vinden. Er zijn op het niveau van de bedrijvenverenigingen na de voorgaande evaluaties voortdurend initiatieven gelanceerd om individuele ondernemers frequenter te betrekken bij de verenigingsstructuur. Bijvoorbeeld via bedrijfsbezoeken en themavonden. Door Het Fonds worden tevens cross sectorale relaties gelegd, bijvoorbeeld tussen het bedrijfsleven en onderwijs. Neem de bedrijvenvereniging VBGW die participeert in Stuurgroep Zernike en een samenwerking heeft met



Campusmanagement. Op die manier vindt de samenwerking met RUG en Hanzehogeschool plaats. Kanttekening bij voorgaande constatering is dat de bedrijvenverenigingen moeite hebben om de meerderheid te activeren. Het is keer op keer dezelfde 'harde kern' die zich bereid toont inspanningen te leveren voor gezamenlijke projecten. Gesprekspartners beseffen dat dit een landelijk beeld is.

### **Draagvlak voor collectieve financiering**

De grootste ondernemerscollectieven (de vier bedrijvenverenigingen) in de stad zijn overtuigd van de stelling dat een collectieve financiering van ondernemers en eigenaren in projecten ter stimulering van de stedelijke economie niet meer is weg te denken uit Groningen. Samenwerking en gedeelde financiering zijn in de ogen van de vertegenwoordigers van ondernemers noodzakelijk om de economie van de stad Groningen te versterken. Zeker in tijden waarin de lokale economie een steeds mondialer karakter krijgt, waardoor het voor regio's en gemeenten cruciaal is een onderscheidend profiel te hebben.

### **Huidige methode kan rekenen op steun**

Omtrent de financieringsmethode van Het Fonds, namelijk een opslag op de OZB voor niet-woningen, bestaat eensgezindheid. Uit de interviewronde komen enkel positieve geluiden. Als voordelen worden onder andere genoemd dat de kosten voor inning beperkt zijn, de methode rechtvaardig is in relatie tot ondernemers en eigenaren en eenvoudig is uit te leggen. Voor de ondernemersorganisaties in de stad is zekerheid ontstaan over de inkomsten met positieve energie als gevolg.

### **Blijf zorgen voor herkenbaarheid ondernemers**

Alom wordt door de betrokkenen aangegeven dat Het Fonds toe is aan de volgende stap. Dat dient zich te uiten in een verschuiving van projecten. Projecten met meer cross-overs tussen gebieden/sectoren, meer innovatie, bredere samenwerkingsverbanden et cetera. Tegelijkertijd klinkt er een brede waarschuwing: Het Fonds is opgericht om projecten van en voor ondernemers in de stad Groningen mogelijk te maken. Een koersverandering in het type projecten kan tot resultaat hebben dat de afstand tot ondernemer toeneemt. In een gevaar dat ondernemers zich niet meer herkennen in Het Fonds. Wat uiteindelijk het draagvlak onder Het Fonds kan schaden. De verdeling tussen projecten is met andere worden belangrijk.

### **Bekijk huidig verdelingsmechanisme**

Vanaf de start vindt er een verdeling van de middelen plaats op basis van een geografisch trekkingsrecht. Uitzondering daarop vormen de partners in het Akkoord van Groningen (RUG, Hanzehogeschool, UMCG). Zij hebben een zelfstandig trekkingsrecht en verdelen dat binnen het Akkoord. In relatie tot de ambitie die aanwezig is voor een ander type project (lees: meer innovatie) klinkt de oproep om, aanvullend aan het geografische trekkingsrecht, te onderzoeken of een ander type trekkingsrecht te introduceren. Een vorm die meer recht doet aan de ambitie. Het verleden wijst uit dat met een gebiedsgericht trekkingsrecht het overgrote deel van de bestedingen (80-90%) terecht komt in de gebieden. Aanvullend hieraan klinkt uit het bedrijfsleven dat een groot aantal bedrijven zich niet primair verbonden voelt aan het gebied. Belangen liggen op regionaal, provinciaal, nationaal of internationaal niveau. Dit is niet een verschijnsel wat zich enkel typeert voor de grootste bedrijven in de stad (vaak ook de grootste

OZB-betalers), maar van toepassing is op de 'nieuwe' economie. Verbondenheid is er meer op thema, sector en/of branche.

### **Uitwisseling tussen gebieden beperkt**

De evaluatie toont aan dat de uitwisseling van informatie tussen de regelmatige aanvragers en tussen gebieden in de stad nog altijd verbeterd kan worden. Dit is ook bij voorgaande evaluaties genoemd. Ondernemerscollectieven kunnen meer van elkaars ervaringen profiteren door bijvoorbeeld succesvolle projecten te delen, elkaar op ideeën te brengen en gezamenlijk investeringen te doen. De collectieven in de stad functioneren in de huidige situatie nog teveel als afzonderlijke eilanden. Partijen in de stad zien een nadrukkelijker rol voor Het Fonds en De Koepel weggelegd om proactief (in tegenstelling tot reactief) met ideeën te komen/kansen te benoemen aangezien de bestuursleden de 'voelsprietten' vormen van ondernemend Groningen en alle aanvragen voorbij zien komen en zodoende 'eenvoudig' relaties kunnen leggen.

### **Stadsbrede initiatieven winnen aan populariteit**

De kwantitatieve analyses in het voorgaande hoofdstuk hebben onmiskenbaar duidelijk gemaakt dat de investeringen in gebiedsoverstijgende projecten toenemen. Weliswaar met behoorlijke verschillen tussen de verenigingen. De reden hiervan is dat de vrijheid voor participatie bij de verenigingen ligt. Ook in de consultatiefase is een trend waarneembaar dat het financieren van stadsbrede projecten aan populariteit wint. Daarbij dient direct de kanttekening te worden geplaatst dat de term stadsbreed weinig draagvlak heeft. Liever wordt gesproken over strategische projecten. Strategische projecten hebben bij voorkeur automatisch een stadsbrede uitwerking.

De betrokkenen roepen op om tot een duidelijke definitie te komen van een strategisch project. Er leeft de angst dat zonder definitie en nauwkeurige toetsingscriteria enkel evenementen en activiteiten van winkeliers in de binnenstad worden gefinancierd. Die angst komt voort uit het feit dat de definitie van stadsbreed nu ontbreekt. Stadsbreed is bijvoorbeeld ook al een samenwerking tussen twee bedrijvenverenigingen. Terwijl dat feitelijk helemaal geen stadsbreed effect heeft. Door de voorzitters zijn recentelijk wel afspraken gemaakt hierover, zoals enkel meedoen wanneer er draagvlak is op het niveau van de vereniging.

## Verbijzondering

### **Trekkingsrecht**

#### *Geografische indeling werkt beperkend op thematische projecten*

Vanaf de start van Het Fonds is het een redelijke vanzelfsprekendheid geweest dat een geografische indeling de juiste is om door ondernemers te investeren in de economie van de stad. De positieve effecten van deze aanpak staan ook niet ter discussie. Echter, na zes operationele jaren klinkt er een steeds luidere oproep om Het Fonds door te ontwikkelen middels een innovatievere en bredere agenda.

De gekozen systematiek van geografisch trekkingsrecht is voor de gebieden een hele veilige. Zij zijn jaarlijks verzekerd van een stabiele inkomstenstroom om projecten te financieren. Logischerwijs gaan de beschikbare middelen eerst naar projecten die betrekking hebben op 'de basis op orde' (schoon, heel, aangekleed, verlicht, veilig). Daarnaast gaat er geld naar projecten die in eerdere jaren hun

succes hebben bewezen. Maar ook uitvoeringscapaciteit, netwerkbijeenkomsten en marketingcampagnes behoren tot de basisuitgaven. Het blijkt dat het voor ondernemers, de verenigingsbestuurders en verenigingsuitvoerders jaarlijks moeizaam is om tot vernieuwende, innovatieve projecten te komen.

De oorzaak daarvan schuilt in het feit dat ondernemers elkaar vaker op thema's en sectoraal treffen (omdat zij zich daarin herkennen) en minder geografische betrokkenheid hebben. Kortom: binding op basis van inhoud, in plaats van binding op basis van vestigingslocatie.

Een voorbeeld is de hotelsector. Deze sector heeft een eigen overlegstructuur omdat er sectorspecifieke belangen en thema's spelen, die afwijken van de uiteenlopende belangen van gebruikers en eigenaren in het gebied waar zij gevestigd zijn. Voor de hotelsector zouden thematische en gebiedsoverstijgende projecten een meerwaarde hebben. Echter komen deze projecten vanwege de huidige gebiedsindelingen moeizaam van de grond.

De gebiedsgerichte indelingen leiden doorgaans tot projecten die gericht zijn op het hele gebied en richten op bijvoorbeeld veiligheid, gebieds en bewegwijzering. Stadsbrede projecten hebben ook een beperkte thematische of sectorale insteek. Kortom zorgt de gebiedsgerichte insteek ervoor dat er maar beperkt tot een gebiedsoverstijgend innovatiegehalte wordt gekomen. Bovendien stimuleert de gebiedsgerichte indeling niet het stadsbrede denken.

### Groninger Retail Academy

Een goed voorbeeld waar wel sectoraal tot samenwerking en innovatie wordt gekomen, is de Groninger Retail Academy. Sinds mei 2016 is dit hét platform voor detailhandel in Groningen, waar bijeenkomsten kosteloos worden aangeboden aan ondernemers, bedrijfsleiders en medewerkers van detailhandel zaken in Groningen. De Groninger Retail Academy is een initiatief van VBGW, VBNO, VBZO, GCC, het Servicepunt Detailhandel en de gemeente Groningen. Met het aanbieden van verschillende themabijeenkomsten proberen deze organisaties gezamenlijk een bijdrage te leveren aan het ondernemersklimaat in de stad Groningen.

Aanvullend op het bovenstaande dient te worden opgemerkt dat enkele grotere OZB-betalers van mening zijn dat de communicatie van Het Fonds en de verenigingen nog altijd beter kan. Te vaak wordt niet Het Fonds genoemd als betaler in de media, maar alleen de bedrijvenverenigingen. Dit heeft tot gevolg dat er met een scheef oog wordt gekeken naar niet-leden van de vereniging. Daar komt bij dat bepaalde bedrijven bewust niet kiezen voor een lidmaatschap omdat de belangen het eigen gebied overstijgen (zie voorbeeld hotelsector).

### *Geen eensgezindheid over gebiedsgericht en stadsbreed/strategisch*

Het bestuur van Het Fonds heeft op advies van de besturen van de bedrijfsverenigingen aangegeven op volwassen wijze aan te willen kijken tegen participatie in stadsbrede/strategische projecten. Dat houdt in dat tot dusverre geen harde regels zijn geïntroduceerd om een deel van de inkomsten te besteden aan projecten die het eigen gebied overstijgen en die bijvoorbeeld bijdragen aan het stadsbrede economische speelveld, of cross sectoraal van aard zijn. Wel hebben de voorzitters van de bedrijvenverenigingen met elkaar afspraken gemaakt (via een 'gentlemensagreement').

Er is anno 2017 een breed draagvlak om tot hardere afspraken te komen tussen Het Fonds en de verenigingen om een deel van de inkomsten te reserveren voor strategische projecten. Unaniem zijn de gesprekspartners van mening dat het zeggenschap over de uiteindelijke bestedingen van de middelen hoe dan ook bij ondernemersverenigingen dient te blijven.

Als belangrijke reden om tot hardere afspraken te komen wordt de noodzaak voor de volgende stap van Het Fonds aangehaald. Een stap richting grotere economische en politieke dossiers. Een stap richting nieuwe sectoren, zoals ICT en de creatieve industrie, en nieuwe 'hot spots' zoals het Zernike. Een stap waarbij de bestedingen uit Het Fonds direct een effect hebben op de identiteit van stad en regio.

Over de totstandkoming van de regels bestaan verschillende gedachten zoals het introduceren van één percentage voor alle bedrijvenverenigingen of het reserveren van middelen voor specifieke strategische thema's of bepaalde sectoren.

Een tweetal oproepen klinkt breed door:

1. Ga het systeem van trekkingsrecht per gebied niet helemaal op de schop nemen. Ondernemers voelen zich nu eenmaal het meest verbonden met het eigen gebied.
2. Definieer glashelder wat voorwaarden zijn voor een stadsbreed/strategisch project.

Overige kanttekeningen hebben betrekking op de huidige opstelling van de Akkoordpartners (zelfstandig trekkingsrecht) en de angst dat de GCC in financiële problemen komt gezien de overvraging van dat trekkingsrecht in de voorbije jaren.

#### *Terugkerende projecten wordt steeds omvangrijker*

Voorafgaand aan de interviews zijn analyses opgesteld van de gefinancierde projecten over de periode 2014-2016. Deze zijn aan de gesprekspartners verstrekt. Hieruit is meermaals geconcludeerd dat het aantal projecten dat zich jaarlijks herhaalt in omvang toeneemt, zeker in de binnenstad. Er komen volgens de betrokkenen nog te weinig bestedingen van de grond die te maken hebben met een langetermijnvisie (waarvan het effect pas vanaf 3 jaar zichtbaar is). Het zijn vooral 'noodzakelijke' projecten zoals beveiliging, aankleding, verlichting, evenementen en marketing. Projectaanvragen met betrekking tot deze zaken nemen nog steeds toe. Voor de bedrijvenverenigingen (en uiteindelijk Het Fonds) kan het een valkuil zijn om al deze projecten goed te keuren omdat de toegevoegde waarde dan steeds minder wordt gezien. Ondernemers gaan deze zaken als vanzelfsprekend beschouwen en beseffen niet dat deze projecten gefinancierd worden uit eigen middelen.

#### **Organisatiestructuur en taakstelling**

Onderstaand worden bevindingen geformuleerd rondom het besturen van Het Fonds: 'governance' (wijze van organiseren) en 'compliance' (relatie met wet- en regelgeving).

### *Raad van Advies*

Het is de taak van de Raad van Advies om de continuïteit van Het Fonds te borgen en de koers van de bestuurlijke en uitvoerende laag te bewaken. De leden van de Raad van Advies wijzen op het uitgangspunt dat individuele ondernemers zich moeten blijven herkennen in de projecten van Het Fonds en het belang van zorgvuldige communicatie richting de achterban. Waarschuwing vanuit de Raad van Advies is dat het succes van Het Fonds een valkuil kan zijn doordat uitgangspunten bij succes naar de achtergrond kunnen verdwijnen. Met de komst van de Koepel (zie vervolg) is het nog enigszins zoeken naar een juiste taakstelling in de praktijk tussen de Raad van Advies en de Koepel. De Raad van Advies wordt in alle lagen van Het Fonds als waardevol betiteld. Er worden wel vraagtekens gesteld bij het ontbreken van zittingstermijnen voor de leden in de Raad. Gesprekspartners stellen de vraag of dit 'governance' in optima forma is?

### *Besturen*

Wanneer de rollen van het bestuur van Het Fonds en de besturen van de verenigingen ter sprake komen dan is er eensgezindheid over de taakverdeling:

- Bestuur Het Fonds: beheren inkomsten en uitgaven belastingmaatregelen. Zorgen voor heldere procedures en duidelijke communicatie.
- Besturen verenigingen: stimuleren, ophalen en toetsen van projecten van ondernemers op juiste procedures.

Zorgen zijn er over de doorstroming binnen de besturen en het adaptievermogen van de besturen ten aanzien van nieuwe onderdelen van de economie. Het verschil tussen de traditionele ondernemersverenigingen en nieuwe sectoren wordt steeds groter. Denk aan de creatieve industrie, ICT en high- tech. Sectoren die zich niet verbonden voelen aan een ondernemersverenigingen. Hetzelfde geldt voor de snelgroeiende groep van zzp'ers. De laatste groep betaalt overigens lang niet altijd een bijdrage aan Het Fonds omdat veel ondernemers niet vanuit een zakelijk onroerend goed object werken.

### *Fondsmanager*

De fondsmanager werkt in opdracht van het bestuur aan de bekendheid/zichtbaarheid van Het Fonds en faciliteert de bedrijvenverenigingen bij het ontwikkelen van projecten en het indienen van aanvragen. De rol van de fondsmanager is uitgebreid als gevolg van de evaluatie in 2013, waarin het investeren in de communicatie vanuit Het Fonds als een centrale uitdaging is benoemd.

Er is veel sympathie voor het functioneren van de fondsmanager. Echter, nog altijd zijn er wisselende gedachten bij het feit dat de fondsmanager tevens voorzitter is van een bedrijvenvereniging. Reeds in 2013 is benoemd dat het op termijn verstandig kan zijn om iedere schijn van belangenverstremeling te voorkomen. In 2017 is de situatie onveranderd. Nog altijd worstelen enkele betrokkenen bij Het Fonds met de structuur van 'dubbele petten'. Ook al twijfelt niemand aan de oprechtheid van handelen en de mechanismen die zijn ingebouwd om controle uit te oefenen op het handelen, in de gesprekken komt het onderwerp telkens op tafel en meermaals wordt aangegeven dat de situatie van 'dubbele petten' een toekomstig gevaar kan vormen voor de continuïteit van Het Fonds.

*Uitvoeringscapaciteit*

Bij de start van Het Fonds is als uitgangspunt geformuleerd dat het aandeel overheadkosten zo laag mogelijk diende te zijn om maximaal geld beschikbaar te houden voor de uitvoering van projecten. Reeds in de evaluatie in 2013 bleek dat dit uitgangspunt onhoudbaar is: wanneer projecten van de grond komen zijn er 'handjes' nodig om de projecten te begeleiden. Daarnaast is er meer en meer inzet op communicatie nodig zodat de bekendheid van Het Fonds toeneemt.

Daarom is in 2013 geadviseerd meer te investeren in betaalde uitvoeringscapaciteit. Zo geschiedde want sindsdien is er meer uitvoeringscapaciteit voor de verenigingen beschikbaar.

Het inhuren van capaciteit kan rekenen op grote steun. Aangezien de vrijwilligheid ontbreekt, is het eenvoudiger om tot taken en verantwoordelijkheden te komen. Bovendien maakt 'personele' inzet het mogelijk om te controleren op basis van prestaties en er blijft tijd over voor de gebiedsvertegenwoordigers, waardoor zij zich meer kunnen focussen op draagvlakcreatie. Last but not least: de professionaliteit en inzet (in tijd) zijn fors toegenomen door betaalde krachten.

Een aanvullende vraag die uit de evaluatie voortvloeit is of het mogelijk moet worden om ook bestuursleden van Het Fonds en de bedrijvenverenigingen te vergoeden voor hun diensten. Daarover heersen verschillende gedachten. Voorstanders zijn van mening dat daardoor de inzet en kwaliteit kunnen toenemen. Tegenstanders beweren dat de afstand tot individuele ondernemers dan groeit, dat de scheiding tussen besturen en uitvoeren verwatert en dat bestuursfuncties om financiële redenen worden ingenomen, in plaats van primair het versterken van Het Fonds en de economie van Groningen.

Daarbij wordt de mogelijkheid benoemd om een relatie met de inhuur van externe capaciteit ter ondersteuning van secretariële en strategische activiteiten, waarmee de bestuurdersfuncties en ondersteuning gescheiden kunnen worden (gehouden). Gesteld wordt dat indien de keuze voor vergoeding wel wordt gemaakt er open sollicitatieprocedures moeten worden uitgeschreven.

*Rol Akkoordpartners*

De kennisinstellingen in de stad hebben een zelfstandig trekkingsrecht, gebundeld in het Akkoord van Groningen (UMCG, RUG en Hanzehogeschool). Vanaf de start gedogen zij de heffing die in het leven is geroepen om Het Fonds te voeden. Achtergrond is de houding dat deze instellingen het niet kunnen verantwoorden wanneer zij (als grote betalende) bijdragen aan gebiedsgerichte projecten van ondernemers die niets met onderwijs te maken hebben. De Akkoordpartners investeren bij voorkeur in thema's als internationalisering, Innovatie, nieuwe samenwerkingsverbanden en studentenhuisvesting. Anno 2017 is de houding onveranderd. Een aanpassing van de constructie voor de Akkoordpartners is onbespreekbaar.

Wel zien de Akkoordpartners de meerwaarde van Het Fonds voor de stad Groningen. Daarom zijn zij niet tegen het continueren van Het Fonds.

Actief de samenwerking opzoeken binnen de keten van Het Fonds is een ander uiterste.

### *Rol Koepel*

In de Economische Koepel treffen de verenigingen, Het Fonds, de Akkoordpartners, MKB Noord, VNO-NCW Noord, het Middelbaar Onderwijs, het Hoger Onderwijs en de gemeente Groningen elkaar. Binnen De Koepel wordt getracht om tot een gezamenlijke aanpak op velerlei gebied te komen. De Koepel is ontstaan vanuit het Economisch Convenant waarin zeven ontwikkelpunten zijn afgesproken. Zoals een betere samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven en het intensiveren van de samenwerking met de regio. De agenda is breed en strategisch van aard. De doorvertaling naar harde keuzes en de uitwerking ervan ontbreekt nog.

De uitnodiging aan ondernemend Groningen is om zelf met voorstellen te komen. De gemeente heeft daar geld voor klaar liggen en naarmate het bedrijfsleven zelf met cofinanciering komt, zal dat geld sneller en effectiever besteed kunnen worden. De praktijk is echter weerbarstig. Procedures en verschillen in snelheid tussen ondernemers en de gemeente maken dit niet eenvoudiger. Alle betrokkenen geven aan dat dit doel prijzenswaardig is maar dat de concrete output nog onvoldoende is. Bovendien staat de Koepel ver af van individuele ondernemers. Tijd is een factor in deze, aangezien de Koepel nog maar 1,5 jaar van kracht is.

### **Samenwerking gemeente – Het Fonds**

De gesprekspartners zijn tevreden over de samenwerking met de gemeente Groningen. Er heerst een coöperatieve houding, iets wat voor het Ondernemersfonds ook al zo was. Bovendien staat de gemeente Groningen op voldoende afstand en laat zij het Ondernemersfonds vooral een instrument van de ondernemers zijn. Geen van de stakeholders heeft de indruk dat de gemeente Groningen eigen activiteiten/projecten is gaan afbouwen na introductie van het Het Fonds, al is het zaak om daar alert op te blijven. Het intensiveren van de informerende en aanjagende rol op gebied van nieuwe trends, ontwikkelingen en best-practises zou wel kunnen helpen om vernieuwing te stimuleren. Dat is een gedeelde verantwoordelijkheid en kan niet enkel van ondernemers komen.

### **Procedures/ 'Compliance'**

Bij de verenigingen heerst tevredenheid over de procedurele gang van zaken als het gaat om aanvragen voor projecten. Aanvragen worden ingediend bij de vereniging afhankelijk van de postcode van het bedrijf. Bij de vereniging worden de verschillende projecten tegen het licht gehouden door de beoordelingscommissies die bestaan uit bestuursleden en leden, waar uiteindelijk de Algemene Ledenvergadering besluit over de adviezen van de commissies. De besluitvorming wordt uiteindelijk voorgelegd aan het bestuur van Het Fonds en getoetst op procedurele aspecten.

Het Fonds heeft in de ogen van de bedrijvenverenigingen een flinke efficiëncyslag gemaakt doordat de financiële afhandeling in zijn geheel nu ligt bij het Fonds i.p.v. dat deze bij de verschillende verenigingen ligt. Er wordt hard gewerkt aan vereenvoudiging van administratieve processen en toegankelijkheid van fondsmiddelen voor ondernemersinitiatieven.

### **Informatievoorziening**

De vertegenwoordigers van de bedrijvenverenigingen en de uitvoerende krachten namens de bedrijvenverenigingen zijn te spreken over de informatievoorziening vanuit Het Fonds en over de werkwijze van procedures met betrekking tot de aanvragen. Via de website van Het Fonds is er volop transparantie. Ook via het medium de Groninger Internet Courant en via het medium de Groninger Ondernemers Courant vindt er volop informatie-uitwisseling over Het Fonds en de bedrijvenverenigingen plaats. Een specifieke investering voor de winkeliers in wijkwinkelcentra en de binnenstad is het Servicepunt Detailhandel geweest.

Een enkeling vraagt aandacht voor het duidelijker in beeld brengen van initiatieven die het in eerste besprekingen met de verenigingsbesturen niet tot formele aanvraag leiden en de redenen daarvoor. Dit geluid wordt echter niet breed gedeeld.

### **Hoogte opslag**

Ondernemers en vastgoedeigenaren van niet-woningen binnen de gemeente Groningen betalen een bijdrage van respectievelijk € 22,50,- en € 27,50,- per € 100.000,- OZB-waarde per jaar. Tijdens de gespreksronde is veelvuldig aan de orde gekomen dat er grote verschillen zijn in de behoefte om middelen per bedrijvenvereniging. Neem de binnenstad, waar de aanvragen voor projectgelden het budget overstijgen. Omdat het (juridisch gezien) niet mogelijk is om gebiedsgericht te gaan differentiëren met tarieven is het binnen de methode OZB-opslag enkel mogelijk om het opslagpercentage voor de totale gemeente te verhogen. Ondanks dat de stakeholders inzien dat er verschillen zijn per gebied, ontstaat het algemene beeld dat het niet aan de orde mag zijn om de opslag te verhogen.

Een andere suggestie is het introduceren van een aanvullende fondsvormingsmethode in gebieden waar de wens voor meer middelen daadwerkelijk manifest is. In theorie is het bijvoorbeeld mogelijk om in één of enkele gebieden een reclamebelasting of een Bedrijven InvesteringsZone (BIZ) naast de OZB-opslag te introduceren. Gesprekspartners antwoorden eensgezind op de vraag of dit wenselijk is: 'nee'. Het zou lastig zijn uit te leggen aan ondernemers en bovendien is de kracht van het systeem dat collectief dezelfde methode wordt gebruikt.

Volgens de stakeholders is het veel beter om middels aanvullende vrijwillige financieringsconstructies het benodigde budget te verzamelen. Dat zou de betrokkenheid ook ten goede komen.

### **Toekomst**

#### *Geef het Fonds continuïteit*

Zoals ook eerder benoemd, is er eensgezindheid over de toegevoegde waarde van Het Fonds. Bij het bestuur van Het Fonds en bij de vertegenwoordigers van de bedrijvenverenigingen heerst een beeld dat de evaluatiecycli van overheidswege niet bijdragen aan de voortvarendheid aan het Fonds en voorkomen dat Het Fonds kan investeren in innovatieve/meerjarige projecten.



*Herindeling pragmatisch oplossen*

De op handen zijnde herindeling van de gemeentegrenzen zorgt ervoor dat het heffingsgebied wordt vergroot. Bovendien leidt het ertoe dat er een belangrijke/grote sector aansluit bij Het Fonds, namelijk de agrarische sector. Zeker in termen van grondoppervlak. De betrokkenen roepen de gemeente op pragmatisch met dit gegeven om te gaan door de verschillende nieuwe kernen zelfstandig trekkingsrecht te geven, vergelijkbaar aan de systematiek van geografisch trekkingsrecht voor de bedrijvenverenigingen. Maar in overleg kan ook de 'Meerstad-methode' worden gevolgd. Dat gebied is bij het VBNO-gebied gevoegd na de herindeling.

## 4. Conclusies en aanbevelingen

### Conclusies

Op basis van de gepresenteerde resultaten van de analyse en de gesprekken met de belanghebbenden zijn conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Daarbij zijn de resultaten uit de vorige hoofdstukken door StadsKracht samengevat en doorvertaald om aandachtspunten en verbeteringen in Het Fonds aan te brengen. Daarbij is onder andere geput uit de ervaringen en best-practices met ondernemersfondsen in andere steden.

#### **Bereidheid tot samenwerken**

Het Fonds kan niet zonder samenwerking tussen de verschillende partijen. Daar waar deze samenwerking voor het tijdperk van Het Fonds voornamelijk ad hoc en op basis van vrijwilligheid plaats vond, heeft Het Fonds deze samenwerking geformaliseerd en (mede) daardoor geïntensiveerd. De intensivering uit zich in de toename van het aandeel stadsbrede projecten en oprichting en betrokkenheid binnen De Koepel. Daarmee ligt er een basis om de samenwerking verder te intensiveren en meer op strategische wijze uit te bouwen. De uitwerking hiervan en het boeken van optimale resultaten vragen nadere aandacht.

Bij de Akkoordpartners ligt de bereidheid tot samenwerking genuanceerder. Die bereidheid is er zeker, maar wordt niet vanuit Het Fonds gevoed. Anders gesteld willen de Akkoordpartners niet samenwerken omdat dit vanuit Het Fonds wenselijk is, maar doen ze dit vanuit strategisch belang op projectniveau en binnen de eigen sector. Daar waar samenwerken tot meerwaarde leidt, wordt dit door de Akkoordpartners opgepakt. Indien die meerwaarde niet wordt gezien, doet men dit niet. De relatie met Het Fonds is kortom niet de driver en deze opstelling ten aanzien van samenwerken wensen de Akkoordpartners in stand te houden.

#### **Ondernemersfonds heeft groot draagvlak**

Het Fonds en de operationalisering via de OZB opslag kunnen rekenen op een groot draagvlak. De trekkingsgerechtigden hebben zekerheid over inkomsten en financiering van projecten. De heffing en verdeling op geografische grond kan op steun rekenen en biedt duidelijkheid. Tegelijk wordt door deze heffingsmethode onvoldoende vooruitgang in gebiedsoverstijgende samenwerking en innovatieve projecten ervaren.

In enkele gebieden –met name de GCC- vraagt de omvang van het jaarlijkse budget aandacht. Er is sprake van enige ongerustheid dat budgetten op termijn ontoereikend zijn om de projecten te financieren. Het aandeel niet-benutte middelen uit eerdere jaren ten opzichte van het jaarlijkse budget is (buiten de Akkoordpartners) ook duidelijk het kleinst. Ook is per 02-03- 2017 al vrijwel het gehele budget voor 2017 toegekend aan projecten. Daarmee is de vrees van GCC gegrond.

### **Tevredenheid over zichtbaarheid en procedures**

In eerdere evaluaties werden de zichtbaarheid van Het Fonds en de projecten als te beperkt beschouwd. Met de komst van de Groninger Ondernemers Courant en het online platform Groninger Internet Courant wordt de inzet op zichtbaarheid inmiddels als voldoende ervaren. Maar natuurlijk kan het altijd beter waardoor blijvende inzet gevraagd is.

Bovenstaande dient ook in perspectief te worden geplaatst van de doelgroep en middelen. De uitputting van de jaarlijkse budgetten toont aan dat ondernemers Het Fonds vinden. Extra middelen aan zichtbaarheid uitgeven gaat ten koste van de overige projecten. Daarmee kan geconcludeerd worden dat de huidige zichtbaarheid, in relatie tot hetgeen verwacht mag worden, op orde is. Ook over de transparantie van procedures is er sprake van grote tevredenheid. Er is kortom duidelijk werk gemaakt van de voorgaande evaluaties.

### **Nieuwe successen nodig**

De belangrijkste oorspronkelijke drijfveer voor Het Fonds was het tegengaan van het 'free-rider' gedrag. In die opzet is Het Fonds geslaagd. Lasten van bijvoorbeeld feestverlichting en beveiliging op bedrijventerreinen worden nu collectief gedragen door alle belanghebbenden. Nu deze doelstelling gehaald is, zouden er nieuwe successen uit Het Fonds moeten voortkomen. Om de continuïteit op lange termijn te waarborgen. Volgens de geïnterviewden geschiedt dat nog te weinig. Vanuit de bedrijvenverenigingen worden helaas zeer beperkt ideeën/projecten aangedragen die verder gaan dan projecten die de basis op orde brengen. Wanneer er geen ander type project van de grond komt, is de angst dat de toegevoegde waarde van Het Fonds onder druk komt te staan. Er is een overeenkomstig beeld dat Het Fonds een vliegwiel dient te zijn voor nieuwe projecten en nieuwe samenwerkingen en niet een instantie mag zijn die projecten in leven houdt.

### **Behoeftte aan keuze voor strategische projecten**

Het bestuur van Het Fonds heeft op advies van de besturen van de bedrijfsverenigingen aangegeven op volwassen wijze aan te willen kijken tegen participatie in stadsbrede/strategische projecten. Dat houdt in dat tot dusverre geen harde regels zijn geïntroduceerd om een vast deel van de inkomsten te besteden aan projecten die het eigen gebied overstijgen en die bijvoorbeeld bijdragen aan het stadsbrede economische speelveld of cross sectoraal van aard zijn. Er is anno 2017 een breed draagvlak om tot hardere afspraken te komen tussen Het Fonds en de verenigingen, om een deel van de inkomsten te reserveren voor strategische projecten. Unaniem zijn de gesprekspartners van mening dat het zeggenschap over de middelen hoe dan ook bij ondernemers dient te blijven. Achterliggende gedachte is dat ondernemers zich moeten blijven herkennen in de projecten van Het Fonds. Zij dienen de projecten te kunnen vertalen naar de toegevoegde waarde voor de eigen onderneming.

### **Bouwen aan innovatie binnen de vereniging**

Het aantal en de omvang van projecten groeit bij alle verenigingen, wat een positieve ontwikkeling is. De vernieuwing en innovatie blijven echter achter, zoals hierboven reeds geconcludeerd. Steeds vaker komen projecten jaarlijks

terug, die daarmee een steeds groter deel van het beschikbare budget opslokken en waarmee er beperkt vernieuwende projecten worden uitgevoerd. Er zou een betere balans tussen de basis op orde/ terugkerende projecten enerzijds en innovatie/ vernieuwende projecten anderzijds nagestreefd moeten worden.

Daarbij zijn het beschikken over en volgen van een agenda per gebied wenselijk. Nog niet alle gebieden beschikken over een dergelijke agenda. Een vertaling van de Economische Agenda 2015-2019 naar de verschillende gebieden (door de gebieden zelf) is een wenselijke stap. Daarmee wordt een koers neergelegd waaraan de gehele stad gezamenlijk, alsmede de verschillende verenigingen werken. Die koers kan dienen als inspiratiekader voor vernieuwing op stads- en gebiedsniveau. Tevens kan daarmee de samenwerking en opvolging tussen De Koepel en de verenigingen worden versterkt.

### **Vernieuwing/uitbreiding van besturen**

Innovatie binnen de verenigingen zal voor een belangrijk deel in gang moeten worden gezet door de besturen van de verenigingen. Partijen constateren dat het verschil tussen de traditionele ondernemersverenigingen en nieuwe sectoren groter wordt. De vernieuwing en innovatie zou binnen de verschillende verenigingsbesturen nadrukkelijk geagendeerd mogen worden, waarbij innovatie/ projecten voor nieuwe economische sectoren als aparte portefeuille kan worden geïntroduceerd.

Strategische visies per trekkingsgebied, ondersteuning door betaalde capaciteit en vanuit andere geledingen binnen Het Fonds zoals De Koepel en Fondsmanager kunnen daaraan bijdragen.

De actoren zijn van mening dat de (groeierende) taken die horen bij de bestuurders van de verenigingen niet meer volledig op vrijwillige basis kunnen geschieden. Daarvoor zijn de taken te omvangrijk geworden. Met de verdere professionalisering en nadrukkelijke wens tot innovatie en strategische projecten te komen, wordt de benodigde inzet van bestuurders alleen maar groter.

### **Rol Koepel intensiveren en resultaten boeken**

De potentiële meerwaarde van De Koepel wordt breed erkend, maar heeft de afgelopen 1,5 jaar nog beperkt tot zichtbare resultaten geleid. Innovatie en vernieuwing van Het Fonds blijft nog achter bij de verwachtingen van betrokkenen.

Het boeken van resultaten hangt direct samen met de rol van De Koepel, de intensiteit van overleg en het gecoördineerd werken aan voortgang op een gedeelde agenda.

Door overleg te intensiveren, de ontwikkelopgaven uit het convenant en de uitwerkingen ervan nadrukkelijk op te volgen, te vertalen naar een agenda en actielijst, de doorwerking naar gebieden en projecten te leggen en de voortgang direct terug te koppelen aan betrokkenen kan de functie van De Koepel versterkt worden. Daarmee wordt de voortgang die vanuit De Koepel wordt geboekt transparanter en wordt een basis gelegd voor een breder draagvlak en inzicht in de resultaten die worden geboekt.

### **Akkoordpartners blijven gedogen**

De Akkoordpartners zien de meerwaarde van Het Fonds voor de stad Groningen en gedogen Het Fonds sinds de oprichting. Een actievere rol is vanuit De Akkoordpartners niet wenselijk en een aanpassing van de constructie is onbespreekbaar. Wel wordt voortzetting van Het Fonds op de huidige wijze gesteund.

### **Eensgezindheid over toekomst**

Alle betrokken partijen wensen Het Fonds voort te zetten. Er heerst een algemene tevredenheid over de ontwikkeling en huidige werking van Het Fonds. Met het inpassen van de voorgenoemde conclusies, wordt een verlenging tot 2023 breed gesteund. In de aanbevelingen (zie hierna) worden voorzetten gedaan hoe verbeteringen kunnen worden doorgevoerd.

Het bestuur van Het Fonds en de vertegenwoordigers van de bedrijvenverenigingen zien de meerwaarde van evalueren in, maar gewaakt dient te worden dat te vaak wordt geëvalueerd en hiermee de doorontwikkeling van Het Fonds stagneert. Een pragmatische wijze van periodiek evalueren is gewenst.

Tot slot is er een brede eensgezindheid over de gevolgen van de gemeentelijke herindeling voor Het Fonds. Zelfstandig trekkingsrecht voor de nieuwe kernen is in ieders ogen dé oplossing.

### [Aanbevelingen](#)

Op basis van de gepresenteerde resultaten van de analyses en de gesprekken met de belanghebbenden zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd.

#### **Het Ondernemersfonds continueren**

Partijen zijn het unaniem eens dat Het Fonds gecontinueerd dient te worden. Deze mening onderschrijft StadsKracht en wordt als aanbeveling overgenomen. Het Fonds is onmisbaar geworden als stimuleringsvehikel voor de Groninger economie. Sinds de start zijn er vele miljoenen geïnvesteerd in projecten van, voor en door ondernemers en hebben ondernemers een flinke professionaliseringslag doorgemaakt. Het Fonds staat simpelweg niet ter discussie. Neemt niet weg dat er diverse verbeteringen door te voeren, die navolgend worden behandeld.

#### **Blijf werken aan zichtbaarheid en uitwisseling**

In het onderzoek is geconcludeerd dat de laatste jaren werk is gemaakt van de zichtbaarheid van Het Fonds. Dat wil niet zeggen dat deze aandachtspunten van de agenda kunnen. Zichtbaarheid van Het Fonds en uitwisseling van werkwijzen en projecten tussen verenigingen zijn nooit 'af'. Zeker als het gaat om de uitwisseling kunnen nog stappen worden gezet. Daar kunnen ook diverse andere aanbevelingen aan bij te dragen.

### **Gebieden: investeer in gezamenlijke agenda's**

Het zetten van de zo gewenste volgende stap in de ontwikkeling van Het Fonds richt zich met name op het stimuleren van meer innovatie en strategische projecten. Deze projecten komen in de huidige situatie onvoldoende vanuit de ondernemers en andere deelnemers binnen Het Fonds tot stand.

Om te beginnen wordt er van de term 'stadsbreed' afgestapt. Een stadsbrede benadering zorgt niet per definitieve voor betere projecten. Het gaat om strategische projecten.

Geadviseerd wordt daarom meer inzet te plegen op het ontwikkelen van gezamenlijke agenda's met de focus op projecten. Met de Economische Agenda 2015- 2019 is hiervoor eerder een passende aanzet gegeven. Deze agenda vraagt om jaarlijkse bijstelling om actuele thema's en nieuwe kansrijke trends, ontwikkelingen en projecten te benoemen. De Koepel is de aangewezen partij zich over deze agenda te ontfermen. Daarin zouden prioritaire thematische/ clustergerichte onderwerpen benoemd kunnen worden. Belangrijk is wel dat de focus op projecten ligt. De snelgroeiende branches draadloze telecommunicatie, ICT en medisch zouden hier mogelijke eerste uitwerkingen voor kunnen bieden.

Wenselijk is dat iedere vereniging/trekkingsgerechtigd gebied een eigen agenda ontwikkelt, die gebiedseigen projecten bevat alsmede koppelingen naar de gebiedsoverstijgende en strategische stadsbrede thema's en ontwikkelingen. Daarmee worden er handvatten geboden aan ondernemers om tot meer innovatieve en strategische projectaanvragen te komen. De verenigingsbesturen dienen in eerste instantie de verantwoordelijkheid te nemen om de gebiedsagenda's op te stellen, eventueel ondersteund met externe capaciteit.

Zowel de stadsbrede als de gebiedsagenda's vragen na het opstellen van de eerste versie een jaarlijkse bijstelling.

#### *Doorvertaling naar projecten*

Van agenda naar projecten is misschien wel de belangrijkste stap die gezet moet worden. De Fondsmanager kan hierin een aanjagende rol spelen. Maar ook de gemeente mag zich hier nadrukkelijker laten zien, niet alleen door ondernemers te verleiden te participeren/actief mee te doen. Vanuit de verschillende beleidsvelden (ruimte, economie, duurzaamheid, verkeer, statistiek) kunnen inzichten, voorbeelden en best- practises worden aangedragen. De inhoudelijke kennis van de gemeente wordt daarmee ingezet om de stad sterker te maken. Daarmee wordt de relatie met Het Fonds sterker en kan de aansluiting tussen de beleidsagenda's en de praktijk optimaal worden gelegd.

### **Gezamenlijke verantwoordelijkheid**

Het is duidelijk dat er door Het Fonds de laatste jaren voor vele miljoenen Euro's in de Groninger economie is geïnvesteerd. De gemeente Groningen heeft, naast de kerntaken zoals een goede infrastructuur en een aantrekkelijk vestigingsklimaat, geld beschikbaar voor cofinanciering van ondernemersprojecten in het programma G-Kwadraat 2015-2019.

De afspraken zijn geconcretiseerd in het Convenant Ondernemend Groningen en via de oprichting van De Koepel. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeente en ondernemers om de mogelijkheid tot cofinanciering van projecten maximaal te benutten.

### **Afspraken over strategische projecten**

De roep om meer innovatieve en strategische projecten is groot. Maar tegelijk is het van belang dat de basisprojecten betaald kunnen blijven worden uit de jaarlijkse budgetten van Het Fonds. De huidige inspanningsverplichtingen om tot meer strategische/ stadsbrede projecten te komen, bieden onvoldoende hardheid en houvast om de innovatie in de praktijk te brengen.

Daarbij moet worden opgemerkt dat de laatste jaren op eigen initiatief van de verenigingen al grote stappen in de goede richting zijn gezet. Zo groot dat de volgende stap relatief klein is. Er wordt voorgesteld om hardere budgetafspraken te maken over de inzet van middelen ten behoeve van strategische projecten. De aanbeveling luidt om jaarlijks een percentage van de beschikbare middelen per gebied te reserveren waaruit de strategische projecten gefinancierd kunnen worden. In beginsel wordt hiervoor een percentage van 20% voorgesteld, dat tot en met september van ieder boekjaar wordt gereserveerd. Indien deze middelen voor eind september niet worden benut, worden de middelen beschikbaar gesteld voor andere (meer gebiedseigen) projecten. Het is toegestaan om geld te reserveren voor investeringen in opvolgende jaren. Die reserveringen zijn niet vrijblijvend maar leiden tot een concrete verplichting.

Daarnaast luidt het advies om de gebieden toe te staan gebiedsagenda's met een focus op strategische projecten onder professionele regie te laten opstellen met de beschikbare middelen.

### *Introductie van thema's*

Geadviseerd wordt om uit de agenda's die hiervoor zijn benoemd thema's aan te dragen die aanzet geven tot innovatieve en strategische projecten en om hiermee projectaanvragen op deze thema's te stimuleren. Dit omdat uit het gesprekken duidelijk is gebleken dat ondernemers vooral themagericht/sectoraal tot samenwerking komen en niet louter gebiedsgericht. Deze aanpak kan voor een nieuwe dimensie binnen Het Fonds zorgen: Het Fonds 2.0. Bovendien kan dit de betrokkenheid van individuele ondernemers bij Het Fonds doen toenemen. Iets wat in de consultatiefase is geconstateerd als een knelpunt. Overigens is de geringe betrokkenheid bij collectieve ondernemersprojecten een landelijk beeld.

Het bestuur van Het Fonds/ de Fondsmanager kan hier een aanjaagfunctie in hebben. Zo geven wij bij de besluitvorming over de aanbeveling in overweging om twee concrete thema's te benoemen om hierbinnen strategische investeringen uit te lokken. In het onderzoek is verkend waar het meeste draagvlak voor aanwezig is. Dat zijn de thema's (in willekeurige volgorde):

1. Mobiliteit/bereikbaarheid stad Groningen voor alle vervoersvormen
2. Citymarketing in relatie tot ondernemers

Daarbij wordt geadviseerd aandacht te hebben voor een onderscheid tussen stadsbrede en strategische/ innovatieve projecten. Stadsbrede projecten zijn niet per definitie strategisch, zoals bijvoorbeeld jaarlijks terugkerende evenementen. Tegelijk kunnen gebiedsgerichte projecten zeer strategisch van aard zijn. Hierna wordt onder 'afspraken over vernieuwing programma' een aanbeveling hiertoe gedaan.

#### *Besluitvorming voor verenigingen*

De besluitvorming voor alle projecten blijft bij de verenigingen, om de regie en verantwoordelijkheden per gebied transparant te houden. Het toekennen van de middelen aan een in te richten strategisch platform, zou een te grote aantasting van de huidige werkwijze betekenen en voor te veel onrust zorgen.

Wel zouden De Koepel en Fondsmanager een nadrukkelijker rol kunnen invullen bij het initiëren van strategische projecten en adviseren aan de verenigingen hoe met de besluitvorming om te gaan. Bovendien dient onderzocht te worden of De Koepel via het instellen van een themagerichte commissie (bestaande uit personen/ondernemers met een achtergrond in de strategische thema's die zijn benoemd) een extra toetsingsvehikel kan zijn voor het fondsbestuur om het beoordelen van strategische projecten te versnellen en te vereenvoudigen binnen de verenigingen. Zo'n commissie kan dan verbanden leggen tussen de strategische projecten die worden ingediend zodat Het Fonds zich kan toeleggen op haar kerntaak: beheren en verdelen van de middelen, niet het toetsen op inhoud.

#### *Tot slot*

Het advies is om de hier voorgestelde regelgeving van toepassing te verklaren vanaf 1-1-2018 en niet toe te passen op reeds opgebouwde reserves van de verenigingen.

#### **Afspraken over vernieuwing programma**

In de loop der jaren is de situatie ontstaan dat succesvolle projecten jaarlijks terugkeren en hiervoor ook jaarlijks financiering beschikbaar is. Daarmee dreigt er een soort routine in de jaarlijkse activiteiten te sluipen. Exemplarisch is het feit dat het jaarbudget van de GCC na twee maanden in 2017 al vrijwel is uitgeput.

Om vernieuwing te stimuleren, wordt geadviseerd jaarlijks per gebied een percentage vast te leggen voor projecten die niet eerder zijn uitgevoerd en/of grootschalige projectvernieuwingen. Voorgesteld wordt om dit percentage minimaal 25% van het gebiedsbudget te laten zijn. Vanzelfsprekend kan er ook binnen projecten geïnnoveerd worden in opvolgende jaren.

#### **Bestuurlijke legitimiteit: 'governance' & 'compliance'**

De bestuurlijke legitimiteit wordt gevonden in de democratische waardering vanuit alle partijen die tijdens deze evaluatie gehoord zijn. De unanieme mening dat Het Fonds meerwaarde heeft en bijdraagt aan de economie van Groningen, gecombineerd met de benutting van middelen, biedt nadrukkelijk onderbouwing voor de bestuurlijke steun voor voorzetting van Het Fonds.



Maar bestuurlijke legitimiteit gaat verder. In de statuten van Het Fonds is een passende afspiegeling van bestuursleden vastgelegd. In het onderzoek is geconcludeerd dat niet alle vacante posities op bestuurlijk niveau binnen Het Fonds zijn ingevuld. Het verdient aanbeveling de vacature namens de winkelgebieden die buiten het centrumgebied liggen op korte termijn in te vullen, om de belangen tussen centrum en overige winkelgebieden in balans te brengen.

Tevens wordt geconcludeerd dat economische vernieuwingsprocessen dermate snel gaan dat voortdurend de vraag gesteld dient te worden of op alle niveaus binnen Het Fonds de besturen een goede afspiegeling vormen van de economieën in de stad Groningen. Daarmee wordt bedoeld op een snelle groei van sectoren als de creatieve industrie, zzp'ers en high-tech.

Een aanbeveling luidt om op bestuurlijk niveau in de bedrijvenverenigingen, in Het Fonds en in De Koepel een persoon te benoemen met een achtergrond in of afkomstig uit deze 'nieuwe economieën'. Dat heeft niet enkel te maken met sectorale vertegenwoordigingen, maar ook met bijvoorbeeld herkenbaarheid van jonge ondernemers in bestuurlijke kringen, waarin gemiddeld genomen toch personen in acteren van minimaal middelbare leeftijd.

In de evaluatie is ook nadrukkelijk stilgestaan bij het betalen van bestuursleden. Enkele bedrijvenverenigingen kiezen daarvoor, andere niet. Binnen het bestuur van Het Fonds is het betalen van één of enkele bestuursposities eveneens een actueel vraagstuk.

Indien we de situatie in Groningen vergelijken met andere fondsen in het land dan is Groningen zeker niet het enige ondernemersfonds waarbinnen bestuursleden financieel worden vergoed. Primair horen uitvoerende taken thuis bij de ingehuurde externe kracht(en) zoals de verenigingsmanager. Worden ook bestuursleden financieel beloond, dan is het gevaar dat taken en plichten worden gemengd. Het advies luidt om het betalen van bestuursposities altijd in relatie te brengen tot de aan-/afwezigheid van een betaald secretariaat. En de balans tussen totale beschikbare middelen (fondsbreed en per gebied) af te zetten tegen de vergoeding en tijdsinzet van bestuurders.

Ten slotte is er voor de leden van de Raad van Advies geen bestuurstermijn vastgelegd. Het verdient aanbeveling daar wel voor te kiezen om ook binnen de Raad van Advies vernieuwing mogelijk te blijven maken. Voorgesteld wordt met benoemingstermijn -in lijn met het bestuur van Het Fonds- op een periode van 4 jaar met een verlengingstermijn van 4 jaar te werken. Hierbij wordt opgemerkt dat de intensiteit en taken van de Raad van Advies beperkter zijn dan die van het bestuur van Het Fonds en dat om die reden vervanging van de leden minder evident is. Echter zonder benoemingstermijnen is de mogelijkheid tot vernieuwing nauwelijks aanwezig. Die mogelijkheid wordt via voorgenoemd advies vereenvoudigd.

**Dubbele petten voorkomen**

De situatie waarin de Fondsmanager tevens voorzitter is van één van de bedrijvenverenigingen zorgt al jaren voor discussie. Ondanks dat er geen situaties van belangenverstremming zijn aan te duiden en dat er voldoende controleprocessen zijn ingebouwd, zorgt de situatie voor blijvende discussie binnen diverse geledingen die afleidt van de doorontwikkeling van Het Fonds. We bevelen daarom aan deze impasse te doorbreken en te verbieden dat de Fondsmanager en leden uit het bestuur en Raad van Advies van Het Fonds onderdeel uitmaken van de besturen van de verenigingen. Natuurlijk zonder de soepele verbinding tussen de lagen te doorbreken.

**Geen wijzigingen heffingsgrondslag**

De huidige heffingsgrondslag voldoet en partijen zijn eraan gewend. De grondslag is duidelijk en wordt als eerlijk ervaren. Aanbevolen wordt de heffingsgrondslag ongewijzigd te laten. Datzelfde geldt voor de tarifiering. Het blijkt dat de bijdragen in Groningen in vergelijking tot andere gemeenten zich reeds aan de bovenkant bevindt.

Om het probleem van uitputting van middelen, zoals bij GCC te voorkomen, dienen aanvullende financieringsmogelijkheden per gebied mogelijk gemaakt te worden. Aanbevolen wordt in beginsel via vrijwillige bijdragen aanvullend budget te vergaren. Een nieuwe verplichting leidt tot overregulering en kan voor sommige ondernemers als een te grote financiële last worden ervaren.

**Toon ambitie met de convenantperiode**

Met het onderschrijven van de behoefte aan vernieuwing en innovatie van Het Fonds en de projecten, wordt indirect ook bedoeld om projecten met een langere looptijd en periode van uitwerking te faciliteren. Strategische projecten die tot innovatie leiden, hebben vaak een langere looptijd en hiervoor dienen langere verplichtingen aangegaan te worden. Daar hoort ook een langere convenantperiode bij. Het voorstel zoals door het bestuur van Het Fonds reeds eerder is gedaan om de looptijd te verlengen tot en met 2023 wordt als aanbeveling overgenomen

**Evalueer periodiek, maar gericht**

Het evalueren dient zich te richten op de prestaties en mogelijke verbeterpunten van het Het Fonds. De volwassenheid, transparantie en intern en extern toezicht op Het Fonds leiden ertoe dat een vierjaarlijkse externe en objectieve evaluatie afdoende is.

Specifiek aandacht is eventueel nodig voor omvangrijke, langlopende, strategische projecten en de verplichtingen die hiervoor aan worden gegaan. Via de jaarlijkse accountantscontrole en verantwoording op de jaarrekening verdient het aanbeveling hier aandacht aan te schenken. Indien hier aanleiding voor ontstaat, via bijvoorbeeld de verenigingen, kan tussentijds besloten worden een objectieve voortgangsrapportage specifiek gericht op de langlopende projecten uit te voeren.

### **Subkernen zelfstandig trekkingsrecht toekennen**

De op handen zijnde herindeling van de gemeentegrenzen zorgt ervoor dat het heffingsgebied wordt vergroot. Bovendien leidt het ertoe dat er een belangrijke/grote sector aansluit bij Het Fonds, namelijk de agrarische sector. Zeker in termen van grondoppervlak. De betrokkenen roepen de gemeente op pragmatisch met dit gegeven om te gaan door de verschillende nieuwe kernen zelfstandig trekkingsrecht te geven, vergelijkbaar aan de systematiek van geografisch trekkingsrecht voor de bedrijvenverenigingen. Vanzelfsprekend kan in overleg een andere oplossing worden gekozen, zoals het voorbeeld Meerstad. Dat gebied is toegevoegd aan het VBNO-gebied. In zo'n geval luidt de aanbeveling om de gebiedsgrenzen aan te passen aan het werkelijke werkingsgebied van de vereniging.

In verscheidene gemeenten is ruimschoots ervaring opgedaan met de agrarische sector als onderdeel van een ondernemersfonds. Een goed voorbeeld is de gemeente Meppel. Na in de eerste jaren een defensieve houding, zijn onder leiding LTO afdeling Noord-Nederland gezamenlijke opgaven gedefinieerd waarin agrarische ondernemers zich herkennen.

### 3. Bijlagen

#### **Gesprekspartners**

|   |  |
|---|--|
| Dolf Vogd   | Raad van Advies Het Fonds  |
| Jan Ruls  | Raad van Advies Het Fonds  |
| Berjo Wortmann  | Bestuurslid Het Fonds  |
| Rens Barendrecht  | Bestuurslid Het Fonds  |
| Hemmo de Groot, Eddy Bijleveld,<br>Simon Poelstra, Linda Stol | Contactpersonen<br>bedrijvenverenigingen namens de<br>Gemeente Groningen |
| Diderik Koolman   | Gemeente Groningen   |
| Joost van Keulen  | Wethouder Gemeente Groningen   |
| Klaas Holtman   | Fondsmanager en voorzitter VBGW  |
| Henk Bos  | Voorzitter VBZO  |
| Guus Vries  | Voorzitter VBNO  |
| Eric Bos  | Voorzitter GCC   |
| Nico Borgman  | Verenigingsmanager VBZO en VBGW  |
| Bert Oost   | Verenigingsmanager VBNO  |
| Erwin Mulder  | Uitvoering Servicepunt Detailhandel,<br>verenigingsmanager GCC           |
| Wim Moes  | Alfa-College   |
| Henk Pijlman  | Lid Akkoord van Groningen namens<br>Hanzehogeschool                      |
| Jos Aartsen   | Lid Akkoord van Groningen namens<br>UMCG                                 |
| Sibrand Poppema   | Lid Akkoord van Groningen namens<br>RUG                                  |
| Liza Aerts  | Ambtelijk voorbereider Akkoord van<br>Groningen namens UMCG              |

#### **Vragenlijst schriftelijk ingevuld door**

|               |                |
|---------------|----------------|
| Egbert Brinks | NH Hotel Group |
| Marco Kwak    | Attero         |

*Nb: een tiental grote OZB-betalers is uitgenodigd voor een interview . Er is weinig gehoor gegeven aan dit verzoek, vandaar dat zij ook telefonisch en schriftelijk zijn benaderd.*

## **Economische ontwikkelingen naar sectorniveau**

De economische ontwikkelingen binnen de sectoren zijn niet alleen per gebied (zie hoofdstuk 2) maar ook op het niveau van geheel Groningen bekeken.

De watersector en informatie & communicatie groeien relatief het hardst qua werkgelegenheid. In absolute zin zijn de sectoren informatie & communicatie, onderwijs, advisering & onderzoek en groot- en detailhandel het meeste toegenomen. De relatieve afname is het grootst in de sectoren verhuur van roerende goederen en bouwnijverheid. In absolute zin geldt dit voor verhuur van roerende goederen en openbaar bestuur en overheidsdiensten.

**Tabel 16: ontwikkeling werkgelegenheid vaste banen naar sector 2014 - 2016**

| <b>SBI sector</b>                               | <b>2014</b>    | <b>2016</b>    | <b>Vershil</b> | <b>Absoluut</b> |
|---|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| A Landbouw, bosbouw en visserij                 | 89             | 91             | 2%             | 2               |
| B Winning van delfstoffen                       | 3              | 1              | -67%           | -2              |
| C Industrie                                     | 5.671          | 5.384          | -5%            | -287            |
| D Elektriciteit en aardgas                      | 1.423          | 1.407          | -1%            | -16             |
| E Water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering | 612            | 1.026          | 68%            | 414             |
| F Bouwnijverheid                                | 3.764          | 3.483          | -7%            | -281            |
| G Groot- en detailhandel; reparatie van auto's  | 15.823         | 16.632         | 5%             | 809             |
| H Vervoer en opslag                             | 3.059          | 2.912          | -5%            | -147            |
| I Horeca  | 6.108          | 6.413          | 5%             | 305             |
| J Informatie en communicatie                    | 6.518          | 8.060          | 24%            | 1.542           |
| K Financiële instellingen                       | 1.623          | 1.652          | 2%             | 29              |
| L Verhuur van en handel in onroerend goed       | 1.183          | 1.307          | 10%            | 124             |
| M Advisering en onderzoek                       | 10.233         | 11.098         | 8%             | 865             |
| N Verhuur van roerende goederen                 | 10.055         | 8.598          | -14%           | -1.457          |
| O Openbaar bestuur en overheidsdiensten         | 10.852         | 10.363         | -5%            | -489            |
| P Onderwijs                                     | 14.725         | 15.737         | 7%             | 1.012           |
| Q Gezondheids- en welzijnszorg                  | 28.741         | 28.820         | 0%             | 79              |
| R Cultuur, sport en recreatie                   | 3.336          | 3.959          | 19%            | 623             |
| S Overige dienstverlening                       | 2.179          | 2.107          | -3%            | -72             |
| <b>Totaal</b>                                   | <b>125.997</b> | <b>129.050</b> | <b>2%</b>      | <b>3.053</b>    |

In de ontwikkeling van het aantal vestigingen groeien de sectoren informatie & communicatie, advisering & onderzoek en gezondheids- & welzijnszorg relatief het snelst. In absolute zin zijn advisering & onderzoek, gezondheids- & welzijnszorg, informatie & communicatie en cultuur, sport & recreatie het hardst gegroeid. De grootste (en vrijwel enige) relatieve en absolute afname is zichtbaar in de sector financiële instellingen.

**Tabel 17: ontwikkeling vestigingen naar sector 2013 - 2016**

| <b>SBI Sector</b>                               | <b>2013</b>   | <b>2016</b>   | <b>Vershil</b> | <b>Absoluut</b> |
|---|---------------|---------------|----------------|-----------------|
| A Landbouw, bosbouw en visserij                 | 49            | 53            | 8%             | 4               |
| B Winning van delfstoffen                       | 2             | 1             | -50%           | -1              |
| C Industrie                                     | 476           | 496           | 4%             | 20              |
| D Elektriciteit en aardgas                      | 6             | 8             | 33%            | 2               |
| E Water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering | 16            | 16            | 0%             | -               |
| F Bouwnijverheid                                | 782           | 842           | 8%             | 60              |
| G Groot- en detailhandel; reparatie van auto's  | 2.497         | 2.566         | 3%             | 69              |
| H Vervoer en opslag                             | 283           | 285           | 1%             | 2               |
| I Horeca  | 764           | 790           | 3%             | 26              |
| J Informatie en communicatie                    | 1.425         | 1.556         | 9%             | 131             |
| K Financiële instellingen                       | 140           | 127           | -9%            | -13             |
| L Verhuur van en handel in onroerend goed       | 222           | 226           | 2%             | 4               |
| M Advisering en onderzoek                       | 3.383         | 3.667         | 8%             | 284             |
| N Verhuur van roerende goederen                 | 660           | 700           | 6%             | 40              |
| O Openbaar bestuur en overheidsdiensten         | 62            | 60            | -3%            | -2              |
| P Onderwijs                                     | 856           | 915           | 7%             | 59              |
| Q Gezondheids- en welzijnszorg                  | 1.759         | 1.917         | 9%             | 158             |
| R Cultuur, sport en recreatie                   | 1.595         | 1.707         | 7%             | 112             |
| S Overige dienstverlening                       | 770           | 796           | 3%             | 26              |
| <b>Totaal</b>                                   | <b>15.747</b> | <b>16.728</b> | <b>6%</b>      | <b>981</b>      |

**Uitgelichte branches**

De branches die de grootste absolute groei en afname in werkgelegenheidsaantallen laten zien, zijn weergegeven in de tabellen 18 en 19. De draadgebonden telecommunicatie is met ruim 1.000 banen toegenomen. Daarnaast is de grootste groei waarneembaar in de branches inzameling van onschadelijk afval en supermarkten.

**Tabel 18: top 10 snelst groeiende (absolute aantallen) branches 2013 - 2016**

| <b>Top 10 stijging absoluut</b>                    | <b>2013</b>   | <b>2016</b>   | <b>Procent</b> | <b>Absoluut</b> |
|--|---------------|---------------|----------------|-----------------|
| Inzameling van onschadelijk afval                  | 62            | 469           | 656%           | 407             |
| Supermarkten                                       | 3.768         | 4.178         | 11%            | 410             |
| Fastfoodrestaurants, cafetaria's, ijssalons        | 1.407         | 1.704         | 21%            | 297             |
| Draadgebonden telecommunicatie                     | 3             | 1.029         | 34200%         | 1.026           |
| Advisering op het gebied van informatietechnologie | 708           | 1.111         | 57%            | 403             |
| Callcenters  | 1.579         | 1.867         | 18%            | 288             |
| Universitair hoger onderwijs                       | 5.433         | 5.789         | 7%             | 356             |
| Universitair medische centra                       | 11.226        | 11.499        | 2%             | 273             |
| Algemene ziekenhuizen                              | 2.718         | 2.964         | 9%             | 246             |
| Samenwerkings- en advies op het gebied van sport   | 8             | 402           | 4925%          | 394             |
| <b>Top 10 stijging totaal</b>                      | <b>26.912</b> | <b>31.012</b> | <b>15%</b>     | <b>4.100</b>    |

De afname is het grootst in de branche kredietinformatie- en incassobureaus, gevolgd door sociale werkvoorziening en interieurreiniging van gebouwen.

**Tabel 19: top 10 snelst dalende (absolute aantallen) branches 2013 - 2016**

| <b>Top 10 daling absoluut</b>               | <b>2013</b>   | <b>2016</b>   | <b>Procentueel</b> | <b>Absoluut</b> |
|---|---------------|---------------|--------------------|-----------------|
| Sociale werkvoorziening                     | 1.410         | 790           | -44%               | -620            |
| Elektrotechnische bouwinstallatie           | 433           | 234           | -46%               | -199            |
| Particuliere beveiliging                    | 1.102         | 658           | -40%               | -444            |
| Interieurreiniging van gebouwen             | 2.731         | 2.217         | -19%               | -514            |
| Kredietinformatie- en incassobureaus        | 1.259         | 140           | -89%               | -1.119          |
| Algemeen overheidsbestuur                   | 4.425         | 4.178         | -6%                | -247            |
| Verplichte sociale verzekeringen            | 1.603         | 1.375         | -14%               | -228            |
| Geestelijke gezondheids- en verslavingszorg | 454           | 280           | -38%               | -174            |
| Verzorgingshuizen                           | 1.120         | 705           | -37%               | -415            |
| Ambulante jeugdzorg                         | 547           | 321           | -41%               | -226            |
| <b>Top 10 daling totaal</b>                 | <b>15.084</b> | <b>10.898</b> | <b>-28%</b>        | <b>-4.186</b>   |

## **Projecten per trekkingsgerechtigde 2014-2017**

### VBGW

#### **Projecten Stadsbreed**

| Jaar    | Gebied     | Omschrijving                           |
|---------|------------|--|
| 2014-07 | Stadsbreed | Opzetten stadsbrede communicatie       |
| 2014-18 | Stadsbreed | Eurosonic Air 2015                     |
| 2014-19 | Stadsbreed | The Passion                            |
| 2015-16 | Stadsbreed | GROC 2015                              |
| 2015-19 | Stadsbreed | Eurosonic Air 2016                     |
| 2015-20 | Stadsbreed | Open Stad 2016                         |
| 2016-01 | Stadsbreed | GROC 2016                              |
| 2016-04 | Stadsbreed | Eurosonic 2017                         |
| 2016-09 | Stadsbreed | Bijdrage Servicepunt Detailhandel 2016 |
| 2016-23 | Stadsbreed | Open Stad 2017                         |
| 2016-24 | Stadsbreed | Bijdrage OTP 2017                      |
| 2016-25 | Stadsbreed | Opstartkosten St. GRQ Business Network |
| 2017-01 | Stadsbreed | GROC                                   |
| 2017-04 | Stadsbreed | Bijdrage Servicepunt Detailhandel 2017 |
| 2017-08 | Stadsbreed | Collectieve surveillance 2017          |

#### **Projecten gebiedsgericht**

| Jaar    | Gebied            | Omschrijving   |
|---------|-------------------|--|
| 2013-06 | Corpus            | Schrijven actieplan verbetering Corpus                 |
| 2013-07 | Algemeen          | Netwerk JLO (2e jaar)                                  |
| 2014-01 | Paddepoel         | Goodwill acties 2013 (nagekomen)                       |
| 2014-02 | Algemeen          | Verenigingsmanagement 2014 & communicatie VBGW         |
| 2014-03 | Zernike           | Verder bouwen aan de Zernike Campus Groningen          |
| 2014-04 | Hoendiep          | Aanleggen mantelbuizen tbv glasvezel                   |
| 2014-05 | Algemeen          | Stimulering subsidieregeling laadpalen                 |
| 2014-06 | Hoendiep          | Ondersteuning Meubelboulevard 2013 (nagekomen)         |
| 2014-08 | Algemeen          | Zakenplatform 2014                                     |
| 2014-09 | Algemeen          | Servicepunt Detailhandel 2014                          |
| 2014-10 | Algemeen          | Kennisdeling wijkwinkelcentra Groningen West           |
| 2014-11 | Algemeen          | Bijdrage OTP 2014                                      |
| 2014-12 | Westpoort         | Camerabeveiliging Westpoort                            |
| 2014-13 | Hoogkerk          | Activiteitenplan 2014                                  |
| 2014-14 | Helpman           | Wijkwinkelmanagement Ondernemend Helpman               |
| 2014-15 | Hoogkerk          | Haalbaarheidsstudie Suikerkan + Suikerunieterrein      |
| 2014-16 | Overwinningsplein | Kerstmarkt 2014  |
| 2014-17 | Algemeen          | Kredietunie Groningen                                  |
| 2015-01 | Hoendiep          | Ondersteuning St. Meubelboulevard 2014 (nagekomen)     |
| 2015-02 | Hoendiep          | Ondersteuning St. Meubelboulevard 2015                 |
| 2015-03 | Algemeen          | Ondernemersacademie 2014/2015 + 2015/2016 (2 jaar)     |
| 2015-04 | Helpman           | Een levendig en ondernemend Helpman 2015               |
| 2015-05 | Paddepoel         | Coördinatie marketing & communicatie/centrummanagement |
| 2015-06 | Algemeen          | Groningen Somen Veilig 2014 (nagekomen)                |
| 2015-07 | Algemeen          | Servicepunt Detailhandel 2015                          |
| 2015-08 | Rietdiep          | Reitdiephaven 2015                                     |
| 2015-09 | Vinkhuizen        | Vinkhuizen 2015  |
| 2015-10 | Hoendiep          | Afronding verfraaiing Meubelboulevard Hoendiep         |
| 2015-11 | Hoendiep          | Uitrol glasvezel Hoendiep                              |
| 2015-12 | Algemeen          | Ondersteuning verenigingsmanagement 2015               |



|         |                   |   |
|---------|-------------------|---|
| 2015-13 | Algemeen          | Bijdrage OTP 2015   |
| 2015-14 | Zernike           | Verder bouwen aan Zernike Campus Groningen (aanvulling '13) |
| 2015-15 | Corpus            | Ondersteuning vastgoedeigenaren & groenproject Corpus       |
| 2015-17 | Hoendiep          | Visie op meubelboulevard Hoendiep                           |
| 2015-18 | Algemeen          | The Holland WebWeek Groningen (THWWG)                       |
| 2015-21 | Algemeen          | Bijdrage OTP 2016   |
| 2015-22 | Westpoort         | Bijdrage parkmanagement Westpoort 2015                      |
| 2015-23 | Algemeen          | Promotiedagen 2015  |
| 2015-24 | Hoendiep          | Ondersteuning St. Meubelboulevard 2016                      |
| 2015-25 | Zernike           | Oprichting Energy Barn                                      |
| 2015-26 | Algemeen          | Verenigingsmanagement 2016                                  |
| 2016-02 | Algemeen          | Stimuleringsproject zonnepanelen                            |
| 2016-03 | Zernike           | Campusvorming Groningen                                     |
| 2016-05 | Kranenburg        | Upgraden bedrijvenpark en verbeteren communicatie           |
| 2016-06 | Hoogkerk          | Ondernemersprijs Hoogkerk e.o.                              |
| 2016-07 | Algemeen          | Webweek Groningen 2016                                      |
| 2016-08 | ZZP               | Zichtbaarheid en groei ZZP'ers                              |
| 2016-10 | Helpman           | Een levendig en ondernemend Helpman 2016                    |
| 2016-11 | Overwinningsplein | Activiteiten winkelcentrum Overwinningsplein 2016           |
| 2016-12 | Selwerd           | Activiteiten winkelcentrum Selwerd 2016                     |
| 2016-13 | Vinkhuizen        | Activiteiten winkelcentrum Vinkhuizen 2016                  |
| 2016-14 | Reitdiephaven     | Activiteiten winkelcentrum Reitdiephaven 2016               |
| 2016-15 | start-up's        | The Happy Startup Experience                                |
| 2016-16 | Zernike           | Campusmanagement 2015 (nagekomen/afwikkeling)               |
| 2016-17 | Algemeen          | Future of Food  |
| 2016-18 | Algemeen          | Promotiedagen 2016  |
| 2016-19 | Algemeen          | Social Impact Day Groningen                                 |
| 2016-20 | Hoendiep          | Revitalisering en herinrichting Hoendiep 2e fase            |
| 2016-21 | Corpus            | Upgrading Corpus den Hoorn 2e fase                          |
| 2016-22 | Westpoort         | Parkmanagement 2016   |
| 2016-26 | Paddepoel         | Activiteiten winkelcentrum Paddepoel 2016                   |
| 2017-02 | Selwerd           | Bijdrage winkelcentrum Selwerd 2017                         |
| 2017-03 | Helpman           | Bijdrage winkelcentrum Helpman 2017                         |
| 2017-05 | Overwinningsplein | Bijdrage winkelcentrum Overwinningsplein 2017               |
| 2017-06 | Hoogkerk          | Bijdrage winkelgebied Hoogkerk 2017                         |
| 2017-07 | Hoendiep          | Meubelboulevard 2017  |
| 2017-09 | Algemeen          | Verenigingsbijdrage 2017                                    |

## VBZO

**Projecten Stadsbreed**

| Jaar    | Gebied     | Omschrijving                  |
|---------|------------|-------------------------------|
| 2014-16 | Stadsbreed | Kredietunie Groningen         |
| 2014-17 | Stadsbreed | Sonic Air 2015                |
| 2015-07 | Stadsbreed | Eurosonic Air 2016            |
| 2015-12 | Stadsbreed | Open Stad 2016                |
| 2016-01 | Stadsbreed | GROC 2016                     |
| 2016-11 | Stadsbreed | Eurosonic 2017                |
| 2016-12 | Stadsbreed | Open Stad 2017                |
| 2016-13 | Stadsbreed | Bijdrage OTP 2017             |
| 2017-01 | Stadsbreed | GROC                          |
| 2017-03 | Stadsbreed | Collectieve surveillance 2017 |

**Projecten gebiedsgericht**

| Jaar    | Gebied     | Omschrijving                                       |
|---------|------------|--|
| 2014-01 | Algemeen   | Groningen Bereikbaar 2015 + 2015                   |
| 2014-02 | Algemeen   | Onderzoek duurzaamheid bedrijventerreinen          |
| 2014-03 | Algemeen   | Energieproject enerGQ                              |
| 2014-04 | Algemeen   | Revitalisering rotondes                            |
| 2014-05 | Algemeen   | OTP 2014   |
| 2014-06 | Algemeen   | Zakenplatform 2014                                 |
| 2014-07 | Algemeen   | Stimulering subsidieregeling laadpalen             |
| 2014-08 | Algemeen   | Verenigingsbijdrage                                |
| 2014-09 | Algemeen   | Parkmanager  |
| 2014-10 | Algemeen   | PR-/communicatiemanager                            |
| 2014-11 | Algemeen   | GROC 2015  |
| 2014-12 | Algemeen   | Zwerfvuil  |
| 2014-13 | Algemeen   | Laadpalen MAKRO-terrein                            |
| 2014-14 | Algemeen   | Promotiedagen 2014                                 |
| 2015-01 | Algemeen   | Ondernemersacademie 2014/2015 + 2015/2016 (2 jaar) |
| 2015-02 | Algemeen   | OTP 2015   |
| 2015-03 | Algemeen   | Verenigingsmanagement 2015                         |
| 2015-04 | Algemeen   | Porkmonogor  |
| 2015-05 | Algemeen   | PR-/communicatiemanager                            |
| 2015-06 | Algemeen   | Zwerfvuil project                                  |
| 2015-08 | Algemeen   | Duurzaam & Fair Ondernemen/Horingparty             |
| 2015-09 | Algemeen   | Promotiedagen 2015                                 |
| 2015-10 | Stadsbreed | GROC 2015  |
| 2015-11 | Algemeen   | VBZO Academy                                       |
| 2016-02 | Algemeen   | Verenigingsmanagement                              |
| 2016-03 | Algemeen   | Parkmanager 2016                                   |
| 2016-04 | Algemeen   | PR-/communicatiemanager                            |
| 2016-05 | Algemeen   | Groningen Bereikbaar                               |
| 2016-06 | Algemeen   | Bijdrage OTP 2016                                  |
| 2016-07 | Algemeen   | Zwerfvuilproject 2016                              |
| 2016-08 | Algemeen   | Promotiedagen 2016                                 |
| 2016-09 | Algemeen   | Smart Grid   |
| 2016-10 | Algemeen   | Stimuleringsproject Zonnepanelen                   |
| 2017-02 | Algemeen   | VBZO Academy 2017                                  |

## VBNO

| <b>Projecten Stadsbreed</b> |            |                                |
|-----------------------------|------------|--------------------------------|
| Jaar                        | Gebied     | Omschrijving                   |
| 2014-01                     | Stadsbreed | Zakenplatform 2014             |
| 2014-02                     | Stadsbreed | Winkelverkiezing 050 - 2014    |
| 2014-03                     | Stadsbreed | Bijdrage OTP 2014              |
| 2014-07                     | Stadsbreed | Communicatieproject stadsbreed |
| 2014-11                     | Stadsbreed | The Passion                    |
| 2014-12                     | Stadsbreed | Groningen Samen Veilig 2014    |
| 2014-15                     | Stadsbreed | Eurosonic Air 2015             |
| 2014-16                     | Stadsbreed | Kredietunie Groningen          |
| 2015-05                     | Stadsbreed | GROC 2015                      |
| 2015-06                     | Stadsbreed | OTP 2015                       |
| 2015-09                     | Stadsbreed | Open Stad 2016                 |
| 2015-10                     | Stadsbreed | Eurosonic Air 2016             |
| 2016-01                     | Stadsbreed | GROC 2016                      |
| 2016-05                     | Stadsbreed | Eurosonic 2017                 |
| 2016-10                     | Stadsbreed | Open Stad 2017                 |
| 2016-11                     | Stadsbreed | Bijdrage OTP 2017              |
| 2017-01                     | Stadsbreed | GROC                           |
| 2017-03                     | Stadsbreed | Collectieve surveillance       |

| <b>Projecten gebiedsgericht</b> |                |  |
|---------------------------------|----------------|--|
| Jaar                            | Gebied         | Omschrijving                                     |
| 2013-06                         | Algemeen       | Communicatie VBNO                                |
| 2013-07                         | Algemeen       | Communicatie VBNO stadsbreed                     |
| 2013-08                         | Algemeen       | Duurzaam bedrijventerrein 2013                   |
| 2013-12                         | Algemeen       | Opvallen langs de ring                           |
| 2013-13                         | Algemeen       | Scan huisvestingskosten                          |
| 2013-14                         | Ulgersmaweg    | Streetart  |
| 2013-17                         | Lewenburg      | Bewegwijzering winkelcentrum                     |
| 2013-18                         | Lewenburg      | Onderzoek camerabeveiliging Lewenburg            |
| 2013-19                         | De Hoogte      | Onderzoek en behoeftepeiling breedband de Hoogte |
| 2013-20                         | Ulgersmaborg   | Onderzoek Simmerenterrein                        |
| 2014-04                         | Algemeen       | Verenigingsbijdrage 2014                         |
| 2014-05                         | Kardinge       | Marketing Kardinge                               |
| 2014-06                         | Algemeen       | Stimulering subsidieregeling laadpalen           |
| 2014-08                         | Algemeen       | Promotiedagen 2014                               |
| 2014-09                         | Kardinge       | Busbaan Kardinge                                 |
| 2014-10                         | Algemeen       | Simmerenterrein 2014                             |
| 2014-13                         | Witte Lam      | Verkeerskundig begeleiding Witte Lam             |
| 2014-14                         | Witte Lam      | Verkeerskundig begeleiding Witte Lam, fase 2     |
| 2015-01                         | Ulgersmaweg    | De verdwaasde fietser                            |
| 2015-02                         | Algemeen       | Opvallen langs de ring, fase 2                   |
| 2015-03                         | Algemeen       | Verenigingsmanagement 201 5                      |
| 2015-04                         | Algemeen       | Promotiedagen 2015                               |
| 2015-07                         | Algemeen       | Bijeenkomst Groningen Somen Veilig 2015          |
| 2015-08                         | Lewenburg      | Signing Winkelcentrum Lewenburg                  |
| 2015-11                         | Oosterhogebrug | Twee Bruggen                                     |
| 2015-12                         | Kardinge       | Promotiekrant Kardinge                           |
| 2015-13                         | Beijum         | Aankleding winkelgebied Beijum                   |
| 2015-14                         | Algemeen       | Ontwikkeling OH-tracé                            |
| 2016-02                         | Algemeen       | Verenigingsmanagement 2016                       |
| 2016-03                         | Algemeen       | Bijdrage OTP 2016                                |

|         |             |                                      |
|---------|-------------|--------------------------------------|
| 2016-04 | Algemeen    | Promotiedagen 2016                   |
| 2016-06 | Ulgersmaweg | Reservering AZC c.a. 2016            |
| 2016-07 | Algemeen    | Netwerkbijeenkomst Stad              |
| 2016-08 | Algemeen    | Promotiecampagne OOGTV               |
| 2016-09 | Algemeen    | Future for food                      |
| 2016-12 | Kardinge    | Website Kardinge050.nl               |
| 2016-13 | Algemeen    | Stimulering aanschaf defibrillatoren |
| 2017-02 | Algemeen    | Promotiecampagne OOGTV 2017          |

## GCC

| Projecten Stadsbreed |            |                                |
|----------------------|------------|--------------------------------|
| Jaar                 | Gebied     | Omschrijving                   |
| 2014-20              | Stadsbreed | Wonen in Groningen             |
| 2014-32              | Stadsbreed | Communicatieproject stadsbreed |
| 2015-15              | Stadsbreed | OTP 2015                       |
| 2015-32              | Stadsbreed | GROC 2015                      |
| 2015-33              | Stadsbreed | Eurosonic Air 2016             |
| 2016-01              | Stadsbreed | GROC 2016                      |
| 2016-04              | Stadsbreed | Bijdrage OTP 2016              |
| 2016-26              | Stadsbreed | Eurosonic 2017                 |
| 2016-33              | Stadsbreed | Bijdrage OTP 2017              |
| 2017-01              | Stadsbreed | GROC                           |
| 2017-11              | Stadsbreed | Bijdrage SPD 2017              |

| Projecten gebiedsgericht |                 |   |
|--------------------------|-----------------|---|
| Jaar                     | Gebied          | Omschrijving                                    |
| 2014-01                  | Binnenstad      | 4 Mijl van Groningen 2014                       |
| 2014-02                  | Binnenstad      | Zwanestraat 400 (projectdeel 2014)              |
| 2014-03                  | Ebbingekwartier | Open Ebbine 2014                                |
| 2014-04                  | Binnenstad      | Open Nederlandse Quiz Contest 2014              |
| 2014-05                  | Algemeen        | Ondersteuning verenigingsmanagement             |
| 2014-06                  | Binnenstad      | Winterprogramma 2014-2015                       |
| 2014-07                  | Binnenstad      | Servicepunt Detailhandel 2014                   |
| 2014-08                  | Binnenstad      | Wintermarkten in de Poelestraat 2014            |
| 2014-09                  | Binnenstad      | Pietenspektakel 2014                            |
| 2014-10                  | Binnenstad      | The Passion                                     |
| 2014-11                  | Binnenstad      | Winkelverkiezing050 2014                        |
| 2014-12                  | Binnenstad      | Sfeerverlichting 2014                           |
| 2014-13                  | Binnenstad      | Westerhaven Plein                               |
| 2014-14                  | Binnenstad      | Viering Groningens Ontzet en intoch Sinterklaas |
| 2014-15                  | Binnenstad      | WinterWelVaart 2014                             |
| 2014-16                  | Ebbingekwartier | Onderhoud Plantenbakken Nieuwe Ebbingstraat     |
| 2014-17                  | Binnenstad      | Swingin' Groningen                              |
| 2014-18                  | Binnenstad      | Promotie koopmomenten 2014                      |
| 2014-19                  | Binnenstad      | Walk-In Concerts                                |
| 2014-21                  | Binnenstad      | Groninger Modeparade 2014                       |
| 2014-22                  | Binnenstad      | Braderie van Groningen                          |
| 2014-23                  | Binnenstad      | Bloemenjaarmarkt 2014                           |
| 2014-24                  | Binnenstad      | Groningse Ambassade in Bremen en Oldenbrg       |
| 2014-25                  | Binnenstad      | Grachtenfestijn Groningen 2014                  |
| 2014-26                  | Binnenstad      | Eurosonic Air 2014                              |
| 2014-27                  | Binnenstad      | Bierfestival Groningen 2014                     |
| 2014-28                  | Binnenstad      | Zienemaan & Sterren                             |

|         |                 |  |
|---------|-----------------|--|
| 2014-29 | Binnenstad      | Werelderfgoed Waddenzee in beeld - Rottumeroog   |
| 2014-30 | Binnenstad      | Huis van Sinterklaas                             |
| 2014-31 | Binnenstad      | Het Kerstverhaal in Groningen                    |
| 2015-01 | Algemeen        | Eurosonic Air 2015                               |
| 2015-02 | Algemeen        | Kredietunie Groningen                            |
| 2015-03 | Binnenstad      | Bloemenjaarmarkt 2015                            |
| 2015-04 | Binnenstad      | Bruisende Carolieweg                             |
| 2015-05 | Damsterkwartier | Damsterkwartier: Ervaar en Geniet 2015           |
| 2015-06 | Binnenstad      | December sfeermaand                              |
| 2015-07 | Algemeen        | Deelname Groningen City Guide APP                |
| 2015-08 | Algemeen        | Bevrijding van Groningen                         |
| 2015-09 | Binnenstad      | Grachtenfestijn 2015                             |
| 2015-10 | Algemeen        | Groninger Waddendag                              |
| 2015-11 | Binnenstad      | Het kerstverhaal in Groningen 2015               |
| 2015-12 | Binnenstad      | 4 x Bliksem Buiten                               |
| 2015-13 | Binnenstad      | Nacht van de Mode in Groningen 2015              |
| 2015-14 | Ebbingekwartier | Onderhoud plantenbakken/banken                   |
| 2015-16 | Binnenstad      | Oosterstraat weer op de kaart                    |
| 2015-17 | Ebbingekwartier | Open Ebbinge 2015                                |
| 2015-18 | Binnenstad      | Pietenspektakel 2015                             |
| 2015-19 | Algemeen        | Servicepunt Detailhandel 2015                    |
| 2015-20 | Binnenstad      | Sfeerverlichting 2015                            |
| 2015-21 | Binnenstad      | Swingende straatmarkt Folkingestraat             |
| 2015-22 | Binnenstad      | Swingin' Groningen                               |
| 2015-23 | Algemeen        | Viering Groningens Ontzet en Intocht Sint 2015   |
| 2015-24 | Binnenstad      | Walk-In Concerts 2015                            |
| 2015-25 | Westerhaven     | Westerhaven, daar waar het begint 2015           |
| 2015-26 | Algemeen        | Winkelverkiezing050 2015                         |
| 2015-27 | Algemeen        | Wonen in Groningen 2015                          |
| 2015-28 | Binnenstad      | Zwanestraat: de mooiste winkelstraat             |
| 2015-29 | Binnenstad      | Levendige Binnenstad 2015 t/m 2017               |
| 2015-30 | Algemeen        | Ondersteuning algemeen verenigingsmanagement     |
| 2015-31 | Algemeen        | Verenigingsmanagement 2015                       |
| 2016-02 | Binnenstad      | Grunneger dag in de ellebogen                    |
| 2016-03 | Binnenstad      | Fase 2 Oosterstraat op de kaart                  |
| 2016-05 | Binnenstad      | 350 jaar Markt                                   |
| 2016-06 | Binnenstad      | Winterwelvaart 2016                              |
| 2016-07 | Binnenstad      | Zwanestraat: de leukste winkelstraat             |
| 2016-08 | Binnenstad      | Wonen in Groningen 2016                          |
| 2016-09 | Binnenstad      | Grachtenfestijn 2016                             |
| 2016-10 | Binnenstad      | Walk-In Concerts 2016                            |
| 2016-11 | Binnenstad      | Opening Boterdiep                                |
| 2016-12 | Binnenstad      | Groningens Ontzet en Intocht Sinterklaas         |
| 2016-13 | Binnenstad      | Binnenstad Oost op de kaart                      |
| 2016-14 | Binnenstad      | Verbeteren stadsentree Folkingestraat            |
| 2016-15 | Binnenstad      | Bloemenjaarmarkt 2016                            |
| 2016-16 | Binnenstad      | Programma Levendige Binnenstad 2016              |
| 2016-17 | Algemeen        | Ondersteuning verenigingsmanagement 2016         |
| 2016-18 | Binnenstad      | Pietenspektakel/Paashazenactie/Diversen          |
| 2016-19 | Binnenstad      | Sfeerverlichting 2016                            |
| 2016-20 | Binnenstad      | Werkplan 2016                                    |
| 2016-21 | Binnenstad      | Gastvrijheid 2.0                                 |
| 2016-22 | Binnenstad      | Bijdrage Servicepunt Detailhandel 2016           |
| 2016-23 | Binnenstad      | Groningse biertuinen                             |
| 2016-24 | Binnenstad      | Swingin' Groningen 2016                          |
| 2016-25 | Binnenstad      | Onderhoud plantenbakken/banken Nwe Ebbingestraat |

|         |            |  |
|---------|------------|--|
| 2016-27 | Binnenstad | Paraplu Project                                  |
| 2016-28 | Binnenstad | Oktoberfest Poeleplein                           |
| 2016-29 | Binnenstad | Sfeervol Kerst in het A-kwartier                 |
| 2016-30 | Binnenstad | Floating Paradise Groningen 2016                 |
| 2016-31 | Binnenstad | IJsbaan 2016-2017                                |
| 2016-32 | Binnenstad | Kerstboomverlichting Grote Markt                 |
| 2017-02 | Binnenstad | Swingin' Groningen 2017                          |
| 2017-03 | Binnenstad | Bierfestival 2017                                |
| 2017-04 | Binnenstad | Grachtenfestijn 2017                             |
| 2017-05 | Binnenstad | Viering Groningens Ontzet en Intocht Sint        |
| 2017-06 | Binnenstad | MARKER   |
| 2017-07 | Binnenstad | Poelestraat schoon, netjes, aangekleed           |
| 2017-08 | Binnenstad | Straatdecoratieproject Oude Kijk/Kromme Elleboog |
| 2017-09 | Binnenstad | Activiteiten Oosterkwartier                      |
| 2017-10 | Binnenstad | Zwanestraat leukste gezelligste winkelstraat     |
| 2017-12 | Binnenstad | Onderhoud plantenbakken Ebbingestraat            |
| 2017-13 | Binnenstad | Bloemenjaarmarkt 2017                            |
| 2017-14 | Binnenstad | Pietenspektakel c.a.                             |
| 2017-15 | Binnenstad | Sfeerverlichting 2017                            |
| 2017-16 | Algemeen   | Ondersteuning vereniging en management 2017      |
| 2017-17 | Binnenstad | Programma Levendige Binnenstad 2017              |
| 2017-18 | Binnenstad | Werkplan 2017                                    |

## Akkoordpartners

| Jaar    | Gebied                       | Omschrijving  |
|---------|------------------------------|---|
| 2012-01 | UMCG                         | Healthy Ageing Campus (jaar 3, slot)                      |
| 2013-02 | UMCG                         | Competence Center for Personalized Healthy Ageing (CCPHA) |
| 2014-01 | Zernike                      | Parkmanagement (bijdrage 2014)                            |
| 2015-01 | UMCG                         | Ontwikkeling Healthy Ageing Business Coop. U.A.           |
| 2015-02 | UMCG                         | UMCG Fonds Leefbaarheid en Medewerkers                    |
| 2015-03 | Gezamenlijke Akkoordpartners | Akkoord 3.0, Groningen City of Talent 2020                |
| 2016-01 | Algemeen                     | Akkoord 3.0, Groningen City of Talent 2016                |

STAD **K**RACHT  
retail & gebiedsmanagement

Korvelseweg 98, 5025 JK Tilburg  
+31 (0)6 23 43 84 15  
stefan@stadskracht.nl  
www.stadskracht.nl