

HERIJKING ONDERNEMERSFONDS GRONINGEN

OKTOBER | 2022

STAD  KRACHT



INLEIDING

Net als vrijwel iedere grote gemeente kent Groningen een uitdagend aantal forse opgaven. De blijvende druk op de woningmarkt, de complexe weg naar noodzakelijke verduurzaming, de energietransitie, de bereikbaarheid, de veranderende binnenstedelijke dynamiek en de worsteling van alle sectoren om aan (het juiste) personeel te komen. Kortom, aan uitdagingen geen gebrek.

De gemeente Groningen, het bedrijfsleven en het onderwijs erkennen deze opgaven en zien het als een gezamenlijke verantwoordelijkheid om er het hoofd aan te bieden.

DE OPDRACHT

De samenwerking tussen de gemeente, het onderwijs en het bedrijfsleven loopt via een structuur van verschillen overlegtafels. De uitvoering van veel projecten en activiteiten, evenals de ondersteuning van de samenwerking binnen de verschillende gebieden (en/of bedrijventerreinen), wordt gefinancierd vanuit het Ondernemersfonds Groningen. De basis van de samenwerking wordt gevormd door het Convenant Ondernemend Groningen (2014).

Het ondernemersfonds functioneert al ruim tien jaar. In die tien jaar is duidelijk gebleken dat het ondernemersfonds en de onderlinge samenwerking kan rekenen op breed draagvlak. Iets dat in een eerdere evaluatie (2017) ook al is gebleken. De tijd staat echter niet stil. De gezamenlijke

uitdagingen veranderen, ambities verschuiven en men leert steeds meer over de voor- en nadelen van de gekozen structuren en afspraken. Het bestuur van het Ondernemersfonds Groningen en de Gemeente Groningen hebben Stadskracht gevraagd een frisse blik te werpen op de samenwerking. Hierbij draait het om:

► **De samenwerking**

Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de samenwerking binnen - en tussen - het Fonds, de Koepel en het Akkoord van Groningen, maar ook de werking van gekozen structuren.

▶ **Het draagvlak en de betrokkenheid van het bedrijfsleven**

Hoe kan het bedrijfsleven nog beter en breder worden betrokken bij projecten en de Strategische agenda van het Akkoord van Groningen. En hoe kunnen bedrijven meer worden aangemoedigd tot het aandragen van nieuwe projecten.

▶ **Een focus op de juiste strategische projecten met gemeentebrede impact**

Een belangrijke ambitie van zowel het bestuur van het Ondernemersfonds als de gemeente is de juiste inzet op projecten die de gehele gemeente verder brengen. Hierbij gaat het ook om een effectieve, maar gedragen, financiering van deze projecten.

▶ **Een transparante en werkbare besluitvorming**

Bij het toekennen van middelen aan projecten, of het goedkeuren van projecten, hoort een transparant en werkbare afwegingskader. Dit geldt zowel voor de gebiedsgerichte projecten, als de gemeentebrede. Op dit moment heeft iedere vereniging nog een eigen afwegingskader.

▶ **Een nieuw Convenant Ondernemend Groningen**

De basis van de samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en gemeente wordt gevormd door het Convenant. Ook hier is een geactualiseerde versie nodig.

LEESWIJZER

Bovenstaande vragen komen aan bod in deze 'evaluatie'. Het betreft hier nadrukkelijk geen evaluatie die het ondernemersfonds of de bredere samenwerking ter discussie stelt, maar een neutrale en professionele blik op de wijze waarop momenteel invulling wordt gegeven aan de samenwerking. Wat gaat er goed en wat kan er beter. De opbouw van deze evaluatie bestaat uit drie belangrijke elementen;

1) De missie en de visie (het 'waarom')

2) De strategie (het 'wat')

3) De uitvoering (het 'hoe')

Per element bekijken we de huidige situatie (analyse), trekken we belangrijke conclusies en komen we tot concrete aanbevelingen.

Het rapport bevat diverse bijlagen.

1) Nieuw Convenant

2) Beoordelingskader projecten

3) Overzicht geïnterviewde personen



Foto: Odyssey

DE VISIE/MISSIE

De samenwerking tussen de gemeente, het onderwijs en het bedrijfsleven in Groningen is allerminst doelloos. Je houdt het immers geen 10 jaar met elkaar vol als er geen gemeenschappelijkheid schuilt in het 'waarom'. Toch blijkt het altijd weer de moeite waard om partijen met aandacht te bevragen op hun visie. Uiteenlopende opvattingen, belangen en overleveringen maken het nuttig om de simpele vraag 'waarom doen we dit' met elkaar te blijven herhalen.

ANALYSE

'Samen kom je verder'... de centrale overtuiging die alle partijen met elkaar lijken te delen. Zowel de ondernemers, als het onderwijs en de gemeente zijn ervan overtuigd dat de uitdagingen die voor de deur staan vragen om een nauwe samenwerking. Niet alleen een samenwerking tussen bedrijven en onderwijsinstellingen onderling, maar ook juist de samenwerking tussen onderwijs, overheid (gemeente) en ondernemers.

Dat deze visie vraagt om instrumenten om die samenwerking te faciliteren en te voorzien van uitvoeringskracht staat ook niet ter discussie.

Per doelgroep zien we echter wel enige nuance, of beter 'branche gerichte inkleuring', die het vermelden waard is;

► **Ondernemers:**

Voor ondernemers kent de visie op samenwerking twee ladingen, een inhoudelijke en een meer principiële. Die laatste vraagt nadere uitleg.

Ondernemers vinden het belangrijk dat ze, zowel individueel als collectief, als gelijkwaardige partner worden gezien door de gemeente. De economie speelt zich immers af buiten het gemeentehuis en is voor hen de praktijk van alledag. Dit betekent het leveren van inzicht en input aan de voorkant en de blijvende betrokkenheid bij de uitvoering ervan. In de gesprekken blijkt dat hier in de dagelijkse praktijk nog met regelmaat aan wordt voorbijgegaan. Naast de verschillende praktische voorbeelden die hierbij worden

aangedragen, is de strategische agenda van het Akkoord van Groningen (*Groningen, koploper in transitie*) door iedere ondernemer, bestuurder, parkmanager of branchevertegenwoordiger aangestipt. Het niet meemenen van ondernemers in het proces dat tot een strategische agenda van het Akkoord heeft geleid benadrukt de ruimte voor verbetering.

Naast dit principiële element zien we een meer praktische worsteling. Deze gaat over de mate van abstractie van de thema's die voortvloeien uit de visie op samenwerking. Een aanzienlijk deel van de ondernemers geeft aan dat de samenwerking zich niet teveel moet richten op gemeentebrede opgaves, maar ook de meer gebiedsgerichte en praktische onderwerpen. Onderwerpen die zichtbaar/voelbaar zijn in de gebieden. Een eenduidige visie op de juiste verhouding tussen deze twee niveaus is er niet, maar uiteindelijk draait het hier om balans.

► **Onderwijs/kennisinstellingen:**

Het onderwijs heeft een scherpe blik op die visie die aan de basis ligt voor de gekozen samenwerking. Naast het inzicht dat zij een rol spelen in belangrijke economische en arbeidsmarkt gerelateerde vraagstukken, is het ook hun eigen ambitie om het onderwijs steeds meer en beter aan te laten sluiten bij het bedrijfsleven. Een belangrijke ontwikkeling hierbij is de recente toevoeging van het MBO bij het samenwerkingsverband. Dit heeft de

relatie met het bedrijfsleven, de bredere blik op de opgaves en het netwerk met de regionale economie versterkt.

► **Gemeente:**

Bij de afdeling 'EZ' van de gemeente weet men helder uit te leggen 'waarom' het zo belangrijk is om op deze wijze samen te werken en het ondernemersfonds hierbij te benutten als ondersteunend instrument. Wel blijkt het waarmaken van deze visie op samenwerking en het betrekken van ondernemers en onderwijs een doorlopend aandachtspunt. 'De' gemeente wordt immers gevormd door een veelheid aan sectoren en professionals die bezig zijn met beleid en projecten die de economie van Groningen raken. Het intern blijven doorgeven en bewaken van deze visie vraagt de aandacht.

CONCLUSIE

De visie blijkt op enkele aandachtspunten na geen element waarop aanpassingen nodig zijn. Het draait hier vooral om de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan het verhaal. De samenwerking tussen partijen en de acties die hieruit voortvloeien bepalen immers het succes.

AANBEVELINGEN

De belangrijkste aanbevelingen die wij op dit element willen meegeven zijn:

- Blijf de visie met elkaar benoemen en bespreken. Mensen komen en gaan en zoals vaak bij de overdracht van zaken kan het verhaal 'verwateren' als je het niet blijft herhalen en benoemen.
- Gebruik het Convenant tussen de gemeente en Ondernemend Groningen als de gedocumenteerde basis. Onderdeel van deze herijking is een vernieuwde versie van het Convenant (zie bijlage).
- Gebruik de momenten waarop een nieuw convenant wordt vastgesteld om de visie weer breed onder de aandacht te brengen bij deelnemende partijen.

- Vertaal de visie ook steeds weer in een concreet uitvoeringsprogramma.



Foto: Stella Dekker

DE STRATEGIE

Waar de visie een heldere basis kent die bij partijen bekend is en gedeeld wordt, komen er bij de vraag 'wat doen we' wel wat aandachtspunten naar boven. Welke projecten vallen er onder het ondernemersfonds en zijn dat wel de juiste, welke agenda volgen we, hoe vormen we de juiste samenwerking, et cetera.

ANALYSE

Hoewel iedereen de visie op samenwerking deelt, blijkt de opvatting over het type project dat uit deze samenwerking moet rollen sterk uiteen te lopen.

We kunnen spreken van een zekere 'gelaagdheid'. Het onderwijs en de gemeente leggen de focus op de strategische projecten met een gemeentebrede impact. Hiermee beantwoorden ze complexe opgaven die op de economie afkomen zoals de druk op de arbeidsmarkt, digitalisering, energietransitie/klimaat en de toenemende behoefte aan duurzame innovatie. Stuk voor stuk onderwerpen die in de strategische agenda van het Akkoord aan bod komen. Ook het bestuur van het ondernemersfonds vindt het belangrijk dat dit soort projecten de aandacht krijgen en spreken de ambitie uit om hier in de toekomst nog meer nadruk op de leggen.

Wel wordt aangegeven dat de strategische agenda nog wel een praktische vertaalslag behoeft vanuit ondernemersperspectief.

Op gebiedsniveau wordt er wel een belangrijke kanttekening geplaatst. Het succes van het fonds en de gemeentebrede samenwerking zoals die nu geldt is verbonden aan de onderliggende samenhang. Het cement tussen de samenwerking van ondernemers is de professionele ondersteuning op gebiedsniveau. Het draagvlak van deze ondernemers voor het fonds wordt vervolgens sterk bepaald door de zichtbare inzet op de kwaliteit van de gebieden.

Er is zeker draagvlak voor de inzet van middelen voor gemeentebrede projecten/ambities, maar enkel als de meer praktische en zichtbare inzet

van middelen in de directe omgeving van de ondernemer ook voldoende zichtbaar is.

Dit aandachtspunt kent een speciale dynamiek in Haren. Daar is men bij het opgaan in het ondernemersfonds (na gemeentelijke herindeling) van Groningen teruggegaan in het beschikbare budget en staat men voor het gevoel nog verder af van de 'stedelijke' vraagstukken. Hiertegenover ziet men wel dat de aansluiting bij Groningen heeft gezorgd voor een professionaliseringsslag.

Waar we in de gesprekken op zoek gingen naar een gedragen verdeling van de middelen tussen 'gebiedsgericht' en 'gemeentebreed', moesten we concluderen dat de huidige inzet zo verkeerd niet is. Een verdeling van 25% inzet op gemeentebreed en 75% gebiedsgericht wordt door geen van de geïnterviewden als onwenselijk gezien. En aangezien de praktijk deze verdeling al laat zien, begrijpt iedereen ook de stap naar een meer structurele afspraak over deze verdeling. Mits er duidelijke kaders voor worden opgesteld.

Het draait eigenlijk ook meer om de juiste communicatie van hetgeen er gebeurt. Hier is wel een slimmer beetje bij te zetten. Het ondernemersfonds is er immers voor alle ondernemers, niet alleen de ondernemers die actief lid zijn van een vereniging. Dit klinkt eenvoudig, terwijl de praktijk natuurlijk een stuk weerbarstiger is. Het is een utopie te verwachten dat alle ondernemers altijd bereikt kunnen worden (of überhaupt bereikt willen worden), maar er is hier wel ruimte voor verbetering.

Inzet op een betere communicatie over wat je doet en waarom, zorgt niet alleen voor een bredere draagvlak, maar kan ook meer ondernemers

aanzetten om aan te sluiten bij projecten, of zelf projecten aan te dragen. Iets dan vooralsnog hoofdzakelijk vanuit de besturen van de verenigingen komt.

Hier ligt tevens een dankbare taak voor de nieuwe fondsmanager. Een functie die als zeer welkom wordt aangeduid bij de stakeholders. We komen hier in het volgende hoofdstuk op terug.

Het belangrijkste wat op strategisch niveau aan bod komt is het afwegingskader. Of beter, het ontbreken ervan. Als je duidelijk wilt zijn over wat je doet en waarom je dat doet, hoort hier ook een helder kader bij.

Op dit moment worden besluiten over het al dan niet toekennen van middelen aan fondsprojecten genomen via een machtiging van het bestuur aan de fondsmanager (tot Euro 50.000,-) of door afstemming in/tussen het bestuur. Boven de Euro 50.000,- dient het bestuur zich uit te spreken. Natuurlijk heeft er voorafgaand aan dit proces al besluitvorming plaatsgevonden in de eigen gebiedsgerichte vereniging.

Deze pragmatische werkwijze is voor de ondernemers en partijen buiten het bestuur niet transparant. Dit maakt het lastig om het effect van de strategie van een ondernemersfonds te monitoren en maakt het bestuur onnodig kwetsbaar. Daarnaast maakt het ontbreken van een afwegingskader het voor ondernemers en partijen lastig om te weten op welke grondslag een idee dat zij inbrengen wordt beoordeeld.

Enkele specifieke punten:

► **Ondernemers:**

'De' ondernemers, of 'de' economie van Groningen bestaat niet. In al die diversiteit is het zoeken naar balans. Balans tussen het belang van de kleine ondernemer met een praktisch profiel en de blik op morgen, dat van de grote(re) MKB'ers en hun hoofdpijn over grip op te toekomst, of juist de innovatieve start-up die een totaal nieuwe kijk op de toekomst meebrengt. De gesproken ondernemers vragen ieder vanuit eigen situatie aandacht voor de opgave die daarbij centraal staat. Het is aan het bestuur om in overleg met een juiste vertegenwoordiging te komen tot een juiste balans in de inzet op die diverse belangen.

Hierbij wordt terecht aangegeven dat er niet enkel moet worden gekeken naar omvang van bedrijven, of locaties, maar ook naar de verschillende sectoren.

Een punt van aandacht hierbij is de samenstelling van het bestuur van het fonds. Hoewel het niet makkelijk is ondernemers te vinden die hun kostbare tijd willen en kunnen inzetten, zou het in ieder geval een serieuze poging waard zijn de huidige eenzijdige samenstelling wat te differentiëren.

Indien vergezeld door een gebiedsgerichte basis die op orde is, vormen de thema's van de Strategische Agenda van het Akkoord, maar ook de Economische Agenda van de gemeente een goed vertrekpunt voor de gedeelde ambities. Zoals in het vorige hoofdstuk aangestipt ontbreekt het in beide gevallen echter aan een vertaling vanuit het ondernemersperspectief. Het is nog teveel 'praten over' in plaats van 'praten met'.

► **Onderwijs/kennisinstellingen:**

Het onderwijs geeft op strategisch vlak aan dat het belangrijk is dat in de strategische overleggen de juiste ondernemers aansluiten. Hiermee bedoelt men nadrukkelijk iets anders dan een vertegenwoordiging vanuit ondernemers. Het draait dan echt om inbreng van ondernemers die vanuit een strategisch thema met kennis en hun eigen bedrijfsachtergrond kunnen spreken.

► **Gemeente:**

De gemeente spreekt een begrijpelijke ambitie uit om de inzet op de strategische doelen te versterken. Voor hen is de economische agenda leidend, evenals de strategische agenda van het Akkoord. Hier is op dit moment ook het politieke draagvlak voor aanwezig. Dit neemt echter niet weg dat men met ook voor de gebiedsgerichte inzet blijft aansluiten bij projecten die van waarde zijn. Om de koppeling te blijven leggen tussen de gedeelde strategische agenda en al die verschillende uitvoeringsprogramma's binnen het versnipperde gemeentelijke landschap, is het belangrijk te blijven streven naar een vroegtijdige betrokkenheid van ondernemers.

Zowel op strategisch niveau, als bij de uitvoering van die strategie.

CONCLUSIES

Wanneer doe je het goede, en hoe doe je dat goed? Voor we in het volgende hoofdstuk naar dat laatste kijken, kunnen we concluderen dat het 'goede' de uitkomst is van een constante zoektocht naar balans. Genoeg aandacht voor de praktische vraagstukken, maar ook zeker aandacht voor de lange termijn strategie. Voldoende aandacht voor de gebiedsgerichte vraagstukken, maar ook zeker die met een gemeentebreed bereik. Blijf hier met elkaar over in gesprek.

Als je vanuit die balans het goede doet, zorg dan ook dat er sprake is van een zekere borging en transparantie. Zo kun je niet alleen beter uitleggen waarom je doet wat je doet, maar geeft het ook meer richting voor mensen om hierbij aan te haken.

AANBEVELINGEN

De belangrijkste aanbevelingen die wij op dit element willen meegeven zijn:

- Blijf de balans bewaken tussen de aandacht voor de tastbare (gebiedsgerichte) basis en strategische ambities. Geef hierbij invulling aan een structurele financiële verdeling van de beschikbare middelen (75% - 25%). Uitwerking in het volgende hoofdstuk.
- Geef ondernemers de ruimte om vanuit de bestaande samenwerking de economische agenda van de gemeente, evenals de strategische agenda van het Akkoord te voorzien van de op de praktijk gebaseerde kleuring. Dit kan prima zonder een stap terug te doen, of een herhaling van reeds doorlopen politiek/bestuurlijke processen. Zie het als een versterkende aanvulling op een vastgestelde ambitie.
- Blijf aandacht houden voor de bijzondere positie van Ten Boer en Haren. Beide gebieden kennen een eigen dynamiek en een andere aanloop tot onderdeel van het Fonds.
- Wat je doet is belangrijk, maar vertellen wat je doet en waarom je dat doet is bijna net zo

belangrijk. Op dit punt is er ruimte voor verbetering. Zorg dat zowel vanuit het Fonds, als vanuit de onderliggende gebieden op (dezelfde) effectieve wijze wordt gecommuniceerd over de ambities, doelen, projecten en resultaten. Hierbij dient er ook te worden gekeken naar het bereik onder ondernemers die niet zijn aangesloten bij verenigingen.

Zorg ook dat je uitleg waarom je dingen doet verder reikt dan 'omdat het zo in de stukken staat', maar dat je het op inhoud kunt verantwoorden.

- Zorg ervoor dat de fondsmanager de ruimte krijgt om de brug te slaan tussen de ambities en de daaraan gekoppelde projecten. Dit betekent dat sommige zaken die nu teveel bij het bestuur of een vereniging blijven hangen worden losgelaten.
- Vervang de arbitraire bestuurlijke beoordeling/afstemming bij gemeentebrede projecten voor een transparant en werkbaar afwegingskader. Uitwerking in het volgende hoofdstuk.
- Zoek naar mogelijkheden om de samenstelling van het bestuur te diversificeren.
- Het aansluiten van 'bestuursleden' aan overlegtafels is niet altijd in het belang van de te ontwikkelen strategie, of projecten. Kijk kritisch naar het doel van de deelname. Maak hierbij onderscheid tussen 'vertegenwoordiging' en/of verantwoordelijkheid vanuit het Fonds of de inbreng van kennis/inzicht als ondernemer/onderneming.



Foto: Diepzee

DE UITVOERING

Zoals in eerdere hoofdstukken genoemd steunt de samenwerking en het Fonds op een mooie basis. De meeste verbeterlagen zijn dan ook van praktische aard. In dit hoofdstuk hebben wij aandacht voor de wijze waarop in de dagelijkse praktijk uitvoering wordt gegeven aan de ambities en waar er verbeterlagen mogelijk zijn. De gesprekken met stakeholders en analyse van onderliggende documenten vullen wij aan met inzichten en ervaringen van/over andere ondernemersfondsen in Nederland. Veel van deze voorstellen worden operationeel vertaald in een nieuwe versie van het Convenant Ondernemend Groningen; dat een bijlage vormt bij dit rapport.

ANALYSE

In algemene termen klinkt uit alle gesprekken door dat het ondernemersfonds onmiskenbaar heeft bijgedragen aan een betere structuur op de verschillende werklocaties in de stad, maar dat het ondernemersfonds sinds de start te weinig vernieuwing heeft doorgevoerd in operationele kaders.

De 'hoe-vraag' is daarom een essentieel onderdeel van de doorontwikkeling. In de gesprekken zijn we op zoek gegaan naar de verschillende aspecten van deze vraag.

Te beginnen met organisatorische kaders. Alle partijen geven aan dat de samenwerkingsstructuur niet gebaat is bij een verdere uitbreiding. Sterker nog, hier is nog wel een vereenvoudiging mogelijk. De meest passende uitspraak die voorbij is gekomen 'Keep it smart and simple' dekt de lading prima.

Daarentegen is het wel een doel om samenwerkingsprocessen efficiënter vorm te geven. Dit door bijvoorbeeld de juiste taken en verantwoordelijkheden onder te brengen op de juiste plek.



Foto: Stella Dekker

Als het gaat om het ondernemersfonds, dan bestaat het beeld dat de huidige bestuurscommissie te weinig vernieuwing kent en te complex is. Iedereen is voorstander van een lichter bestuursmodel met meer roulaties. Wat betekent dat een betere vertegenwoordiging van gebieden en sectoren aan tafel komt.

Daarnaast is het geluid breeduit aanwezig dat individuele toonaangevende ondernemers ontbreken in de huidige structuur. Deze zouden vooral in de gezamenlijke agendavorming een mooie aanvulling vormen op de vertegenwoordigers van bedrijvenverenigingen. Dit versterkt de relevantie en herkenbaarheid van de activiteiten en projecten door een sterkere koppeling met de ondernemende praktijk. Kortom, de herkenbaarheid verdient een impuls door middel van een verbeterde afvaardiging.

De rol van de 'Koepel Economische Agenda' wordt daarbij centraal gesteld. De Koepel is in 2016 ontstaan met als doel een nieuwe samenwerkingsstructuur ter versterking van de Gron-

ingse economie in het leven te roepen. In de Koepel vindt beleidsafstemming plaats en ontstaan nieuwe ideeën voor agendering en projecten. De praktijk leert dat de partners niet tevreden zijn met de rol van de Koepel. Ondernemers hebben het gevoel dat de Koepel niets meer en niets minder is dan een "bijpraat uurtje". Strategische afstemming en uitvoerende doorvertaling blijven achterwege. Partijen twijfelen dan ook openlijk aan de toekomst van de Koepel in de huidige vorm. In de praktijk is dit al zichtbaar doordat de juiste afvaardiging het laat afweten. Dat wil zeggen dat niet de 'beslissers' zelf (zoals directie/management) deelnemen aan het overleg, maar vertegenwoordigers namens een organisatie (zoals een projectleider). Kortom, de Koepel krijgt in de stad steeds minder prioriteit. Dit is jammer, aangezien de Koepel in theorie een prachtig platform kan zijn waar bedrijfsleven, onderwijs en gemeente kijken naar de bredere strategische vraagstukken en agenda. We doen daarom in het vervolg een voorstel voor een 'Koepel 2.0'.

Een ander belangrijk onderdeel van het thema 'organisatie' heeft betrekking op taken en verantwoordelijkheden binnen de structuur. Het ondernemersfonds beheert in de praktijk de middelen van de bedrijvenverenigingen en het gemeentebrede budget. Via projectaanvragen doen de bedrijvenverenigingen een beroep op de middelen. Een enkele keer krijgt dat vorm via een ingediend jaarplan, maar veel vaker is er een aanvraag per project. De voorzitter van het ondernemersfonds en de fondsmanager bereiden deze besluitvorming in het bestuur voor, enkel als het gaat om projectaanvragen boven de €50.000,-. Tot dit bedrag is de fondsmanager gemandateerd door het bestuur. De vraag komt hierdoor boven wat in essentie de kerntaken van het bestuur van het ondernemersfonds zijn en of keuzes/verantwoordelijkheden in de huidige structuur niet kwetsbaar zijn.

Er klinkt een brede oproep in de interviews om de bedrijvenverenigingen nog meer verantwoordelijk te maken voor het inhoudelijke beleid en doorvertaling in projecten, zodat het ondernemersfonds zich enkel hoeft te focussen op het aansturen van de eigen organisatie (in de praktijk vooral de fondsmanager) en het controleren of de publieke middelen uit het fonds op een correcte

wijze worden besteed en de besluitvorming voor iedereen toegankelijk is. Besluitvorming over projecten die worden gefinancierd met middelen van het ondernemersfonds is immers niet enkel voorbehouden aan leden van de bedrijvenverenigingen. De structuur dient ook voor niet-leden even toegankelijk te zijn. Beoordeling van aanvragen van trekkingsrecht moeten zoveel mogelijk gestandaardiseerd worden. Het gaat hierbij zowel om de 75% trekkingsrecht van de bedrijvenverenigingen als om de 25% gemeentebreed budget. Voorstellen volgen verderop.

Tot slot is het zaak om stil te staan bij de rol van de Raad van Advies binnen het ondernemersfonds. De adviesraad beoogd een breed college te zijn, dat bestaat uit vertegenwoordigers van verenigingen in de stad. In de statuten is vastgelegd dat iedere aan Het Fonds deelnemende organisatie recht heeft op een zetel in de adviesraad. De adviesraad vormt onder meer de informatieschakel tussen het ondernemersfonds en de ondernemers in de stad. De adviesraad geeft het bestuur gevraagd en ongevraagd advies. In de huidige vorm telt de adviesraad slechts twee leden en heeft het overleg voor alle partijen meer een verplichtend karakter dan dat men er ook energie uit haalt.

Kijken we naar de *financiële kaders*, dan richt het gesprek zich vooral op de omvang en de besluitvorming ten aanzien van de gebiedsgerichte middelen (toebehorend aan de bedrijvenverenigingen) en de gemeentebrede middelen. In het vorige hoofdstuk is reeds aangestipt dat de discussie eigenlijk niet gaat over de wenselijkheid van het verankeren van de 75%/25% regel. De bedrijvenverenigingen zien in dat er in de praktijk al sprake is van deze verdeling en dat niets een verankering in de weg staat.

Daaraan worden wel twee belangrijke voorwaarden gekoppeld:

1. Alle betrokken organisaties in de samenwerkingsstructuur committeren zich aan het vrijmaken van middelen voor gemeentebrede projecten. Niet enkel 25% afkomstig van de bedrijvenverenigingen, maar ook van de Akkoord partners en de gemeente Groningen. Met betrekking tot de gemeente vraagt dat vooraf wel de nodige kaders zoals in-

houdelijke visie. Een 'carte' blanche' is met gemeenschapsmiddelen niet wenselijk.

2. Een goed doordacht afwegingskader met vooraf gedefinieerde spelregels voor aanvragen gemeentebrede projecten. Zodat aan de voorkant vastligt welke thema's en projecten in aanmerking komen voor financiering en welke niet.

Tot slot enkele algemene constatering die betrekking hebben op de marketing en communicatie van/over het ondernemersfonds;

1. De geïnterviewde personen steunen de huidige koers dat de bekendheid van het ondernemersfonds en en promoten van projectaanvragen mede een verantwoordelijkheid is van de bedrijvenverenigingen. Met diverse middelen wordt aan promotie gedaan. Het beeld blijft bij ondernemers echter bestaan dat het noodzakelijk is om lid te zijn van een vereniging.
2. Daarnaast maken we uit de gesprekken op dat het overgrote deel van de projecten die worden ingediend uit de koker komen van het bestuur. Aanvragen van ondernemers die niet zijn verbonden aan het verenigingsbestuur zijn er te weinig. Dat blijft voor iedereen een doorn in het oog.
3. Ten derde wordt er ruimte gezien voor de eigen communicatie en promotie van het ondernemersfonds. Eerst wat goed gaat, namelijk de communicatie via GROC. Ga daarmee door. Een voorbeeld dat regelmatig wordt aangehaald ter verbetering is het gebrek aan voorbeelden van projecten die gefinancierd zijn en op de eigen website worden benoemd. Er worden slechts twee (oude) projecten genoemd. Van inspiratie is geen sprake. Ook is het ondernemersfonds nauwelijks actief op zakelijke social media kanalen zoals LinkedIn en Twitter. Partijen zien hier een schone taak voor de nieuwe fondsmanager. Zeker wanneer gemeentebrede projecten onder de vlag van het ondernemersfonds meer geformaliseerd worden. De verantwoordelijkheid voor de bijdrage vanuit het ondernemersfonds ligt dan bij het ondernemers-

fonds zelf in plaats van de bedrijvenverenigingen.

Een andere opgave die kan bijdragen aan een betere communicatie heeft betrekking op het uitwisselen van ervaringen tussen de bedrijvenverenigingen. De verenigingen geven te kennen dat er niet of nauwelijks onderling contact is. Dit terwijl gebieden veel lering kunnen trekken uit elkaars aanpak. Zo hoeft niet ieder gebied het wiel zelf uit te vinden en kunnen bepaalde zaken gestandaardiseerd worden.

Per stakeholder komen de volgende meer specifieke analyses naar voren.

► **Ondernemers:**

De bedrijvenverenigingen zijn voorstander van een lichtere bestuursvorm bij het ondernemersfonds. Zij geven daarbij wel aan dat het belangrijk is om oog te hebben voor sectorale belangen, naast gebiedsspecifieke belangen. Dat betekent dat bepaalde sectoren bij voorkeur altijd onderdeel zijn van het bestuur. Ter illustratie worden retail/hospitality, technologie en energie benoemd. Ondernemers herkennen zich in het beeld dat de samenwerkingsstructuur voor een aanzienlijk deel bestaat uit belangen/personen die verbonden zijn aan de bedrijvenverenigingen. Hierdoor komt het individuele geluid van toonaangevende ondernemers minder tot ontwikkeling. Tegelijkertijd geven de bedrijvenverenigingen aan dat de structuur van het ondernemersfonds gebouwd is rondom de bedrijvenverenigingen. Die binding moet er volgens hen altijd blijven. Dat betekent echter niet dat er op andere plekken in de structuur geen ruimte is voor aanvulling. Voorts zien ondernemers de noodzaak van vernieuwing binnen het ondernemersfonds. Er moet meer vooruitstrevendheid in de organisatie worden ingebouwd en er moet meer aan 'storytelling' worden gedaan. Het ondernemersfonds staat te ver af van bepaalde ondernemersgroepen (zoals jongeren, zzp'ers, start-ups en scala-ups).

► **Onderwijs/kennisinstellingen:**

De kennisinstellingen in de stad - samenwerkend binnen het Akkoord van Groningen - werken hard aan het verbeteren van de samenwerking met de collectieve ondernemersorganisaties. Aan deze ambitie zit eveneens de bereidheid om financiële middelen in te zetten. Waar het Akkoord weinig verbondenheid mee voelt is een 'gedwongen huwelijk' met de bedrijvenverenigingen binnen het ondernemersfonds. Dat verklaart ook waarom de vacante zetel binnen het bestuur van het ondernemersfonds al een tijdje niet is ingevuld. De Akkoord partners zien graag een vernieuwing van de bestuurlijke organisaties met meer ruimte voor toonaangevende Groningse ondernemers in het samenwerkingsmodel. Hier ligt volgens de kennisinstellingen een belangrijke rol voor de nieuwe fondsmanager. De fondsmanager heeft als taak om als verbindende factor op te treden tussen ondernemers en de kennisinstellingen. Hiermee moeten meer projecten ontstaan die bijdragen aan de brede strategische vraagstukken van Groningen.

Met betrekking tot de uitvoering wijzen de kennisinstellingen logischerwijs op de eigen strategische agenda. Met nog een extra 'ondernemers sausje' ligt er volgens de instellingen een belangrijke basis voor beleid en uitvoering. De Akkoord partners zien voor zichzelf ook een rol weggelegd in een vernieuwde samenwerking met ondernemers en gemeente binnen de Koepel. Een samenwerking die transformeert van bijpraten naar gezamenlijke daadkracht. Een ander punt dat de Akkoord partners aandragen houdt verband met de financiële afspraken voor de partners van het Akkoord in relatie tot het ondernemersfonds. In tegenstelling tot de organisaties die vanaf het eerste uur betrokken zijn, gelden voor de MBO instellingen (Martini, Noorderpoort en Alfa) na het aansluiten bij

het Akkoord andere afspraken. Zij dragen bij aan het ondernemersfonds via de reguliere afspraken die voor alle ondernemers in de gemeente gelden (geografisch trekkingsrecht). Daarnaast hebben zij echter ook nog een rechtstreekse afdracht aan het Akkoord van Groningen. Een uniforme afspraak voor alle partners is de oproep. Concreet betekent dit enkel de rechtstreekse afdracht aan het Akkoord in stand te houden.

► **Gemeente:**

Voor de gemeente Groningen staan de keuzes die in de uitvoering binnen het ondernemersfonds worden gemaakt meer op afstand. Dat moet ook zo blijven is het geluid, want 'van, voor en door ondernemers' blijft het principe. Als voorbeeld wordt de keuze voor de reservering van middelen voor gemeentebrede projecten genoemd. Wat de gemeente wel constateert (eigenlijk vergelijkbaar met de anderen) is dat het ondernemersfonds zich te afwachtend opstelt in een snel veranderende economische wereld. De houding is dat ondernemers zich moeten melden bij het ondernemersfonds, terwijl het ook kan lonen om een eigen programma te maken; met thema's, doelstellingen en projecten. Dan komt je toegevoegde waarde duidelijker in beeld. Waar de gemeente vanzelfsprekend wel een rol heeft, is in de eigen financiering van het economische programma met haar partners. Structureel zijn middelen binnen het economisch programma verankerd in programma's zoals Founded Groningen, Marketing Groningen en thema's als arbeidsmarkt, energie en innovatie. Er resteert nog zo'n één miljoen euro voor projectmatige cofinanciering. Veelal wordt dan samengewerkt met het ondernemersfonds. Voor de gemeente is dit een werkwijze die flexibiliteit garandeert. Structurele financiering vraagt om een andere benaderingswijze.

CONCLUSIES

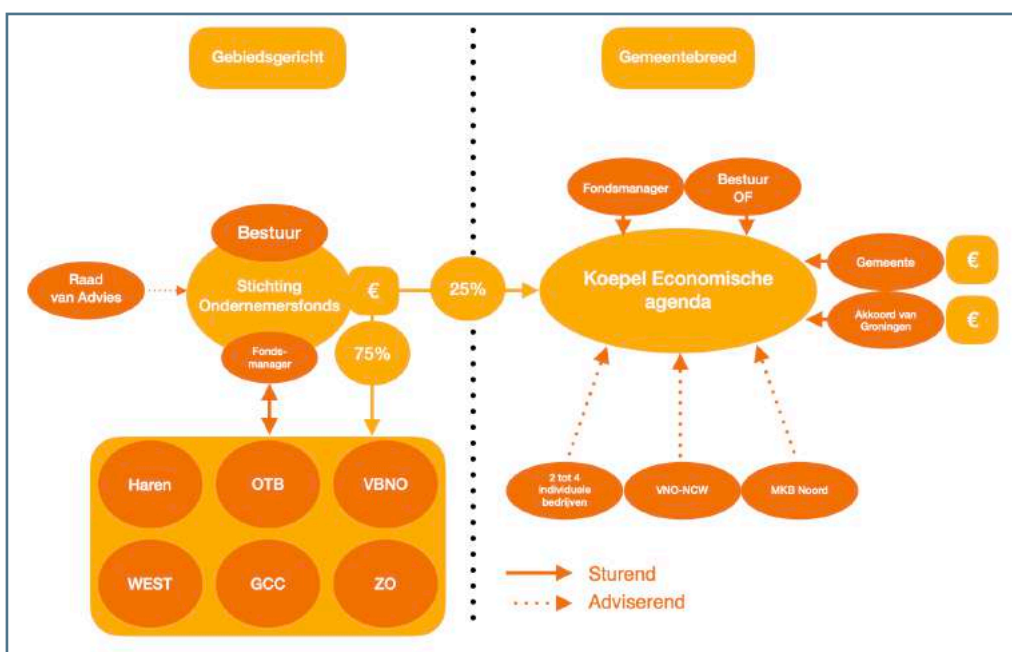
We hebben de conclusies gerangschikt naar thema.

Organisatie:

- Het bestuur van het Ondernemersfonds functioneert niet meer conform de oorspronkelijke opzet. Deels als gevolg van externe factoren (zoals de gemeentelijke herindeling), deels als gevolg van eigen bestuurlijke processen. De wens om tot een uitvoeringsorganisatie te komen met een lichtere bestuurslaag is breed aanwezig. Een lichtere bestuurslaag in termen van een slankere organisatie (met minder personen) en meer roulatie. Waarbij oog is voor locatie, omvang en sector.
- Onderdeel van de lichtere bestuurslaag is een heroriëntatie op de primaire taken en verantwoordelijkheden van het bestuur. We kunnen concluderen dat het bestuur van het ondernemersfonds nog behoorlijk is belast met inhoudelijke keuzes ten aanzien van de input van de bedrijvenverenigingen en de gemeentebrede projecten. Partijen zien deze inhoudelijke inmenging niet als een primaire taak van het ondernemersfonds. Het fonds zou zich moeten focussen op het technisch beheer en verantwoorden van de middelen, het toetsen van keuzes in de gebieden op proces en correcte besteding, het verbinden van economische partners in de stad en het aansturen van de eigen organisatie - primair de fondsmanager - inclusief de begeleiding en ondersteuning ervan.
- De Raad van Advies van het ondernemersfonds functioneert in de huidige vorm niet optimaal. Een nieuw elan is nodig, ofwel partijen stemmen in met het afscheid nemen van deze organisatielaag.
- Alle partijen zien een essentiële rol weggelegd voor de nieuwe fondsmanager om de conclusies en aanbevelingen die voortvloeien uit voorliggende herijking te

operationaliseren.

- Er is veel kritiek op de rol en opzet van de Koepel Economische Agenda binnen alle organisaties. Dit heeft te maken met verschillende aspecten
 - A. In plaats van een denktank te zijn voor huidig en toekomstig economisch beleid, ervaren de partijen de Koepel in de huidige vorm als een bijpraat moment zonder duidelijke agenda en zonder discussie/gesprek. Het gesprek gaat met name over het heden en verleden, terwijl de wens bestaat om vooruit te kijken.
 - B. Met verwijzing naar punt A heeft de Koepel bij de partners steeds minder prioriteit waardoor de overlegvorm zich in een neerwaartse spiraal begeeft.
 - C. Er zijn twijfels over de samenstelling van de Koepel. Er is meer behoefte om binnen de Koepel het gesprek met stuwende/toonaangevende ondernemers te voeren. Daarnaast ontbreken de Akkoord partners aan tafel sinds toevoeging van het MBO aan het Akkoord.
- Tot slot de conclusie dat het niet verstandig is om nog overlegvormen toe te voegen aan de huidige structuur. Partijen geven aan dezelfde personen en organisaties al in meerdere overlegvormen tegen te komen. Het moet juist het doel zijn om de huidige structuur 'slimmer' te organiseren.



Financiën:

- Er is breed draagvlak om een verdeling tussen geografisch trekkingsrecht en middelen voor gemeentebrede projecten te verankeren in een collectieve afspraak. De bevindingen van de laatste jaren tonen aan dat er al volop wordt bijgedragen aan gemeentebrede projecten. Echter, vooral op adhoc basis en op gevoel. Het formaliseren van een verdeling moet de volgende stap zijn. Maar wel onder voorwaarden (zie onderdeel projecten/kaders).
- Gekoppeld aan bovenstaande is bij de partijen het besef dat een afspraak voor het reserveren van financiële middelen voor gemeentebrede projecten door alle partijen moet worden nageleefd. Dat wil zeggen de bedrijvenverenigingen, de Akkoord partners en de gemeente.
- De Akkoord partners zetten in op uniforme financiële afspraken voor alle leden van het Akkoord van Groningen. Dat betekent concreet de oproep om de afdracht voor de MBO gelijk te trekken met de rest (geen dubbele bijdrage meer aan zowel het Fonds als het Akkoord).

Projecten/kaders:

- De combinatie van meer transparantie en duidelijkheid over de inzet van middelen en een nieuwe vaste verdeling tussen gebiedsgerichte budgetten en gemeentebrede, vraagt een (nieuw) beoordelings-/afwekingskader. Bedrijvenverenigingen en Akkoord partners

staan niet onwelwillend tegenover een vastgeprikte afdracht aan gemeentebrede projecten, mits daar vooraf duidelijke spelregels over zijn afgesproken. Spelregels die betrekking hebben op de inhoud (aan welke thema's dragen we bij?) en op het proces (wie beoordeelt en hoe komt beoordeling tot stand?).

- Proces en beoordeling met betrekking tot het gebiedsgerichte trekkingsrecht blijft een taak van de bedrijvenverenigingen. Het ondernemersfonds controleert enkel op proces en op besteding. Ook hier is echter de wens aanwezig om onderling meer te standaardiseren en processen te digitaliseren. Dit vraagt om coördinatie van het ondernemersfonds.
- Projecten van de bedrijvenverenigingen ontstaan voor een aanzienlijk deel bij het bestuur. Leden (om maar niet te spreken over niet-leden) weten de weg tot projectaanvragen niet of nauwelijks te vinden. Dit is een terugkerende uitdaging, waarin Groningen niet uniek is. Maar wel een wezenlijke voor het draagvlak onder het hele systeem.

Marketing/communicatie:

- Ondanks dat de bedrijvenverenigingen diverse instrumenten inzetten ter promotie van het ondernemersfonds, is het gevoel aanwezig dat bepaalde ondernemersgroepen moeilijk worden bereikt. Voorbeelden zijn eerder in dit hoofdstuk genoemd. Het beeld leeft dat het ondernemersfonds een gesloten systeem is, waar-



Foto: Stella Dekker

bij kennis van- en bij- het netwerk het aanvragen van subsidies kan helpen.

- Met de introductie van een nieuw systeem voor gemeentebrede projecten ontstaat eveneens de behoefte (of verplichting) om de communicatie hierover stevig neer te zetten. De zichtbaarheid en de toegankelijkheid moeten zorgen voor een stimulans van aanvragen.
- Het ondernemersfonds communiceert met name over het bestaan van het middel en haar projecten via de Groningen Ondernemers Courant (GROC). Een prima platform, maar aanvullende middelen zijn nodig om een groter bereik te genereren. Betrokken organisaties wijzen voornamelijk op de eigen website en een inzet van zakelijke social media kanalen.

AANBEVELINGEN

Vergelijkbaar aan de conclusies zijn hieronder ook de aanbevelingen geordend naar thema. De meeste aanbevelingen zijn reeds doorvertaald in een nieuwe versie van het Convenant Ondernemend Groningen en een stappenplan/beoordelingskader. Documenten die als bijlage zijn toegevoegd aan dit rapport.

Organisatie:

- Wij adviseren een transformatie van het bestuur van het ondernemersfonds naar een lichtere en efficiëntere vorm. De kern wordt gevormd door drie onafhankelijke leden, zijnde een voorzitter, een penningmeester en een secretaris. Onafhankelijkheid wordt gedefinieerd als zijnde niet verbonden in een bestuursrol aan één van de bedrijvenverenigingen of het Akkoord van Groningen. Uitsluitend de onafhankelijke bestuurders kunnen de functie van voorzitter, secretaris en penningmeester vervullen. De onafhankelijke bestuurders worden benoemd voor een zittingsperiode van vier jaar en zij kunnen eenmaal worden herbenoemd. Het bestuur wordt aangevuld door twee jaarlijks roulerende voorzitter(s) van de aangesloten bedrijvenverenigingen. Het is hierbij van belang om op te merken dat de onafhankelijk bestuursleden oog houden voor een correcte sectorale balans. De

benoeming van de bestuurders bedrijvenverenigingen geschiedt voor een zittingsperiode van twee jaar. Zij kunnen eveneens eenmaal worden herbenoemd.

- De aanbevolen primaire bestuurstaken:
 - Aansturen van fondsmanager (en secretariaat indien van toepassing).
 - Beoordelen van de aanvragen uit de bedrijvenverenigingen (zie gewijzigde aanpak onder financiën). Natuurlijk na de beoordeling in de verenigingen zelf.
 - Deelnemen aan vergaderingen van de Koepel.
 - Het verbinden van de bedrijvenverenigingen en het economisch netwerk dat van belang is voor de gemeente.
 - Verantwoording over de middelen richting de gemeente Groningen.
 - Aansturen van de marketing/communicatie met betrekking tot de bestedingen uit het fonds.
- Advies aan bestuur van het ondernemersfonds is om de fondsmanager de volgende taken te geven:
 - A. Aanjagen van de doorontwikkeling van de koers en de organisatie met dit rapport als onderlegger.
 - B. Verbindingen leggen tussen de bedrijvenverenigingen onderling.
 - C. Ondersteunen van verbindingen leggen tussen de bedrijvenverenigingen en de Akkoord partners.
 - D. Ontwikkelen een aanjagen van nieuwe stadsbrede/strategische projecten.
 - E. Het stappenplan/beoordelingskader voor projecten integreren in het speelveld.
 - F. De functie van de Koepel Economische Agenda transformeren samen met de gemeente.
 - G. De marketing/communicatie en toegankelijkheid van het ondernemersfonds vergroten.

- De Raad van Advies verdient een impuls. Deze Raad bestaat minimaal uit drie onafhankelijk leden. Eén van hen is de voorzitter. Bestuursleden van het ondernemersfonds en van de aangesloten bedrijvenverenigingen kunnen niet ook als bestuurder deelnemen in de Raad van Advies. De rol van de Raad van Advies is primair gevraagd en ongevraagd advies geven aan het bestuur en/of de Fondsmanager.
- De Koepel Economische Agenda zou versterkt worden door een verschuiving van een informatieplatform naar een platform waar daarnaast ook participatie en uitvoering centraal staan. Dat betekent enerzijds dat nieuw ruimtelijk-economisch beleid vroegtijdig wordt afgestemd en bestaand ruimtelijk-economisch beleid grondig wordt geëvalueerd. Ook worden nieuwe ontwikkelingen geagendeerd. De economische barometer is hierbij behulpzaam en zorgt een gelijke informatie bij de deelnemers. Anderzijds wordt de Koepel een orgaan waar een concreet uitvoeringsprogramma wordt afgestemd met betrekking tot vooraf gedefinieerde thema's (zie vervolg onder projecten/kaders).
- De essentie van de Koepel is om maatschappelijke economische afstemming te bereiken met een concreet programma tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven. Dat vertaalt zich in de volgende deelnemers (uitgebreid omschreven in het Convenant):
 - A. Een bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordiging van de Gemeente Groningen.
 - B. Een bestuurlijke afvaardiging van de kennis- en onderwijsinstellingen binnen het Akkoord van Groningen.
 - C. Een bestuurlijke afvaardiging van het ondernemersfonds, inclusief fondsmanager.
 - D. Een afvaardiging van de directie van enkele individuele bedrijven die symbool staan voor de kracht van ondernemend Groningen. De bedrijven worden voorgedragen door een overleg van de georganiseerde bedrijvenverenigingen binnen het bestuur van het Ondernemersfonds. Een zittingsperiode is twee jaar. Zij kunnen eenmaal worden herbenoemd.

- E. Een bestuurlijke afvaardiging van VNO-NCW Noord en MKB Noord. Zij stemmen echter niet mee over besteding van de financiële middelen (zie vervolg) omdat ze geen 25% afdracht leveren.

Financiën:

- De financiering van de jaarlijkse uitvoeringsagenda van de Koepel vraagt commitment van alle betrokken leden. Een primaire voeding voor het programma is het ondernemersfonds. De individuele bedrijvenverenigingen en de partners binnen het Akkoord van Groningen stellen via het Ondernemersfonds minimaal 25% van de jaarlijks beschikbare trekkingsrechten ter beschikking aan strategische/gemeentebrede projecten binnen de genoemde thema's. Meer dan 25% mag dus ook maar dat is een vrijwillige route. Het eerder benoemde beoordelingskader is daarbij leidend. De gemeente Groningen zet zich in om de middelen van ondernemers en het Akkoord op projectniveau te cofinancieren. Met de middelen wordt jaarlijks gewerkt aan een activiteitenprogramma dat de economie in Groningen verder versterkt.
- De aansturing van 75% gebiedsgericht trekkingsrecht blijft verlopen via de bedrijvenverenigingen.
- Ongebruikte trekkingsrechten van de verenigingen worden na twee jaar voor 50% toegevoegd aan de pot voor gemeentebrede/strategische projecten, tenzij vooraf door de vereniging duidelijk is gemaakt dat een reservering is getroffen.
- De gemeente zoekt naar een methode om de financiële ondersteuning die nu in de praktijk al wordt gegeven te koppelen aan een formeel uitgesproken meerjarig commitment. Daarvoor zijn inhoudelijke kaders gewenst zodat vooraf duidelijk is waarvoor gemeenschapsgeld wordt ingezet.

Projecten/kaders:

- Het is belangrijk dat de bedrijvenverenigingen vooraf inzicht krijgen in de hoogte van het trekkingsrecht in het daaropvolgende jaar. Met

die informatie maken de besturen van de bedrijvenverenigingen individueel een jaarplan. Het jaarplan omvat een beschrijving van de activiteiten/projecten, een begroting en een toelichting op de besluitvorming. Eventueel maken zij gebruik van een standaard format dat daarvoor wordt opgesteld. Toetsing van de jaarplannen geschied door het bestuur van het ondernemersfonds op één moment per jaar. De bedrijvenverenigingen krijgen (na goedkeuring) 80% ter hoogte van het vastgestelde trekkingsrecht als voorschot uitgekeerd, 20% volgt na het indienen en goedkeuren van de verantwoording. Vanzelfsprekend blijft er binnen de jaarplannen ruimte om in te spelen op nieuwe kansen. Het is aan de bedrijvenverenigingen zelf hoe zij dat opnemen en verantwoorden.

- Wat resteert is minimaal 25% budget voor strategische/gemeentebrede projecten. Die projecten hebben bij aanvang betrekking op de volgende thema's. Thema's kunnen aan verandering onderhevig zijn als gevolg van externe omstandigheden. In het Convenant worden de thema's nader op inhoud geduid.

- Vestigingsklimaat en start ups / scale ups
- Bereikbaarheid en mobiliteit
- Arbeidsmarkt en talent
- Profilering, lobby en internationalisering
- Digitalisering en innovatie
- Energietransitie, duurzaamheid en klimaat
- Ondernemen met impact

- Voor de beoordeling van gemeentebrede projecten wordt een beoordelingskader van toepassing. Het doel van dit kader is de projecten zo uniform en transparant mogelijk te beoordelen. Het beoordelingskader is feitelijk een stappenplan en bestaat uit basiscriteria waar een aanvraag aan moet voldoen en aan criteria waarop punten kunnen worden gescoord. Het beoordelingskader wordt per project toegepast door Koepel Economische Agenda. Binnen de vergaderingen van de Koepel vindt ook het gesprek plaats over de inhoud. Het is het hele jaar mogelijk om een aanvraag te doen voor middelen. Ieder collectief van onderne-

mers kan een aanvraag doen. Dat kan ook een samenwerkingsverband zijn. Toetsing vindt op een nader te bepalen aantal momenten per jaar plaats. De Koepel is vrij om voorwaarden te wijzigen, aan te vullen en aan te scherpen. Mits alle partners daarmee instemmen.

- Het aanvragen van projecten (zowel gebiedsgericht als gemeentebreed) verloopt zoveel mogelijk digitaal en gestandaardiseerd. Ter inspiratie verwijzen wij naar de website van het Ondernemersfonds Utrecht (<https://ondernemersfondsutrecht.nl/aanvraagprocedure/>)
- Terecht geeft de gemeente aan dat het ondernemersfonds vooral een vehikel van ondernemers is. Echter, er spelen dusdanig veel economische en maatschappelijke vraagstukken dat een samenwerking meer en meer vereist is. Denk alleen al aan crises als energie en arbeid. Zoek elkaar vooral op als de uitdaging daarom vraagt.

Marketing/communicatie:

- De fondsmanager krijgt als belangrijke taak om het ondernemersfonds onder de aandacht te brengen bij groepen ondernemers die via de bedrijvenverenigingen moeizamer worden bereikt (bijvoorbeeld zzp'ers, start-ups en scale-ups). Dit met als doel om het draagvlak en de toegankelijkheid verder te vergroten.
- Met de nieuwe systematiek voor gemeentebrede projecten is het de aanbeveling om aanvullende communicatie middelen in te zetten omtrent de mogelijkheid tot het indienen van inspirerende projecten. In ieder geval de eigen website en daarnaast zakelijke sociale media kanalen. De vaste lasten van het ondernemersfonds zullen daardoor toenemen. Het is goed om de afspraken bij de start daarover te herzien gegeven de nieuwe fase. Gemiddeld in Nederland bedragen de vaste lasten van vergelijkbare fondsen in Nederland (met de grote steden als uitgangspunt) 7,5% van de totale inkomsten uit de belastingheffing.

BIJLAGEN

OKTOBER | 2022



CONVENANT

SAMENWERKING ECONOMISCHE AGENDA

2022-2027 MET ONDERNEMEND GRONINGEN

AANLEIDING

Groningen kent forse uitdagingen op het gebied van onder andere bereikbaarheid, arbeidsmarkt, energietransitie, duurzaamheid en huisvesting. De gemeente Groningen en het georganiseerde bedrijfsleven zien en voelen deze uitdagingen en streven ernaar om gezamenlijk met de gevestigde bedrijven en de onderwijsinstellingen in Groningen te werken aan een praktische samenwerking om deze het hoofd te bieden. De noodzaak en de wil om inhoudelijk en financieel samen te werken aan oplossingen, is duidelijk. De structuur voor deze samenwerking wordt in dit convenant geschetst. Dit convenant is het vervolg op het samenwerkingsconvenant van 2014.

Het Ondernemersfonds Groningen bestaat inmiddels elf jaar en ook de Koepel Economische Agenda functioneert sinds 2015 als opvolger van Bedrijfsoverleg Groningen. De uitgangspunten en kaders daarvoor zijn echter door de jaren heen veranderd. De corona-crisis, wijzigingen binnen het Akkoord van Groningen, maar ook de toetreding van de bedrijvenverenigingen van Haren en Ten Boer maken dat de wijze waarop wordt samengewerkt, evenals de onderwerpen waarop deze samenwerking zich richt, herijkt moeten worden.

MISSIE



Versterking en verbetering van het ondernemersklimaat in de Gemeente Groningen op een duurzame en maatschappelijk betrokken manier. We werken aan een gezonde en duurzame economie, die leidt tot groei van bedrijvigheid, welvaart en werkgelegenheid.

KADER EN VISIE

Wij beschouwen Groningen als de economische motor van Noord-Nederland, met ruim 157.000 arbeidsplaatsen en meer dan 21.000 bedrijven. Daarnaast heeft Groningen in Europees en internationaal verband een unieke en vooraanstaande positie. Het kader van dit convenant staat daarom niet op zichzelf en is schatplichtig aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties, regionale economische visie (onder andere Regio Groningen-Assen, VNO-NCW) en de doelstellingen van onze bedrijven, gemeente en kennisinstellingen.

ONDERWERPEN

De ondertekenaars van dit convenant (gemeente Groningen, stuurgroep Akkoord van Groningen en ondernemersorganisaties) werken bij aanvang samen aan de volgende strategische onderwerpen. Deze thema's sluiten aan bij de agenda's van de ondertekenaars, zoals de Economische Agenda van de gemeente en het Strategische Agenda Akkoord van Groningen;

1. Vestigingsklimaat en start ups / scale ups
2. Bereikbaarheid en mobiliteit
3. Arbeidsmarkt en talent
4. Profilering, lobby en internationalisering
5. Digitalisering en innovatie
6. Energietransitie, duurzaamheid en klimaat
7. Ondernemen met impact

Gedurende de looptijd van dit convenant kunnen thema's aan verandering onderhevig zijn.

Onderwerp	Overleg	Denkbare uitvoeringsorganisatie
Vestigingsklimaat en start ups / scale ups	Koepel	Akkoord van Groningen, Founded, IWCN, Ruimt. B&O
Bereikbaarheid en mobiliteit	Koepel	Groningen Bereikbaar, Ruimt. B&O
Arbeidsmarkt en talent	Koepel	OTP, Akkoord van Groningen
Profilering, lobby en internationalisering	Koepel	Marketing Groningen, Akkoord van Groningen
Digitalisering en innovatie	Koepel	Digital Office, Akkoord van Groningen
Energietransitie, duurzaamheid en klimaat	Koepel	Groningen werkt Slim, Akkoord van Groningen
Ondernemen met impact	Koepel	Campus, bedrijfsleven

Overleggen en het bepalen koers over deze thema's vindt plaats binnen een doorontwikkelde structuur van de Koepel Economische Agenda. Daarnaast wordt er jaarlijks een concreet uitvoeringsprogramma opgesteld met financieel commitment van elk van de ondertekenaars. De uitvoering wordt opgepakt met partners.

DOELEN

1. Groningen biedt een gastvrije ontvangst voor ondernemers, talenten en bezoekers. De gemeente biedt ruimte om te ondernemen, met goed functionerende werklocaties, een aantrekkelijke binnenstad en randvoorwaarden die tot de top van Nederland behoren. Schoon, heel en veilig zijn het fundament, maar dit omvat ook o.a. een toonaangevend innovatie ecosysteem en start up/scale up klimaat. Groningen staat op nummer 1 van de ondernemersvriendelijkste gemeente van het Noorden.
2. Groningen is optimaal ontsloten met duurzame mobiliteitsoplossingen.
3. Groningen is in staat nieuw talent aan te trekken en te binden. Wij zorgen ervoor dat kennis aansluit bij de arbeidsmarkt. Groningen investeert in:
 - de gezamenlijke ontwikkeling van een inclusieve arbeidsmarkt;
 - het fit houden van alle arbeidskrachten in een veranderende arbeidsmarkt, met LLO en een levensloopbestendige carrièreontwikkeling ;
 - de ontwikkeling van structurele oplossingen voor krapte en mismatch;
 - versterking van de kennis- en innovatiekracht via doorontwikkeling van campussen.
4. Groningen rolt de rode loper uit voor nieuw ondernemerschap, talent uit binnen- en buitenland, bezoekers, gasten en shoppers en investeert in:
 - doorontwikkeling van de internationale kennisstad;
 - de voorzieningen voor inwoners en bezoekers in onze gemeente;
 - de lobby voor investeringen in onze regio en gemeente.
5. Wij verkleinen de digitale kloof op het gebied van cybersecurity, innovatie en digitale fitheid. We investeren in:
 - proeftuinen om digitale kennis uit te breiden;
 - (door)ontwikkeling van start ups en scale ups die digitaal innoveren;
 - innovatieve digitale ontwikkelingen.
6. Groningen investeert in innovatieve energieoplossingen en is CO2-neutraal in 2030. Wij investeren in:
 - verduurzaming van het bedrijfsleven;
 - innovatieve oplossingen die bijdragen aan de energietransitie;
 - doorontwikkeling van de waterstofeconomie.
7. Wij bestrijden sociale en maatschappelijke ongelijkheid; 25% van ons budget gaat naar impact-projecten

PROCESSEN EN ROLLEN

Het is de wens van het georganiseerd bedrijfsleven om de samenwerkingen zoals eerder geformuleerd op een goede manier voort te zetten maar wel met concrete doelstellingen en met jaarlijkse verantwoording en een periodieke (bijvoorbeeld 3 jaarlijkse) evaluatie of de samenwerkingsafspraken nog bijdragen aan de versterking van de economie. Bij deze structurele samenwerking hoort ook een meerjarig financieringscommitment van alle ondertekenaars.

De Koepel Economische Agenda ontwikkelt van een informatieplatform naar een platform waar daarnaast ook participatie en uitvoering centraal staan. Dat betekent dat nieuw beleid vroegtijdig wordt afgestemd en bestaand beleid grondig wordt geëvalueerd. Ook worden nieuwe ontwikkelingen geagendeerd. De economische barometer is hierbij behulpzaam en zorgt dat het informatieniveau van de deelnemers gelijk op loopt. Anderzijds wordt de Koepel een orgaan waar een concreet uitvoeringsprogramma wordt afgestemd met betrekking tot de in dit convenant bestaande thema's. Alle convenantpartners leveren daaraan financieel commitment. Voor de beoordeling van specifieke projecten wordt een beoordelingskader van kracht, dat geldt als bijlage bij dit convenant.

Binnen het Ondernemersfonds zal in 2022 nog een structuur worden geïmplementeerd waarbij gemeentebrede aanvragen centraal worden afgevangen. Met de gemeente zullen afspraken gemaakt worden over het gemeenschappelijk optrekken en formuleren van prestatie-indicatoren bij gemeentebrede aanvragen. Naast financiële middelen kan door inzet van netwerken en organisatiekracht gewerkt worden aan succesvolle realisatie van de projecten.

Aan elk van de genoemde onderwerpen is een uitvoeringsorganisatie gekoppeld, die inhoud geeft aan de uitvoering en als een thematische satéprikker door de geografisch georganiseerde bedrijvenverenigingen, de stuurgroep Akkoord van Groningen en gemeente heen gaat.

DEELNEMERS

De essentie van de Koepel is om maatschappelijke economische afstemming te bereiken met een concreet programma tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven. Dat vertaalt zich in de volgende deelnemers:

- Een bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordiging van de Gemeente Groningen. De gemeente is een grote en complexe organisatie, waarin niet iedereen van buitenaf zijn of haar weg vindt. De Wethouder Economische Zaken participeert namens het College van B&W en is voorzitter van de overleggen van de Koepel. De Adviseur Economische Zaken is de brug met de ambtelijke organisatie en is secretaris van de overleggen van de Koepel.
- Een bestuurlijke afvaardiging van de kennis- en onderwijsinstellingen binnen het Akkoord van Groningen. De programmanager van het Akkoord is als toehoorder aanwezig ter borging van de uitvoerende capaciteit.
- Een bestuurlijke afvaardiging van het Ondernemersfonds namens de georganiseerde bedrijvenverenigingen via de voorzitter en de fondsmanager.
- Een afvaardiging van de directie van minimaal twee en maximaal vier individuele bedrijven die symbool staan voor de kracht van ondernemend Groningen. De bedrijven worden voorgedragen door een overleg van de georganiseerde bedrijvenverenigingen binnen het bestuur van het Ondernemersfonds. Een zittingsperiode is twee jaar. Zij kunnen eenmaal worden herbenoemd.

- Een bestuurlijke afvaardiging van VNO-NCW Noord en MKB Noord. Zij leggen de verbinding van de gemeentelijke agenda met die van regio en provincie. Daarnaast zorgen ze voor input namens bedrijven. Zij stemmen echter niet mee over besteding van de financiële middelen (zie vervolg) omdat ze geen 25% afdracht leveren.

Deelnemers bepalen met elkaar de vergaderfrequentie via onderlinge afspraken.

FINANCIERING

De financiering van de jaarlijkse uitvoeringsagenda vraagt commitment van alle betrokken leden. Een primaire voeding voor het programma is het Ondernemersfonds. De individuele bedrijvenverenigingen en de partners binnen het Akkoord van Groningen stellen via het Ondernemersfonds minimaal 25% van de jaarlijks beschikbare trekkingsrechten ter beschikking aan strategische/gemeentebrede projecten binnen de thema's zoals genoemd in dit convenant. Het eerder benoemde beoordelingskader is daarbij leidend.

De gemeente Groningen zet zich gedurende de looptijd van dit convenant in om de middelen van ondernemers en het Akkoord op projectniveau te cofinancieren.

Met de middelen wordt jaarlijks gewerkt aan een activiteitenprogramma dat de goed werkende economie in Groningen verder versterkt.

AANPAK

Voor de uitvoering van dit convenant wordt jaarlijks een uitvoeringsprogramma opgesteld, te bepalen in Koepel op basis van het beoordelingskader dat integraal onderdeel uitmaakt van dit convenant. Dit uitvoeringsprogramma omvat een werkplan, deliverables en toetsing met een economische barometer.

AFSPRAKEN

- Wij, de convenantpartners, werken samen en delen verantwoordelijkheden op basis van vertrouwen, gelijkwaardigheid en vanuit de overtuiging dat we gezamenlijk het beste invulling geven aan onze gedeelde maatschappelijke belangen en ambities.
- Wij spreken af elkaar vroegtijdig te betrekken bij relevante zaken en beslissingen. De Koepel Economische Agenda is één van de overlegplatforms.
- De Koepel, als podium voor gemeentebrede ontwikkelingen en afstemming, vraagt om zorgvuldige timing en voorbereiding en afstemming met alle betrokkenen.
- Wij zetten ons gezamenlijk in voor het vergroten van betrokkenheid en draagvlak onder ondernemers voor onze gedeelde belangen en ambities.
- De bedrijvenverenigingen geven gezicht aan de ondernemersbelangen richting de gemeente Groningen en de stuurgroep Akkoord van Groningen, en zorgen dat zij door hun organisatiegraad en gevarieerd verenigingsleven een representatieve afspiegeling vormen van ondernemend Groningen.
- Wij committeren ons aan de opgave om middelen te zoeken en beschikbaar te stellen voor de uitvoering binnen het gestelde beleid en meer specifiek de gestelde thema's en ons in te zetten voor het initiëren en ondersteunen van concrete projecten en activiteiten.

ONDERTEKENING

ONDERNEMERSFONDS MEDE NAMENS DE BEDRIJVENVERENIGINGEN EN INDIVIDUELE ONDERNEMERS

.....

AKKOORD VAN GRONINGEN

.....

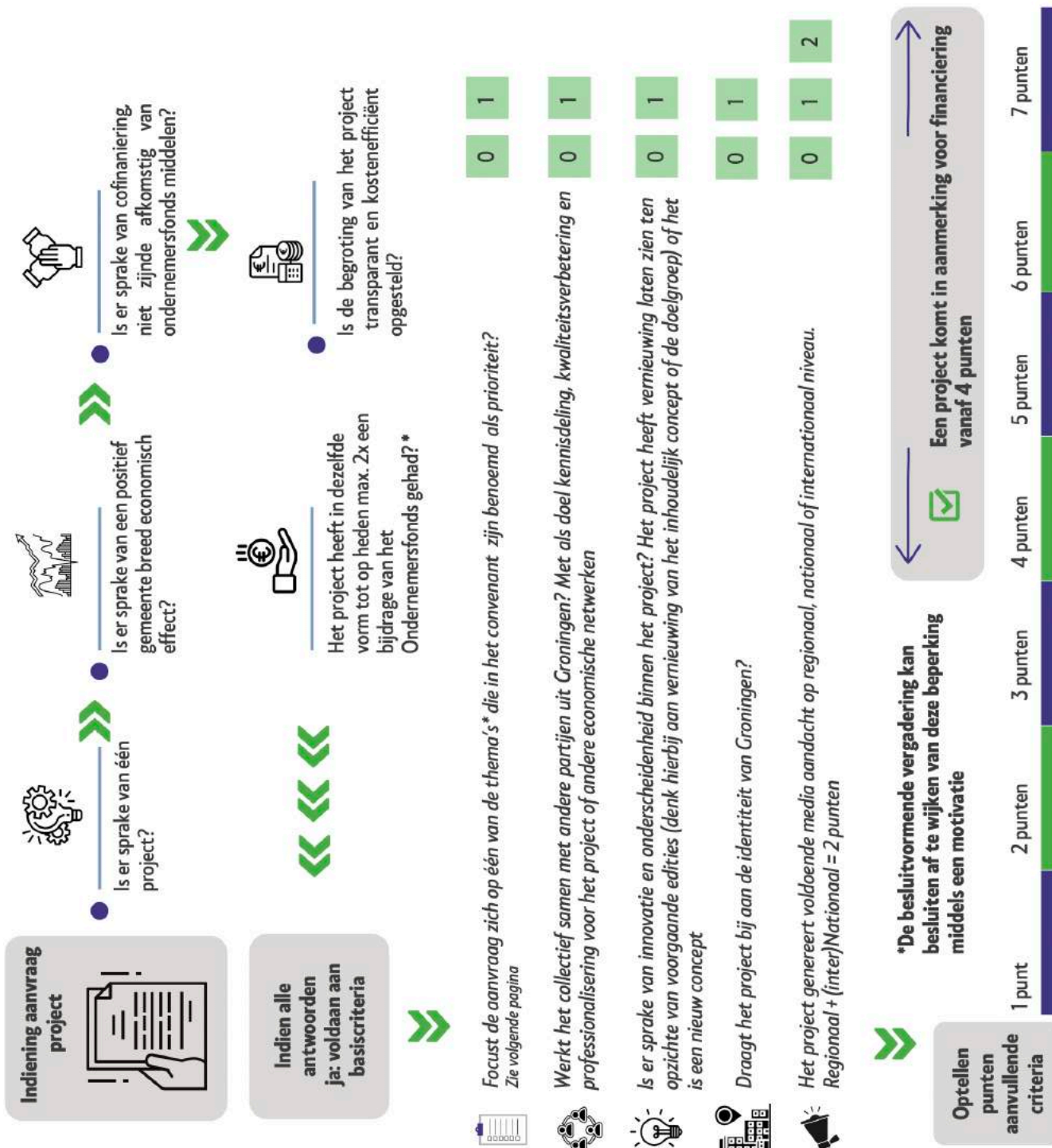
GEMEENTE GRONINGEN

.....

VNO-NCW NOORD EN MKB NOORD

.....

Stappenplan goedkeuring project



Basicriteria goedkeuring project

Aanvullende criteria

Oordeel

Thema's (aanvullende criteria vraag 1)



1. Vestigingsklimaat en start ups / scale ups
2. Bereikbaarheid en mobiliteit
3. Arbeidsmarkt en talent
4. Profilering, lobby en internationalisering
5. Digitalisering en innovatie
6. Energietransitie, duurzaamheid en klimaat
7. Ondernemen met impact

naam	organisatie
	Bedrijvenverenigingen
Henk Broekema	Haren
Harry Bouma	ZO
Eric Bos	GCC
Fred de Bruin	GCC
Klaas Holtman	West
Guus Vries	VBNO
Erik Mostert	VBNO
Irma Noorbergen	ZO
Erwin Mulder	West
	Bestuur/fondsmanager
Berjo Wortmann	
Peter Scheij	
Jan Gerbrand Krol	
	Akkoord van Groningen
Geert Kamminga	projectmanager
Henk Snapper	UMCG
Wim Moes	Alfa College
Wim van de Pol	Noorderpoort

naam	organisatie
	Koepelleden
Anita Winter	VNO-NCW / MKB-Noord
	Gemeente
Saskia van Ham	Hoofd EZ
Berndt Benjamins	Wethouder EZ
Sander Akkerman	Programmameider ruimtelijke economie
Thorsten Klein	EZ (secr. Koepel)
	Bedrijven
Ton de Vries	Symeres (NOO)
Franck Antonides	Flex Software (De STEK)
Bart Krikke	Krikke Realisatie
Edward van der Meer	Triade
Lusanne Tehupuring	Founded in Groningen