

Toukomst:

Lerende evaluatie
Toukomst





Luister naar het Toukomstverhaal

In dit audiofragment bundelen wij de verschillende perspectieven op Toukomst in een verhaal. Hiermee proberen wij op een toegankelijker wijze de perspectieven op de belangrijkste thema's en bevindingen weer te geven.



Scan de QR-code en luister naar het Toukomstverhaal

Klik op dit icoon om naar de inhoudsopgave te gaan

Wie ben ik, Toukomst?

(Quotes uit het Toukomstverhaal)



Ik ben niet zomaar een verzameling projecten, niet alleen een pot geld of een initiatief op papier.

Ik ben het verlangen om hier in Groningen écht verschil te maken, voortkomend uit dromen, ideeën, en de moed om te proberen. Maar hoe maak je van ideeën werkelijkheid? Hoe vorm je een pad dat bestaat uit honderden verschillende stemmen, wensen en visies?

Soms vraag ik me af, wat betekent het om dit voor hen allemaal waar te maken?

Hoe begin je iets dat zo groot en complex is?

"Ik wil gewoon op mijn fiets stappen en beginnen bij mij in de buurt!" zei iemand, en dat is precies de energie die me drijft.

Maar het is niet altijd zo simpel. Ideeën komen in vele vormen en met verschillende urgenties:

sommigen roepen om onmiddellijke actie, anderen vereisen samenwerking en structuren die nog niet bestaan. Of die afhankelijk zijn van partijen met andere wensen en bestaand beleid en programma's.

Hoe ga je om met zoveel mooie ideeën? Er wordt gezegd dat we scherper hadden moeten kiezen: óf juist drie grote projecten met grote impact, óf honderden kleine initiatieven die een verspreid en sneller zichtbaar effect zouden hebben gehad.

Wat is de beste weg?



Het vuur van een idee dooft wanneer het te lang in de wacht staat. **En het vuur is het sterkst bij waar het idee begonnen is**, ook al is dat heel klein.

Ik ben niet losstaand en op mezelf.

Toukomstprojecten hebben nieuwe samenwerkingen en dwarsverbanden tussen inwoners, inwoners en overheid en tussen overheidsorganisaties gecreëerd.



© Marriete. Kijk in de Vegte



Voor wie is dit document?

Deze lerende evaluatie is bedoeld voor iedereen die wil leren van burgerparticipatietrajecten, zoals de initiatiefnemers van de 900 ingediende ideeën, de betrokken ambtenaren, bestuurders en politici. Ook is deze evaluatie voor overheidsfunctionarissen die de samenwerking met burgers willen verbeteren. Zij kunnen hier waardevolle inzichten uit halen. Daarnaast is dit document voor Groningers die benieuwd zijn naar de status van Toukomst en haar projecten.

De energie van Toukomst bij de start ebde weg door onduidelijke en langdurige processen

In het begin heeft Toukomst veel Groningers gemobiliseerd en geïnspireerd, wat leidde tot 900 diverse ingezamelde ideeën. Hierna is een deel van deze energie weggeëbd door onduidelijkheid en onzekerheid over de processtappen en verandering van de spelregels gedurende het traject. De trechtering (het bundelen en aanscherpen) van Toukomstprojecten leidde tot veel extra processtappen en tijd, en hierdoor tot frustratie bij de initiatiefnemers en beperking van de inwonersparticipatie.

In het begin heeft Toukomst veel Groningers gemobiliseerd en geïnspireerd, wat leidde tot 900 diverse ingezamelde ideeën.

Samenvatting

We onderzochten het proces en de tussentijdse resultaten van Toukomst

Toukomst is een grootschalig burgerparticipatieprogramma waarin inwoners een grote hoeveelheid ideeën hebben ingediend, gericht op een betere toekomst voor Groningen. Een selectie van deze ideeën wordt nu door deze initiatiefnemers in uitvoering gebracht. In deze evaluatie onderzocht AEF de tussentijdse voortgang van Programma Toukomst, dat van 2020 tot 2030 loopt.

Het programmabureau had meer duidelijkheid moeten bieden aan initiatiefnemers

Verder heeft het programmabureau de processtappen, zoals vastgelegd in de bestuursovereenkomst, niet altijd duidelijk genoeg gemaakt voor de initiatiefnemers. Een groot en illustratief onderdeel hiervan is de toetsing door de provincie op de wet- en regelgeving. Weinig initiatiefnemers waren aan de start voldoende op de hoogte en voorbereid op deze processtap. Hierdoor moesten veel initiatiefnemers, nadat zij al lange tijd hun idee hadden uitgewerkt en aangepast, dit weer opnieuw doen. Dit vroeg van het programmabureau en de provincie ook extra capaciteit om te zorgen dat de Toukomstprojecten voldeden aan wet- en regelgeving. De verschillende partijen zijn nauwer gaan samenwerken en het programmabureau heeft extra capaciteit en expertise aangetrokken om initiatiefnemers meer te begeleiden.



Opschaling en de toekomstbestendigheid van de Toukomstprojecten is een groot aandachtspunt.

De inrichting van Toukomst is complex en staat op gespannen voet met bestaande overheden

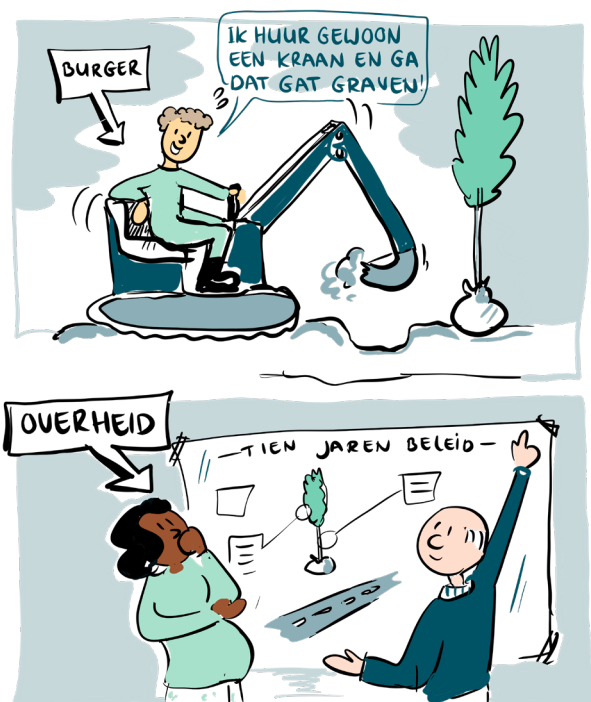
Toukomst is op complexe wijze ingericht en georganiseerd, met veel verschillende partijen die met elkaar moeten samenwerken en een onderlinge rol- en taakverdeling die voor veel betrokkenen onduidelijk is. Verder leidt Toukomst, met haar participatieve karakter, logischerwijs tot spanning met de overheidswereld: lokale politiek heeft beperkt invloed op Toukomstprojecten, maar moet deze projecten wel faciliteren. Ook sluiten de Toukomstprojecten niet altijd aan op bestaand beleid, leiden ze tot extra kosten voor gemeenten, en worden bestuurders (onterecht) verantwoordelijk gehouden voor de projectresultaten.

De professionalisering van de Toukomstprojecten beperkt de mate van burgerparticipatie

Door de processtappen zijn de Toukomstprojecten aangescherpt en geprofessionaliseerd, deels ten koste van de mate van burgerparticipatie. Dat de processtappen, zoals de bundeling, beoordeling en goedkeuring, soms anders liepen dan initiatiefnemers verwachtten, leidde namelijk tot teleurstelling van sommige initiatiefnemers. Zij ervoeren dat zij zeggenschap over hun idee verloren, vonden de gevraagde rol te belastend en/of waren ontevreden over het proces, waardoor sommige initiatiefnemers zijn gestopt. Dat deze processtappen veel (onbetaalde) uren, inzet en geduld vergden was aan de voorkant voor veel initiatiefnemers niet duidelijk. Veel initiatiefnemers, maar ook de betrokken medewerkers van het programmabureau, provincie en gemeenten, tonen ondanks deze knelpunten grote inzet en doorzettingsvermogen, omdat zij Toukomst willen laten slagen als burgerparticipatietraject.

Eerste resultaten worden zichtbaar, maar toekomstbestendigheid en opschaling vergen aandacht

Knelpunten in het proces leiden tot vertraging waardoor de resultaten nog achterblijven. Tegelijkertijd scoren de Toukomstprojecten goed op de procesdoelstellingen, specifiek op het betrekken van inwoners. Verder zijn burgerparticipatie, de visies en ideeën van Groningers hoger op de ambtelijke, bestuurlijke en politieke agenda gekomen. Ook heeft Toukomst nieuwe samenwerkingen gestimuleerd tussen inwoners, maatschappelijke en overheidsorganisaties. De meeste projectresultaten moeten echter de aankomende vijf jaren zichtbaar worden. Opschaling en de toekomstbestendigheid van de Toukomstprojecten zijn een groot aandachtspunt.





De belangrijkste geleerde lessen voor Toukomst zijn:

1. **Maak gezamenlijk een richtinggevend toekomstplan**, dat koers geeft aan de betrokken partijen voor de komende vijf jaar. Dit plan moet aan alle betrokkenen duidelijkheid bieden over het proces rondom de uitvoering van projecten, de toekomstbestendigheid van projecten en acties om deze te vergroten, en een exitplan voor projecten die moeten stoppen.
2. **Heroverweeg de rol en taken van het programmabureau in het licht van de nieuwe fase waarin het programma zich bevindt**, met meer aandacht voor bestendigen, inbedden en mogelijk stoppen van projecten.
3. **Investeer in een gedeelde verantwoordelijkheid van programmabureau en overheden**. Dit vergt een lerend proces waarbij de betrokken partijen afstemmen, reflecteren op de voortgang en waar nodig gezamenlijk bijsturen.
4. **Pak de oude energie op om met opschaling de legitimiteit van Toukomst te vergroten**. De waarde van Toukomst zit vooral in burgerparticipatie: uitvoering van de ideeën en het betrekken van inwoners. Focus op opschaling en het betrekken van meer inwoners.



De belangrijkste geleerde lessen voor toekomstig beleid zijn:

1. **Creëer een visie op burgerparticipatie met oog voor wat inwoners kunnen en willen**. Bedenk per fase wat de toegevoegde waarde van burgerparticipatie is ten opzichte van wat dit vraagt en oplevert voor inwoners op het gebied van gevraagde capaciteit, expertise, tijd en kans op teleurstelling. De participatieladder kan hierbij helpend zijn.
2. **Geef helderheid over de zeker- en onzekerheden in het proces**. Maak bij de start van het traject duidelijk wat de kaders zijn en wat dit betekent voor betrokkenen, zodat ze beter weten waar ze in stappen. Het opstellen van een klantreis aan de hand van een proefproject kan dit zichtbaar maken.
3. **Regel zoveel mogelijk aan de voorkant van het burgerparticipatietraject**. Minimaliseer beoordelingen en toetsingsmomenten, en onderzoek vooraf hoe projecten zo goed mogelijk aan kunnen sluiten bij bestaande wet- en regelgeving. Denk aan kleinere projecten waarvoor minder eisen gelden.
4. **Creëer meer gezamenlijke verantwoordelijkheid bij de verschillende overheden**. Maak aan de voorkant duidelijke afspraken en zorg voor commitment van alle partijen. Detachering van ambtenaren vanuit gemeenten en provincie naar het programmabureau kan bijdragen aan wederzijds begrip.
5. **Laat decentrale overheden burgerparticipatie faciliteren om vertrouwen te vergroten**. In de huidige constructie worden (positieve) effecten van Toukomst aan het programmabureau toegekend en niet aan decentrale overheden. Zij worden wel als poortwachter gezien van wet- en regelgeving en niet als aanjager van innovatieve projecten. Dit helpt niet bij het vergroten van vertrouwen in overheden.

Print deze pagina en ga met elkaar in gesprek over deze lessen!



Klik op dit icoon om terug te keren
naar deze inhoudsopgave

INHOUD

Klik op een blok
om naar het
betreffende
hoofdstuk te gaan.



Over dit onderzoek

Wat lees je in dit hoofdstuk?

Wij voeren een tussentijdse, lerende evaluatie van Toukomst uit.

In dit hoofdstuk lees je:

- ▶ Waarom wij dit onderzoek uitvoerden;
- ▶ Welke hoofd- en deelvragen wij onderzochten;
- ▶ Hoe wij dit onderzoek hebben uitgevoerd.



Klik op een tabblad om naar de betreffende pagina te gaan.

01



Keer terug naar het menu

Waarom dit onderzoek?

Groningen herstelt van gaswinningproblematiek

De gaswinning en de daaropvolgende schadeherstel- en versterkingsoperatie hebben hun sporen achtergelaten in het welzijn, de welvaart en het vertrouwen in de overheid van de inwoners in Groningen. Verschillende organisaties zoals het Instituut Mijnbouwschade Groningen (IMG) en de Nationaal Coördinator Groningen richten zich op de schadeafhandeling en versterkingsopgave. Tegelijkertijd is er meer nodig om Groningers een betere toekomst te geven.

Met Nationaal Programma Groningen wordt de toekomst van Groningen vorm gegeven

Nationaal Programma Groningen is opgericht in 2019 om de toekomst van Groningen vorm te geven op het gebied van brede welvaart en het verbeteren van haar imago. Nationaal Programma Groningen is een samenwerkingsverband van het Rijk, de provincie Groningen en Groninger gemeenten in het aardbevingsgebied en heeft een looptijd van 10 jaar. Er is ruim €1,15 miljard beschikbaar gemaakt voor de uitvoering van verschillende projecten. Het programma bevat meerdere type initiatieven: thematische programma's (zoals erfgoed en zorg) en geografisch georiënteerde initiatieven (provinciaal of gemeentelijk).

Met Toukomst kunnen Groningers zelf bedachte ideeën uitvoeren

Uit Nationaal Programma Groningen volgde Toukomst: een burgerparticipatieprogramma met een voor Nederland unieke omvang. Met als doel dat de inwoners van Groningen meehelpen om de toekomst van de provincie vorm te geven. Inwoners zijn gevraagd ideeën in te sturen die bijdragen aan het beter met elkaar wonen, leven en werken in Groningen. Als reactie hierop zijn 900 ideeën ingeleverd in 2020. Na bundeling, latere afronding

en stopzetting zijn er nu 36 Toukomstprojecten.

Er is €100 miljoen beschikbaar gesteld vanuit Nationaal Programma Groningen voor de uitvoering van deze projecten.

We evalueren Toukomst op verzoek van het bestuur van Nationaal Programma Groningen

Andersson Elffers Felix (AEF) is door het bestuur van Nationaal Programma Groningen gevraagd om een lerende evaluatie uit te voeren. Dit onderzoek is een tussentijdse evaluatie en richt zich daarom op de (voorlopige) resultaten en het proces tot nu toe. In deze evaluatie richten wij ons op geleerde lessen voor Toukomst en vergelijkbare initiatieven in de toekomst. Deze evaluatie richt zich nog niet op de effecten en impact van Programma Toukomst en de Toukomstprojecten. Een evaluatie van het gehele Nationaal Programma Groningen in 2025 zal de impact hiervan op de brede welvaart en het imago van Groningen beoordelen.





© Maritke K. in de Veste

Wat onderzochten we?

In deze evaluatie staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Hoofdvraag:

In hoeverre voldoet het programma Toukomst aan de oorspronkelijke doelstellingen, zoals vastgelegd in het programmakader van Nationaal Programma Groningen en het Programmaplan Toukomst, zowel wat proces, als wat inhoud van het programma betreft?

Deze hoofdvraag is opgedeeld in meerdere onderzoeksvragen (zie bijlage). Deze onderzoeksvragen beantwoorden we in vier hoofdstukken:

- ▶ **Hoofdstuk 2: de start van Toukomst.** De voorbereidende en beginfase: vanaf het ontwerp van Toukomst tot het vaststellen van de kaders van het Programmaplan door de Provinciale Staten.
- ▶ **Hoofdstuk 3: de uitvoering van Toukomst.** Vanaf het uitwerken van de ideeën tot de uitvoering van de projecten.
- ▶ **Hoofdstuk 4: de tussentijdse resultaten van Toukomst.** De voortgang en tot nu toe behaalde resultaten van Toukomst(-projecten).
- ▶ **Hoofdstuk 5: de geleerde lessen.** In het laatste hoofdstuk lichten we de geleerde lessen uit de evaluatie toe.

¹ Naar meer dan een som der delen: aanbevelingen voor de governance van Nationaal Programma Groningen, januari 2023, Rijksuniversiteit Groningen campus Fryslân

² Onderzoek naar executiekracht Nationaal Programma Groningen, NATIONAAL PROGRAMMA GRONINGEN, november 2023

³ Toukomst, de dromen en daden van inwoners voor de toekomst van Groningen. Eindrapport Evaluatie Toukomstpanel Groningen. April 2021

⁴ Met effecten bedoelen wij in dit onderzoek de resultaten van de projecten en dus niet de bredere/ indirect impact van deze effecten/ resultaten op bijvoorbeeld de maatschappij of economie

Hoe onderzochten we?

We bouwden voort op bestaande onderzoeken

We streefden ernaar om deze evaluatie te laten aansluiten bij eerdere onderzoeken, om herhaling te voorkomen en verdiepende inzichten te bieden. We gebruikten daarom de evaluaties van de governance en executiekracht van Nationaal Programma Groningen^{1, 2}, het functioneren van het Toukomstpanel³ en evaluaties van de individuele Toukomstprojecten.



Met de bureaustudie kregen we inzicht in de werking en stand van zaken van Toukomst

We hebben documenten van Nationaal Programma Groningen bestudeerd, zoals het programmakader en de bestuursovereenkomst. Maar ook de voorgangsrappor- tages en documenten die inzicht geven in de werkwijze van Toukomst. Daarnaast hebben wij een mediastudie uitgevoerd, waarbij wij artikelen hebben geanalyseerd.

We hebben een analyse uitgevoerd van de voortgang en resultaten van de Toukomstprojecten

Beschikbare projectinformatie hebben wij geanalyseerd om zicht te krijgen op de voortgang van Toukomst op programmaniveau. Dit is gebaseerd op de voortgang en effecten⁴ van de Toukomstprojecten tot nu toe. Hierbij hebben wij getoetst in hoeverre de projecten de streef- waarden voor de ambities en randvoorwaarden uit het Programmaplan van Toukomst behalen.

Om een breed scala aan mensen te bereiken en nog meer lessen uit Toukomst te halen hebben we via de Toukomst nieuwsbrief een enquête uitgestuurd.

We hebben ervaringen opgehaald bij een brede groep betrokkenen

Om de betrokken perspectieven in beeld te krijgen, hebben we zowel individuele als groepsgesprekken gehouden met initiatiefnemers (met én zonder toegekende projectmiddelen), uitvoerders en begeleiders van projecten, bestuursleden en programmabureau Nationaal Programma Groningen (vanaf nu programmabureau⁵), de provincie en gemeenten en leden van de beoordelingscommissie. We hebben een representatieve selectie van de initiatiefnemers geïnterviewd, gebaseerd op de omvang en voortgang van de Toukomstprojecten. Ook hebben we ervaringen van initiatiefnemers opgehaald tijdens een Toukomstmiddag⁶.

Met een enquête hebben we 50 reacties opgehaald bij minder direct betrokkenen

Om een breed scala aan mensen te bereiken en nog meer lessen uit Toukomst op te halen, hebben we via de Toukomst nieuwsbrief van Nationaal Programma Groningen onder de 8.000 abonnees een enquête uitgestuurd. Met deze enquête hebben wij bij een bredere groep van (minder direct) betrokkenen beelden over en ervaringen met Toukomst opgehaald: inwoners van Groningen, medewerkers van Nationaal Programma Groningen en de provincie, en diverse initiatiefnemers die we niet hebben geïnterviewd.

Betrokken partijen hebben ons gedurende het onderzoek begeleid

In lijn met de gedachte van Toukomst, hebben wij het onderzoek participatief ingericht. We hebben een klankbordgroep samengesteld met een vertegenwoordiging vanuit het Toukomstpanel, programmabureau Nationaal Programma Groningen, de provincie, gemeenten en Toukomstprojecten. Gedurende het onderzoek hebben wij deze groep mee laten denken over hoe wij de verschillende partijen konden bereiken. Ook hebben we tussentijdse resultaten op herkenbaarheid getoetst en overlegd over de vorm van het eindproduct om dit zo toegankelijk mogelijk te maken.

⁵ De term Team Toukomst wordt nu ook vaak gebruikt. Team Toukomst is later ontstaan als onderdeel van programmabureau Nationaal Programma Groningen. We hanteren de term programmabureau voor het gehele programmabureau inclusief team Toukomst door het hele document.

⁶ Toukomstmiddag is een bijeenkomst georganiseerd door het programmabureau waar een keer per jaar initiatiefnemers bij elkaar komen om elkaar te ontmoeten, ervaringen te delen en inspiratie op te doen. Deze middag bestaat vanaf 2023.



De start van Toukomst

Wat lees je in dit hoofdstuk?

Toukomst is in 2019 bedacht en ontworpen.
In 2020 is Toukomst echt van start gegaan.

In dit hoofdstuk lees je:

- ▶ Waarom en met welk doel Toukomst is ontworpen;
- ▶ Hoe de start tot en met het vaststellen van de kaders door de Provinciale Staten is verlopen;
- ▶ Hoe de betrokken partijen dit ervoeren.

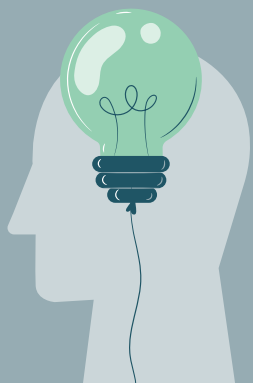
02

TOUKOMST IN CIJFERS

900

ideeën

ingezonden
door Groningers



Met 200 mensen

groepsgesprekken
gevoerd

36

projecten

- Gefaseerd/
koepelproject: 4
- Klein project
<50.000: 4
- Regulier project: 25
- Voorbereidend
<50.000: 3



240

aanmeldingen
voor het
Toukomstpanel



20

mensen
ingeloot
voor
Toukomstpanel

Aantal
projectresultaten
tot nu toe in:

Het Hogeland: 12

Groningen: 12

Oldambt: 10

Eemsdelta: 9

Overige gemeenten: 7

Midden-Groningen: 6

Westerkwartier: 5

Pekela: 5

Stadskanaal: 4



30.000

 beoordelingen

van **60.000** mensen



100 miljoen

beschikbaar voor de uitwerking
en uitvoering Toukomstprojecten





De start van Toukomst

Dit hoofdstuk in het kort

De enthousiaste start mobiliseerde veel inwoners, maar beperkt verwachtingsmanagement over het kader en de processtappen verminderde dit enthousiasme voor een deel van de betrokkenen.

- ▶ Toukomst heeft inwoners enthousiast gemaakt, zeggenschap gegeven, en daardoor veel, diverse ideeën opgehaald.
- ▶ In de communicatie lag veel nadruk op de zeggenschap van inwoners en het doorbreken van structuren, wat later schuurde met de realiteit van de bundeling en aanscherping van ideeën om aan wet- en regelgeving en het kader van Nationaal Programma Groningen te voldoen.



Succesfactoren

- Veel goede ideeën verzameld vanuit een grote groep enthousiaste initiatiefnemers.
- Ideeën hebben diverse thema's op ambtelijk, bestuurlijk en politiek niveau geagendeerd.
- Unieke en eigen identiteit van Toukomst.
- Toukomstpanel als geslaagd democratisch experiment.



Obstakels/belemmeringen

- Onhelder proces voor de bundeling van ideeën.
- Onduidelijkheid in processtappen
- Onduidelijkheid over rolverdeling tussen programmabureau en provincie.



Geleerde lessen

- Om de effectiviteit te vergroten is het belangrijk om te differentiëren in het beoordelingskader voor burgerparticipatieprojecten, bijvoorbeeld door eisen te verlagen of door participatie extra mee te laten wegen in de beoordeling.
- Burgerpanels moeten goed georganiseerd worden met heldere rolverdeling, transparante spelregels en communicatie naar buiten⁷.
- Beleggen van verschillende taken bij programmabureau en provincie heeft voor- en nadelen.



⁷ Toukomst, de dromen en daden van inwoners voor de toekomst van Groningen. Eindrapport Evaluatie Toukomstpanel Groningen. April 2021.



Hoe is Toukomst gestart?

Nationaal Programma Groningen heeft diverse doelstellingen, randvoorwaarden en ambities

Nationaal Programma Groningen is in 2019 opgericht als samenwerkingsverband tussen het Rijk, de provincie Groningen en de Groninger gemeenten in de aardbevingsregio. In het programmakader⁸ van Nationaal Programma Groningen zijn twee hoofdoelstellingen, vier ambities en zes randvoorwaarden opgesteld (zie figuur 1). De ambities zijn onderverdeeld in meetbare hoofden en subdoelen⁹. Daarnaast hebben de bestuurders van Nationaal Programma Groningen als aanvullend informeel doel gesteld om het vertrouwen tussen de bewoners en de overheden te herstellen¹⁰.

Toukomst is een burgerparticipatieprogramma gericht op de toekomst van Groningers

Ongeveer 10% (ca. €100 miljoen) van de totale €1,15 miljard van Nationaal Programma Groningen is gereserveerd voor Toukomst. Toukomst is opgericht om bij te dragen aan Groningen in 2040 als 'toekomstbestendig en leefbaar gebied, waar het, met behoud van eigen identiteit, goed wonen, werken en recreëren is'¹¹.

Toukomst bestaat uit twee gerelateerde onderdelen:

- Het Toukomstbeeld: de visie van inwoners op het Groningen van 2040. Dit dient om inhoudelijke richting te geven aan beleid van Nationaal Programma Groningen en decentrale overheden.
- De Toukomstprojecten: het ophalen en uitvoeren van ideeën die bijdragen aan het realiseren van deze visie.

| | | | | | | |
|---------------------------|---|---|--|--|---|--|
| Hoofdoelstellingen | Brede Welvaart Meer dan alleen de financiële situatie, maar ook andere aspecten zoals gezondheid, veiligheid en vertrouwen in politiek en bestuur | | Imago Door de brede welvaart te vergroten wordt het imago van Groningen verbeterd en is de provincie aantrekkelijker voor inwoners, bedrijven en toeristen | | | |
| Ambities | Economie Incl. het vergroten van de Bruto Toegevoegde Waarde, het aantal banen en investeringen in bedrijfsvestigingen | Werken en leren Zoals het verhogen van de netto arbeidsparticipatie | Leefbaarheid Onder andere het verhogen van de leefbaarheidsscore | Natuur en klimaat Voornamelijk het vergroten van de kwaliteit van het ecosysteem | | |
| Randvoorwaarden | Participatie Alles wordt gedaan voor en met Groningers | Integraliteit Projecten dragen bij aan alle ambities | Proportionaliteit Investeringen moeten een zo groot mogelijke impact hebben | Samenhang Tussen initiatieven van NPG en daarbuiten | Toekomstbestendigheid Investeringen zijn voor nu, maar moeten duurzaam voortbestaan | Cofinanciering Investeringen worden zoveel mogelijk gecombineerd met andere middelen |

Figuur 1: de proces- en outputdoelstellingen van Nationaal Programma Groningen en Toukomst

⁸ Programmakader Nationaal Programma Groningen, Nationaal Programma Groningen, 2019

⁹ Programmakader Nationaal Programma Groningen, Nationaal Programma Groningen, 2019

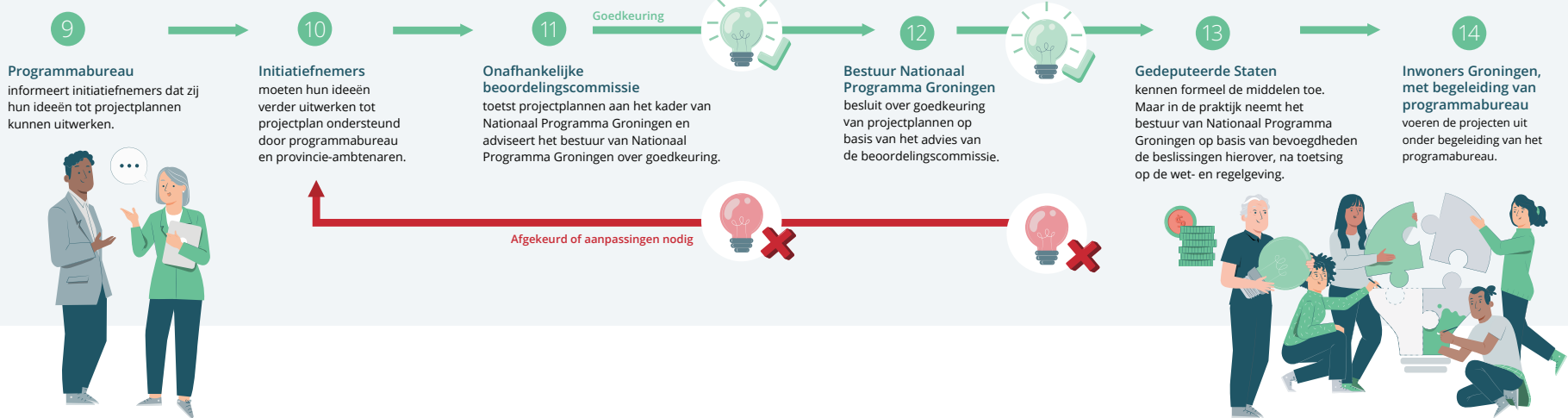
¹⁰ Naar meer dan een som der delen: aanbevelingen voor de governance van Nationaal Programma Groningen, januari 2023, Rijksuniversiteit Groningen campus Fryslân

¹¹ Programmakader Nationaal Programma Groningen, Nationaal Programma Groningen, 2019

Wat waren de rollen en stappen vanaf het inzenden van ideeën tot de uitvoering van de projecten?



900
Ideeën & visies van inwoners op Groningen 2040 opgehaald





900 ingediende ideeën zijn gebundeld tot 44 projecten

Vanaf januari 2020 is het programmabureau de provincie rondgegaan met de volgende vraag aan Groningers: 'Wat is jouw grote idee voor de toekomst van Groningen?'. Het bureau heeft inwoners zowel fysiek, op markten en bij scholen, als ook online via zijn website geprobeerd te bereiken. Gedurende een kwartaal hebben Groningers 900 ideeën ingediend via de website van Toukomst. Tijdens een aantal bundelsessies zijn initiatiefnemers met naar verwachting vergelijkbare ideeën bij elkaar gezet om eventueel tot een gezamenlijk idee te komen. Uiteindelijk zijn er 44 gebundelde projectideeën in het Programma-plan terecht gekomen. Onderdeel hiervan zijn de twee koepelprojecten Roemte en Landschapswerkplaats, waaronder meerdere Toukomstprojecten vallen.

Het Toukomstpanel adviseerde het bestuur van Nationaal Programma Groningen

Als onderdeel van het democratische experiment is het Toukomstpanel samengesteld, een groep van 20 Groningers die het bestuur van Nationaal Programma Groningen adviseerde over de ingediende ideeën. Hiervoor hebben zich 240 Groningers aangemeld, en uit deze groep is door middel van loting het Toukomstpanel samengesteld. Hierbij is rekening gehouden met een representatieve verdeling van demografische kenmerken zoals leeftijd, beroepen en geografische spreiding. Het Toukomstpanel werd begeleid door een onafhankelijke voorzitter.

Wat is jouw grote idee voor de toekomst van Groningen?

Het Toukomstpanel heeft het bestuur van Nationaal Programma Groningen in 2021 geadviseerd over de toekenning van de middelen aan de ingezonden ideeën aan de hand van drie thema's: Ons Verhaal, Mien Laand en Mit Mekoar. Het Toukomstpanel heeft de ideeën geselecteerd aan de hand van het programmakader van Nationaal Programma Groningen. Daarnaast heeft het Toukomstpanel ook eigen aandachtspunten (vertrouwen, nieuwe democratie, energie- en landbouwtransitie en infrastructuur)¹² en de publieksbeoordelingen van de projecten meegenomen in haar beoordeling.

¹² Advies Toukomstpanel, april 2021, Toukomstpanel

Ons Verhaal, Mien Laand en Mit Mekoar

Het Toukomstpanel creëerde aan de hand van drie thema's meer samenhang tussen de projecten. De thema's sluiten ieder op hun eigen manier aan op de ambities van het Nationaal Programma Groningen. *Ons Verhaal* bevat alle projecten die te maken hebben met de verhalen, cultuur en identiteit van de provincie. *Mien Laand* gaat over het koesteren en verbeteren van het Groningse landschap. Bij *Mit Mekoar* ligt de nadruk op projecten met een economisch en maatschappelijk uitgangspunt.

Koepelprojecten Landschapswerkplaats en Roemte!

Onder de thema's Mien Laand en Mit Mekoar vallen twee grote koepelprojecten: Landschapswerkplaats en Roemte!. Ruim 400 van de 900 ideeën die werden ingestuurd gaan over het verbeteren of vernieuwen van het Groningse landschap. Landschapswerkplaats richt zich op de samenhang tussen deze losse projecten. Een ander groot deel van de ideeën ging over ruimte voor ondernemende, maatschappelijke initiatieven, bijvoorbeeld het herbestemmen van monumentale panden. Daarom heeft het Toukomstpanel een aantal projecten gecombineerd en samengebracht in het koepelproject Roemte!: een groep professionals die initiatieven helpt met vakkundige kennis over huisvesting, erfgoed en monumenten.



De beoordelingscommissie adviseerde het bestuur van Nationaal Programma Groningen

Voor het gehele Nationaal Programma Groningen is een onafhankelijke beoordelingscommissie ingesteld¹³. Na het beoordelen van Programmaplan van Toukomst en de individuele projectplannen, adviseerde de commissie het bestuur van Nationaal Programma Groningen hierover. De zes leden van de beoordelingscommissie zijn aangesteld vanwege hun verschillende expertises, die aansluiten op de ambities van het Nationaal Programma Groningen, vanwege hun ervaring met projectplannen en businesscases. De commissie heeft het Programmaplan van Toukomst positief beoordeeld met een aantal aandachtspunten¹⁴: de juiste formuleringen van indicatoren, toekomstbestendigheid door inbedding in bestaande structuren, synergie met bestaande initiatieven, passende evaluatie en beoordeling van voorbereidende projecten.

Nationaal Programma Groningen en de Provinciale Staten stelden Programmaplan vast

Het bestuur van Nationaal Programma Groningen heeft het programmabureau de opdracht gegeven om het Programmaplan op te stellen op basis van de adviezen van het Toukomstpanel en de onafhankelijke beoordelingscommissie. Na goedkeuring door het bestuur van Nationaal Programma Groningen is dit Programmaplan, inclusief de financiële kaders, formeel vastgesteld door de Provinciale Staten. Hierna konden de middelen worden toegekend aan de Toukomstprojecten.

Eerst zijn ideeën voor projecten opgehaald. Hierna heeft het Toukomstpanel een advies opgesteld over de toekenning van de middelen aan de verschillende projecten.



© Ronnie Zeemering



Toukomst als project en programma

Toukomst bestaat uit twee verschillende lagen: de projecten en het programma.

1. **Projecten.** Eerst zijn ideeën voor projecten opgehaald. Hierna heeft het Toukomstpanel een advies opgesteld over de toekenning van de middelen aan de verschillende projecten.
2. **Programma.** Het programmabureau heeft vervolgens in opdracht van het bestuur van Nationaal Programma Groningen, op basis van het advies van het Toukomstpanel, het overkoepelende Programmaplan opgesteld. In dit Programmaplan wordt uitgelegd hoe de Toukomstprojecten bijdragen aan de ambities en hoofddoelstellingen van Nationaal Programma Groningen. Ook wordt in het Programmaplan toegelicht hoe dit wordt georganiseerd en gemonitord.
3. **Projecten.** Nadat het Programmaplan was vastgesteld, konden de projecten verder uitgewerkt, beoordeeld, gefinancierd en uitgevoerd worden.

¹³ Reglement onafhankelijke beoordelingscommissie Nationaal Programma Groningen, 6 maart 2023, Provinciaal blad van Groningen

¹⁴ Memo: toelichting aandachtspunten beoordelingscommissie op programmaplan Toukomst, 17 mei 2021, beoordelingscommissie



© Marieke Kijk in de Vegte

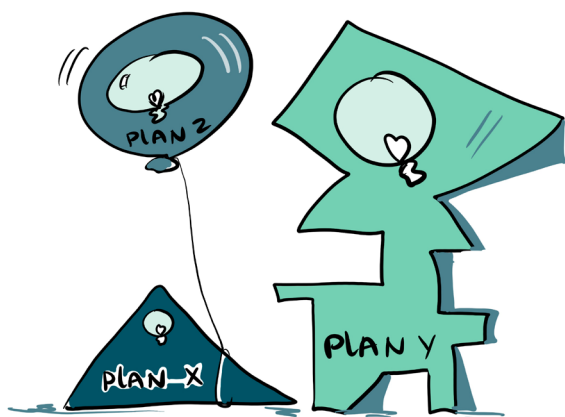
Hoe is de start van Toukomst ervaren?

Inzameling en bundeling ideeën

Veel betrokkenen zijn positief over de inspirerende inzameling van de vele en diverse ideeën

De innovatieve aanpak, sterke gecreëerde identiteit van Toukomst en energieke communicatie worden als succesfactoren gezien. Initiatiefnemers hadden het gevoel onderdeel uit te maken van een beweging die groter dan alleen hun eigen idee was. De initiatiefnemers, maar ook betrokken ambtenaren, geven aan dat de 'inzamelingcampagne' inspirerend was en daarmee veel inwoners wist te mobiliseren. Ondanks de COVID-19 lockdowns werd een grote groep inwoners bereikt.

De oproep leidde tot veel verschillende ingezonden ideeën. Zowel de hoeveelheid ideeën als de inhoudelijke diversiteit in thema's en vraagstukken vinden betrokkenen inspirerend. Deze verzamelde ideeën geven volgens gesprekpartners een goed beeld van wat leeft in de provincie: de hoop, dromen en zorgen van Groningers.



“Toukomst laat de enorme rijkdom aan ideeën en initiatieven onder Groningers zien.”

Het trechteren van ideeën had voordelen, maar werd door velen negatief ervaren

Initieel zou Toukomst tot een aantal grote iconische projecten moeten leiden. Om tot een kleinere groep van grotere projecten te komen zijn gedurende bundelsessies kleinere projecten onder koepelprojecten geschoven. Volgens sommige initiatiefnemers en betrokken ambtenaren heeft dit geleid tot meer samenhang en professionalisering van de Toukomstprojecten. Sommige initiatiefnemers geven aan dat bundeling van hun ideeën een goede match opleverde op inhoud en tussen persoonlijkheden.

Veel initiatiefnemers ervoeren echter knelpunten bij de bundeling van de ideeën. Zij verwachtten bijvoorbeeld niet dat de breed opgehaalde ideeën later gebundeld zouden worden. Sommige initiatiefnemers zijn daardoor teleurgesteld, waardoor een deel van hen is gestopt met hun idee. Dit kwam doordat deze initiatiefnemers überhaupt niet wilden samenwerken met anderen, het project te groot vonden worden of doordat er te grote inhoudelijke of persoonlijke verschillen tussen de initiatiefnemers waren. Daarnaast ervoeren sommige initiatiefnemers dat de bundelingen tot beperkte wijzigingen van de ideeën en tot weinig toegevoegde waarde hebben geleid¹⁵. Ook vergde dit soms veel (vrijwillige) uren, wat voor sommigen wrong met het feit dat ook veel betaalde medewerkers betrokken waren bij Toukomst.

¹⁵ Evaluatie Pilotprojecten Landschapswerkplaats, E&E advies, Sociaal planbureau Groningen en Aletta Advies in opdracht van Nationaal Programma Groningen Eindrapportage, juni 2024



© Mariëke Kijk in de Veggie

Sommige initiatiefnemers vonden dat gemaakte afspraken bij de bundeling niet zijn nagekomen. Bijvoorbeeld over het samenvoegen van projecten in koepelprojecten en de (ontbrekende) rol van deze initiatiefnemers daarin. Dit heeft geleid tot teleurstelling voor initiatiefnemers, doordat zij ervoeren de zeggenschap over hun idee en hun toekomstige rol te hebben verloren. Sommige initiatiefnemers hebben deze punten aangekaart bij het programmabureau, maar ervoeren geen bevredigende oplossingen.

ook voor degenen die normaal buiten de kaders van subsidieregelingen vallen. Tegelijkertijd werd het kader hierdoor soms als minder bruikbaar ervaren doordat het te breed was¹⁶. Doordat er geen verschil werd gemaakt tussen de verschillende initiatieven ervoeren vooral initiatiefnemers, betrokkenen vanuit het programmabureau en leden van de onafhankelijke beoordelingscommissie, dat het programmakader leidde tot een te zware toetsing van Toukomstprojecten als burgerinitiatieven.

“Liever een groot doel/project dan een schot hagel.”

Het Toukomstbeeld wordt gedeeltelijk als waardevol ervaren

Het Toukomstbeeld wordt beperkt gezien als fundament voor Nationaal Programma Groningen, doordat de verschillende programma's en initiatieven al van start gingen voordat het Toukomstbeeld opgeleverd was. Het Toukomstbeeld wordt echter nu wel gebruikt in de vormgeving van beleid: bijvoorbeeld de roep om digitale toegankelijkheid wordt meegenomen in provinciale visievorming.

Organisatie

Het programmakader wordt als breed en deels ongepast voor Toukomstprojecten ervaren

Deze breedte van het kader is te verklaren doordat de beoordelingscommissie diverse projecten vanuit verschillende initiatieven moest kunnen toetsen aan hetzelfde kader: zowel kleine Toukomstprojecten van een inwoner als grotere initiatieven van een bedrijf. Dit gaf veel ruimte voor verschillende Toukomstprojecten,

De rolverdeling was voor veel betrokkenen (te) complex

Dit is te verklaren doordat de verantwoordelijkheden zijn belegd bij veel verschillende partijen, zoals Nationaal Programma Groningen, maar ook het Toukomstpanel, de beoordelingscommissie, de provincie en gemeenten. Binnen deze organisaties zijn de adviserende/begeleidende en de beslissende verantwoordelijkheden belegd op verschillende lagen: ambtelijk of bestuurlijk. Daarnaast zijn er veel verschillende rollen te onderscheiden, zoals de begeleidende, adviserende, toetsende en beslissende rol. Hoe deze rollen zich tot elkaar verhouden was voor sommige betrokkenen onduidelijk. Deze onduidelijkheid werd versterkt doordat sommige medewerkers en organisaties meerdere rollen vervulden.

¹⁶ Naar meer dan een som der delen: aanbevelingen voor de governance van Nationaal Programma Groningen, januari 2023, Rijksuniversiteit Groningen campus Fryslân

“ Heb het vertrouwen dat ook de buitenwereld leert van het nieuwe experiment dat Toukomst is. Blijf dat vertellen, blijf tegen de muren aanschoppen en durf risico's te nemen, opdat bewonersinitiatieven gemeengoed worden in de Provincie Groningen. ”



Burgerparticipatie

Toukomst wordt door velen als innovatief experiment met invloed voor inwoners gezien

Het idee van Toukomst wordt breed gedragen bij de verschillende betrokken partijen. Toukomst als programma om ideeën van inwoners op te halen en uit te voeren wordt gezien als een belangrijke stap in de ontwikkeling naar een betere inwoner-overheidsrelatie met meer onderling vertrouwen. Zeggenschap van inwoners wordt hierbij als fundamenteel uitgangspunt gezien.

Toukomstpanel wordt als geslaagd democratisch experiment ervaren

De samenstelling van het panel was even (beperkt) representatief als bij andere burgerpanels¹⁷. De taak voor het Toukomstpanel was echter wel groter en complexer dan verwacht. Maar het Toukomstpanel had veel zeggenschap en kon, met begeleiding, ruim invulling geven aan haar rol binnen het kader van Nationaal Programma Groningen. De onderzoekers van de Rijksuniversiteit Groningen concludeerden dat het Toukomstpanel een geslaagd democratisch experiment is. Dit kwam onder andere doordat het Toukomstpanel veel zeggenschap had met haar zwaarwegende adviserende rol, terwijl de uiteindelijke beslissingen over het Programmaplan genomen werden door Nationaal Programma Groningen en de provincie, waardoor de democratische besluitvorming geborgd was.



Rol Toukomstpanel en beoordelingscommissie was voor sommigen onduidelijk

Sommige initiatiefnemers hadden het idee dat het Toukomstpanel een beslissende rol had in plaats van een adviserende rol aan het bestuur van Nationaal Programma Groningen. Anderen ervoeren onduidelijkheid over de rol en keuzes van de beoordelingscommissie ten aanzien van specifieke projecten.

Sinds de leden van de commissie vaker hun beoordelingen tijdens gesprekken hebben toegelicht aan initiatiefnemers, is hun rol en werkwijze duidelijker geworden. Dit persoonlijk contact werd gewaardeerd door initiatiefnemers.

¹⁷ Toukomst, de dromen en daden van inwoners voor de toekomst van Groningen. Eindrapport Evaluatie Toukomstpanel Groningen. April 2021.





Reflectie

Inzamelen ideeën was een succesvolle vorm van burgerparticipatie

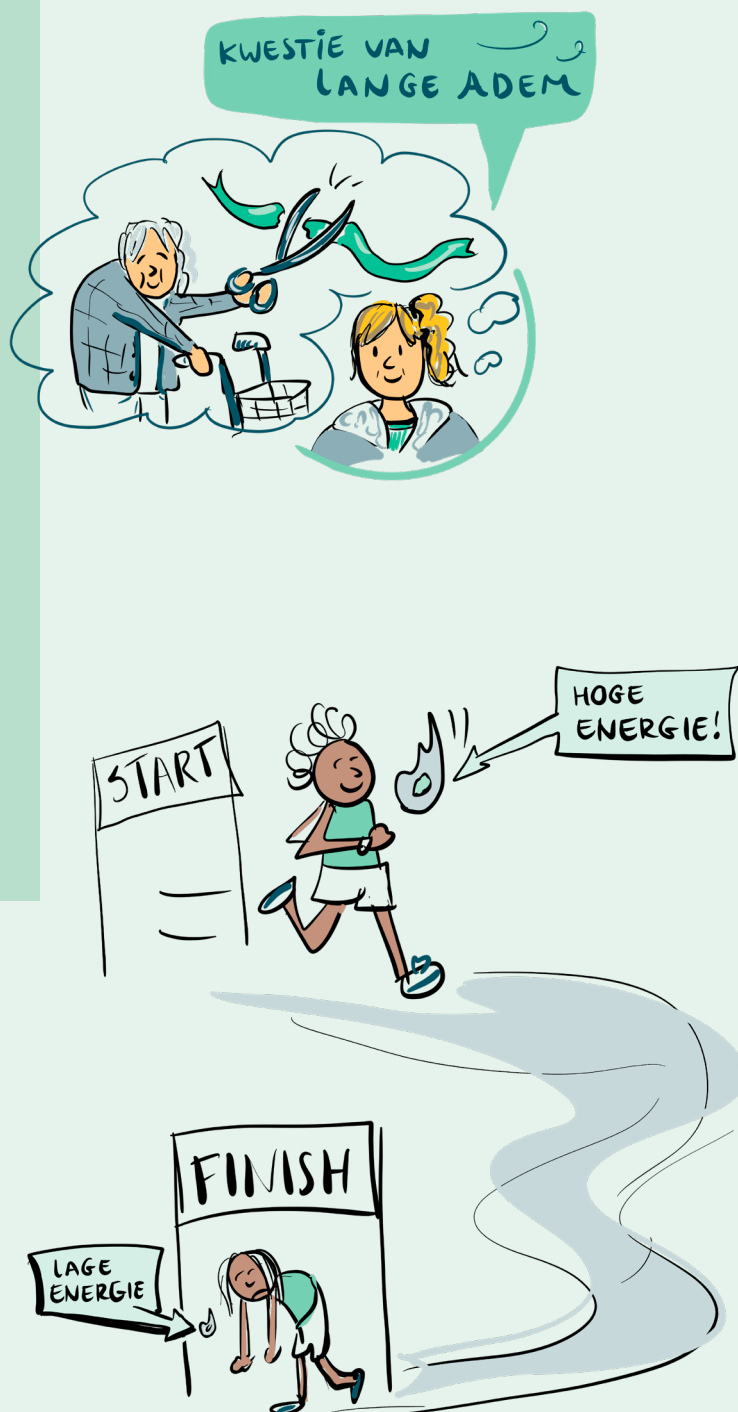
De positieve en enthousiaste campagne hebben alle betrokkenen als positief ervaren. Dit heeft geleid tot het ophalen van veel en diverse ideeën, die vaak bestaand beleid goed aanvullen. Deze start kan als best practice voor burgerparticipatie gezien worden.

Communicatie mobiliseerde inwoners, maar zorgde later voor onzekerheid en frustratie

Het programmabureau mobiliseerde veel inwoners door over Toukomst te communiceren als een uniek burgerparticipatieprogramma met veel zeggenschap voor Groningers. De grootschaligheid en insteek van Toukomst is inderdaad bijzonder.

Tegelijkertijd is aan het begin beperkt (effectief) gecommuniceerd door het programmabureau over de te volgen processtappen en wet- en regelgeving. Elke vorm van burgerparticipatie heeft financiële, juridische en ruimtelijke grenzen doordat het altijd afhankelijk is van bestaande wet- en regelgeving en omgeven door bestaand beleid. Door onvoldoende effectief verwachtingsmanagement zijn veel initiatiefnemers teleurgesteld. Zij ervoeren een deel van hun zeggenschap te verliezen gedurende de start: wanneer hun idee werd gebundeld maar ook in de uitvoering van de projecten (zie volgende hoofdstuk).

Klik [hier](#) om terug te keren naar de samenvatting van dit hoofdstuk



De uitvoering van Toukomst

Wat lees je in dit hoofdstuk?

Het Programmaplan is vastgesteld door de Provinciale Staten in juni 2021. Hierna zijn de (meeste) ideeën verder uitgewerkt, beoordeeld, gefinancierd en uitgevoerd.

In dit hoofdstuk lees je:

- ▶ Hoe de ideeën in uitvoering zijn gebracht;
- ▶ En hoe de betrokken partijen dit ervoeren.

03



De uitvoering van Toukomst

Dit hoofdstuk in het kort

Trechtering (bundeling en aanscherpen) van Toukomstprojecten leidde tot veel processtappen, tijd, frustratie, beperkte participatie, maar ook tot professionalisering en meer samenwerking

- ▶ Ondanks belemmeringen komen veel Toukomstprojecten, in samenwerking met de relevante partijen, in de uitvoeringsfase.
- ▶ Onduidelijkheid over het (beoordelings-)proces van de Toukomstprojecten, inclusief wachttijden, heeft veel tijd, geduld en capaciteit van uitvoerders gevraagd.
- ▶ De inrichting van het proces is te ingewikkeld voor een burgerparticipatieprogramma.



Succesfactoren

- Flexibiliteit en lange adem bij betrokkenen: kennisdelen en aanpassen waar nodig.
- Coördinatie en contact tussen het programmabureau, gemeenten en provincie.
- Vaste ambassadeur bij een gemeente.



Obstakels/belemmeringen

- Suboptimaal verwachtingsmanagement programmabureau over bestuurlijke afspraken.
- Beperkte en onduidelijke inrichting proces Toukomstprojecten.
- Ingewikkelde inrichting en risicomijdende cultuur leidt tot veel beoordelingen en wachttijd.
- Complexiteit projecten: veel afstemming, draagvlak, kennis, capaciteit en tijd nodig.
- Onduidelijke rol- en taakverdeling overheden, het programmabureau en initiatiefnemers.
- Lage kwaliteit projectplannen, bv. missende probleemanalyse.
- Gemeenten zijn soms te laat en beperkt geëngageerd en betrokken.



Geleerde lessen

- Een visie op burgerparticipatie, per fase, met een realistische rol voor inwoners is nodig.
- Burgerparticipatie vergt een goede inschatting van de rol en behoeften van initiatiefnemers.
- Duidelijkheid over het proces, het kader van het projectplan en onzekerheden is cruciaal.
- Investeren in gedeelde verantwoordelijkheid overheden en programmabureau is nodig.
- Een breed toetsingskader leidt tot diverse projecten met verschillende behoeften.





© Koninklijke Ziekenhuisgroep

Hoe is de uitvoering van Toukomst verlopen?

Na vaststelling van het Programmaplan zijn de Toukomstprojecten verder uitwerkt

Na de goedkeuring van het bestuur van Nationaal Programma Groningen van de Toukomstprojecten en de formele vaststelling van het overkoepelend Programmaplan Toukomst door de Provinciale Staten, hebben de initiatiefnemers hun ideeën verder uitgewerkt tot projectplannen, onder begeleiding van het programmabureau.

De beoordelingscommissie adviseerde het bestuur over de projectplannen

De beoordelingscommissie beoordeelde de projectaanvragen van de initiatiefnemers op de vier ambities en zes randvoorwaarden. Op elk punt kreeg de projectaanvraag een score:

- ▶ **Voldoen:** onaangepast door naar de volgende stap
- ▶ **Voldoen,** indien aan bepaalde voorwaarden: met aanpassingen door de initiatiefnemers kan het projectplan door naar de volgende stap
- ▶ **Aanhouden:** tot missende informatie werd aangeleverd of totdat bezwaren weggenomen werden, kan het projectplan niet door naar de volgende stap
- ▶ **Voldoet niet:** projectplannen kunnen in de huidige vorm niet door naar de volgende stap

Het bestuur van Nationaal Programma Groningen heeft op basis van de adviezen van de beoordelingscommissie de projectplannen wel of niet goedgekeurd.

De provincie stelde na toetsing op wet- en regelgeving financiële middelen beschikbaar

Medewerkers van de provincie hebben de projectplannen getoetst op wet- en regelgeving, bijvoorbeeld op de nationale staatsteun- en aanbestedingstoets. Om hieraan te voldoen hebben sommige initiatiefnemers hun projectplan moeten aanpassen, voordat aan deze projecten formeel middelen zijn toegekend door het College van Gedeputeerde Staten¹⁸. De toekenning van middelen vond plaats in verschillende vormen, bijvoorbeeld als subsidie of vanuit de provincie als opdrachtgever.

Nationaal Programma Groningen heeft, na het advies van het Toukomstpanel, het programmabureau de opdracht gegeven de initiatiefnemers te ondersteunen bij het uitwerken van hun projecten.

De initiatiefnemers voeren de projecten uit, onder begeleiding van het programmabureau

Nationaal Programma Groningen heeft, na het advies van het Toukomstpanel, het programmabureau de opdracht gegeven de initiatiefnemers te ondersteunen bij het uitwerken van hun projecten¹⁹. Na de goedkeuring en de ontvangst van de middelen houden de projectgroepen en het programmabureau structureel contact over de voortgang, verantwoording en eventuele veranderingen van het project.

¹⁸ Het bestuur van Nationaal Programma Groningen heeft op basis van het bevoegdheidsbesluit in de praktijk de beslissingen hierover genomen, na toetsing op de wet- en regelgeving

¹⁹ Naar meer dan een som der delen: aanbevelingen voor de governance van Nationaal Programma Groningen, januari 2023, Rijksuniversiteit Groningen campus Fryslân

“ De les die ik mezelf meegeef is om altijd zo transparant en duidelijk mogelijk tegen initiatiefnemers te zijn over tijdlijn en procesvragen. In sommige gevallen weten wij ook niet hoe lang iets zal duren. Maak het niet mooier of eenvoudiger dan het (in sommige gevallen) is. ”

Hoe is de uitvoering van Toukomst ervaren?

Beoordeling, toekenning en uitvoering projecten

Veel initiatiefnemers ervoeren het proces als onduidelijk

Voor sommige initiatiefnemers was het onduidelijk dat zij na het advies van het Toukomstpanel niet meteen middelen zouden ontvangen, maar dat zij een projectplan moesten uitwerken, dat meerdere keren beoordeeld werd. Veel initiatiefnemers geven aan zich niet bewust te zijn geweest dat de Toukomstprojecten door de provincie getoetst zouden worden op wet- en regelgeving. Anderen waren zich hier wel van bewust, maar hadden de doorlooptijd of de mogelijkheid dat zij hun idee nog verder moesten aanscherpen onderschat. Sommige initiatiefnemers zijn teleurgesteld door de onduidelijkheid over deze stap en het uiteindelijke werk en de wachttijd die uit deze stap volgden. Andere initiatiefnemers, vaak met meer professionele ervaring, hadden minder moeite hiermee.

²⁰ Onderzoek naar executiekracht Nationaal Programma Groningen, november 2023, NATIONAAL PROGRAMMA GRONINGEN



De beoordeling van projectplannen vroeg tijd en geduld van initiatiefnemers

Het beoordelingsproces wordt als het grootste knelpunt ervaren door betrokkenen. Dit was deels afhankelijk van het (negatieve) resultaat van de beoordeling²⁰. Veelgenoemde knelpunten in het proces waren het ontbreken van informatie, een beperkte onderbouwing en kwantificering van effecten in de projectplannen. Tijdens de eerste stappen hebben initiatiefnemers hun plan moeten aanscherpen, waarna het projectplan weer langs meerdere de verschillende gremia moest gaan. Initiatiefnemers ervoeren hierbij dat de spelregels regelmatig veranderden, wat voor initiatiefnemers de aanvraag moeilijker maakte. Daarnaast sloot de gevraagde informatie vaak niet aan bij het innovatieve karakter van projecten. Het was bij veel projecten niet altijd mogelijk om meetbare indicatoren aan te geven als dit aan de voorkant moeilijk te bepalen is. Veel initiatiefnemers geven ook aan lang te hebben gewacht op de uitkomst van de staatsteuntoets.



Inrichting van de staatsteun

Uit de bestuursovereenkomst van Nationaal Programma Groningen volgt dat de medewerkers van de provincie de projectaanvragen toetsen op de wet- en regelgeving, zoals de aanbesteding- en staatssteuntoets waaraan alle burgerparticipatietrajecten in Nederland moeten voldoen. Deze toets heeft voor sommige initiatiefnemers veel tijd gekost, omdat de projectaanvragen niet meteen voldeden aan de wet- en regelgeving. Initiatiefnemers wisten vaak niet van deze tussenstap en sommigen hebben lang gewacht op de toekenning van de middelen voor het Toukomstproject. Deze projectaanvragen waren voor de medewerkers van de provincie vaak van veel lagere kwaliteit dan zij gewend waren. Hierdoor hebben zij veel werk en tijd in het aanscherpen van de aanvragen moeten steken.



Meerdere betrokken partijen ervoeren het toetsingsproces als inefficiënt en teleurstellend

Initiatiefnemers en andere betrokkenen ervaren dat de Toukomstprojecten vaak zijn getoetst, waarbij de eisen steeds strikter werden en veel initiatiefnemers meerdere keren hun idee moesten aanpassen. Ook was het wettelijk kader van Toukomst niet voor alle betrokkenen aan de voorkant duidelijk, waardoor verschillende interpretaties van burgerparticipatie van Toukomst ontstonden. De nadruk op het participatieve en experimentele karakter van Toukomst in combinatie met ervaren onduidelijkheid over de processtappen zorgde ervoor dat veel betrokkenen geloofden dat na het inzenden en goedkeuren van een idee, het Toukomst-project uitgevoerd kon worden. Veel initiatiefnemers, en medewerkers van de provincie, geven aan dat de eisen (vanuit wet- en regelgeving,) in de eerder fases meegenomen hadden moeten worden. Dit had iedereen tijd en teleurstelling bespaard.

Veel initiatiefnemers hebben beperkte ervaring met het opstellen en uitvoeren van monitoring.

Verschillende perspectieven op de omgang met wet- en regelgeving bestaan naast elkaar

Toukomst wordt door sommigen als een uniek experiment gezien, waarbij knelpunten in de inrichting bestuurlijk lef en een soepelere omgang met regels vergen. Bijvoorbeeld door initiatiefnemers en sommige betrokken medewerkers van het programmabureau. Andere betrokkenen zien Toukomst weliswaar als een vernieuwend burgerparticipatietraject, maar dat wel binnen de bestuursovereenkomst en wet- en regelgeving

Betrokkenen denken bij Toukomst aan inspiratie, maar ook onzekerheid

Sommige respondenten van de enquête hebben positieve associaties met Toukomst: het laat de rijkdom van Groningers en de potentie van lokale samenwerkingen zien. Aan de andere kant associëren veel respondenten Toukomst met lange wachttijden en een onzeker proces.

Betrokken partijen handelden flexibel in een onzekere situatie

Initiatiefnemers worden door de verschillende gesprekspartners gewaardeerd om hun doorzettingsvermogen. Ondanks onzekerheid wisten de vele betrokken partijen stappen te nemen en te zorgen dat de Toukomstprojecten opgestart werden.

moet functioneren. Volgens hen vergt Toukomst een goede inrichting aan de voorkant. Dit betekent dat het proces voor de initiatiefnemers duidelijk, consistent en efficiënt is ingericht, bijvoorbeeld door de eisen vanuit wet- en regelgeving vanaf het begin van de uitwerking van het idee als kader te gebruiken. De verschillende partijen erkennen dat de huidige inrichting van de overheid, inclusief wet- en regelgeving, burgerparticipatie beperkt faciliteert.



Proces van monitoring was lastig voor initiatiefnemers zonder relevante ervaring

Veel initiatiefnemers hebben beperkte ervaring met het opstellen en uitvoeren van monitoring. Sommigen ervaren dit daarom als een grote taak, waarbij het lastig is echt inzicht te geven in de impact van hun projecten. Tegelijkertijd geven andere initiatiefnemers, met professionele ervaring met aanvragen, aan dat de monitoring niet complexer is dan in reguliere subsidiereregelingen.

Burgerparticipatie

Het juist en tijdig betrekken van initiatiefnemers wordt als een aandachtspunt ervaren

Dit geldt zowel voor de communicatie vanuit het programmabureau naar de projectleiders, als vanuit de projectleiders van overkoepelende projecten naar de initiatiefnemers van de kleinere projecten²¹.



Een significant deel, maar een minderheid, van de betrokkenen is teleurgesteld

Deze teleurstelling komt voort uit de bundelsessies, lange wachttijden, ervaren verandering van spelregels en onzekerheid van het proces, de meerdere beoordelings- en toetsingsmomenten en het niet toekennen van middelen. Maar ook doordat er meer van initiatiefnemers gevraagd werd dan eerder verwacht. In de enquête geven zij aan het programmabureau onbetrouwbaar te vinden. Deze groep is in de enquête negatief over het effect van Toukomst op de doelstellingen en ambities van Nationaal Programma Groningen. Een aanzienlijke groep initiatiefnemers geeft aan niet nog een keer aan Toukomst mee te zullen doen.

Betrokkenen wensen continue en heldere communicatie over de onderlinge rol- en taakverdeling, onderlinge verwachtingen en het aankomende proces. Door hen tijdig en veelvuldig te betrekken kan gebruik gemaakt worden van de bestaande kennis en kunde²². Ook wordt dit gezien als essentieel om het participatieve onderdeel van Toukomst op de voorgrond te houden. Sommige initiatiefnemers ervoeren radiostiltes tussen contactmomenten door^{23, 24}.

De projectleiding professionaliseert maar wordt minder participatief

Het proces vergde meer tijd en expertise van initiatiefnemers dan verwacht. Bijvoorbeeld op het gebied van projectmanagement, financiën en stakeholdermanagement. De grotere last op initiatiefnemers dan verwacht zorgt ervoor dat de samenstelling binnen Toukomst verandert. Initiatiefnemers met te weinig tijd en expertise zijn gestopt of hebben een rol op meer afstand ingenomen. Dit heeft ertoe geleid dat de huidige groep van initiatiefnemers een minder representatieve afspiegeling van Groningen wordt: relatief veel ouderen en hoger opgeleiden. Daarnaast worden voor sommige Toukomst-projecten projectleiders aangesteld, wat bijdraagt aan de professionalisering van Toukomst(-projecten), maar het participatieve karakter minder groot maakt.

²¹ Leren van de 7 pilots Landschapswerkplaats (het laaghangend fruit), E&E advies, Sociaal planbureau Groningen en Aletta Advies, januari 2024

²² Evaluatie Roemte, april 2024, Berenschot

²³ Vanaf 2023 organiseert het programmabureau een keer per jaar de Toukomstmiddag waarbij met de initiatiefnemers inhoudelijke uitdagingen gezamenlijk worden besproken.

²⁴ Evaluatie Pilotprojecten Landschapswerkplaats, E&E advies, Sociaal planbureau Groningen en Aletta Advies in opdracht van Nationaal Programma Groningen Eindrapportage, juni 2024

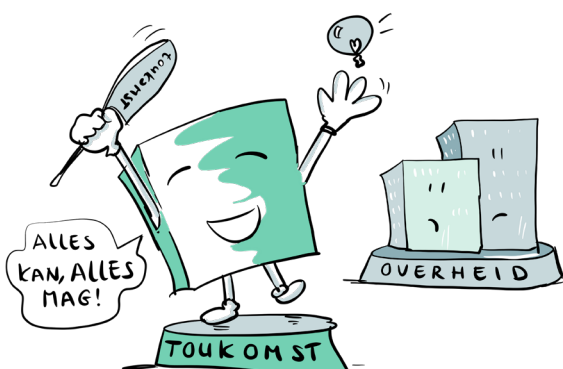
De positie van programmabureau wordt verschillend ervaren

Bij de inrichting van Toukomst is gekozen om het programmabureau onder de verantwoordelijkheid van Nationaal Programma Groningen te laten vallen. Hierdoor ervaren initiatiefnemers dat begeleiders van het programmabureau echt 'achter' hen kunnen staan. Doordat de begeleiders geen onderdeel zijn van de provincie hoeven zij niet de belangen van de provincie te vertegenwoordigen, maar kunnen de belangen van de initiatiefnemers nastreven. Toukomst heeft hierbij ook een sterke eigen identiteit opgebouwd en uitgedragen, waardoor eventuele negatieve associaties van met de Rijksoverheid, provincie of gemeenten geen obstakel waren voor deelname aan Toukomst.

Tegelijkertijd creëert deze afstand tot de provincie minder gemeenschappelijke belangen. De provincie is verantwoordelijk voor toetsing van de Toukomstprojecten op wet- en regelgeving. Het programmabureau wil juist de Toukomstprojecten tijdig laten uitvoeren met zo weinig mogelijk bureaucratie. Deze schurende belangen hebben tot onbegrip en een niet optimale samenwerking geleid. Betrokkenen ervaren dat dit afgelopen tijd wel is verbeterd doordat er meer onderling overleg is en doordat het programmabureau nu medewerkers met juridische en financiële expertise heeft.

Betrokkenen ervaren een (te) grote en negatieve focus op Toukomst

Betrokken initiatiefnemers en medewerkers van het programmabureau en overheden ervaren disproportioneel grote media-aandacht voor Toukomst vergeleken met Nationaal Programma Groningen en regulier beleid. Hierbij is vooral aandacht voor een aantal projecten met problemen en niet voor de grotere groep projecten met positievere ervaringen. Als gevolg ervaren de gesprekspartners dat er uit de politiek-bestuurlijke aandacht veel acties volgen om Toukomst te monitoren en controleren. Deze acties, zoals meerdere evaluaties, worden soms ervaren als een last.



Het programmabureau wil juist de Toukomstprojecten tijdig laten uitvoeren met zo weinig mogelijk bureaucratie.

Media belichtten positieve en negatieve punten van Toukomst

Verschillende mediaplatformen hebben over de volgende thema's bericht:

- Succesprojecten. Sommige Toukomstprojecten zijn positief uitgelicht: Roemte! dat erfgoed beschermt en herbestemt, maar ook filosofie-onderwijs voor VBMO-leerlingen^{25, 26}.
- Complexiteit beoordeling. Complexe toetsingsprocedures worden als reden gegeven voor beperkte voortgang en vertrouwen in de overheid²⁷.
- Gebrekkige transparantie en bureaucratie. Bewoners voelen zich soms buitengesloten of niet gehoord, zoals bij het plan in Nieuwe Statenzijl, waar zorgen bestaan over de impact op het leefgebied²⁸.
- Versnippering van projecten. Twijfels over in hoeverre beschikbaar geld te versnipperd wordt besteed, met te weinig focus op wat belangrijk is voor de zwaar getroffen inwoners²⁹.
- Gespannen relatie betrokken partijen. Over de relatie tussen de betrokken decentrale overheden worden uitdagingen gerapporteerd^{30, 31}.

²⁵ Roemte: een steuntje in de rug van 22 miljoen - nieuwe toekomst voor leegstaand erfgoed in Groningen - Dagblad van het Noorden (dvh.nl)

²⁶ Eva-Anne Le Coultre helpt filosofie naar vmbo-scholen: 'Goed leren nadenken moet voor elke school belangrijk doel zijn' - Dagblad van het Noorden (dvh.nl)

²⁷ Voor we die ereschuld verdelen, moeten eerst de weeffouten uit het NATIONAAL PROGRAMMA GRONINGEN: mooie projecten genoeg, maar wat brengt Groningen nu écht verder? - Dagblad van het Noorden (dvh.nl)

²⁸ Project NATIONAAL PROGRAMMA GRONINGEN de Toukomst veel te bureaucratisch: Vier Hogelandsters stellen manifest op - Dagblad van het Noorden (dvh.nl)

²⁹ Hoe Groningen een kans van een miljard liet lopen | Investico Onderzoeksjournalisten (platform-investico.nl)

³⁰ Provincie kritisch op bestuur Nationaal Programma Groningen - RTV Noord

³¹ Nationaal Programma Groningen-voorzitter Remkes verbaasd over kritiek provincie - RTV Noord



Samenwerking

Samenwerking tussen Toukomstprojecten wordt gedeeltelijk als succesvol gezien

Het samenvoegen van ideeën paste vaak theoretisch, maar bleek in de praktijk niet passend te zijn doordat ideeën inhoudelijk toch beperkt op elkaar aansluiten. In sommige gevallen werkte deze bundeling echter wel. Het programmabureau heeft daarnaast gestuurd op meer samenwerking, bijvoorbeeld tijdens de Toukomstmiddag. Deze activiteiten voegen voor een deel van de initiatiefnemers waarde toe. Een aantal initiatiefnemers geeft aan zelf andere initiatiefnemers te hebben benaderd, waarna een waardevolle samenwerking werd vormgegeven.

De samenwerking binnen de overkoepelende projecten wordt gemengd ervaren

Tijdens de uitvoeringsfase leidde de samenwerking met de koepelprojecten Landschapswerkplaats en Roemte! tot een extra bureaucratische laag voor initiatiefnemers, met eigen regels en verplichtingen. Dit vergrootte de ervaren complexiteit van de inrichting van Toukomst, specifiek bij de rolverdeling tussen het programmabureau, de koepelprojecten en de initiatiefnemers. Daarnaast ervaren diverse initiatiefnemers spanning tussen de professionele, betaalde medewerkers en het onbetaalde werk dat zij zelf uitvoeren. Andere initiatiefnemers ervaren de koepelprojecten als een nuttige ondersteuning. Zij vullen missende expertise van initiatiefnemers aan, bijvoorbeeld op het gebied van financiering. Daarnaast geven de koepelprojecten de individuele Toukomstprojecten meer gezicht naar buiten toe.

Het programmabureau wordt door veel overgebleven initiatiefnemers als waardevol ervaren

Veel initiatiefnemers die tijdens de uitvoeringsfase betrokken zijn, geven aan de begeleiding te waarderen en nodig te hebben om de projecten uit te voeren³². De toegevoegde waarde zit voor veel initiatiefnemers vooral in het toetsen van de ideeën van de initiatiefnemers, het meeleven en enthousiasmeren. Sommige initiatiefnemers ervaren ook grote toegevoegde waarde op de inhoud en het proces van het traject, anderen minder. Aan het begin werd bijvoorbeeld financiële en juridische kennis gemist. Niet alle initiatiefnemers hebben positieve ervaringen, vooral de gestopte initiatiefnemers staan kritisch tegenover het programmabureau.

Gemeenten en provincie zijn soms te laat bij Toukomst(-projecten) betrokken

Veel gesprekpartners misten (pro-actievere) samenwerking tussen het programmabureau en de provincie op het gebied van de toetsing op wet- en regelgeving, zoals bij de staatssteun. Ook op het gebied van de onderlinge afhankelijkheden tussen Toukomstprojecten en gemeentelijk/provinciaal beleid kwam de samenwerking later op gang. De betrokkenen ontdekten dat afstemming met gemeenten noodzakelijk is om aan te sluiten op regulier beleid en omdat soms ruimtelijke vergunningen nodig zijn. Gesprekpartners geven aan dat eerdere afstemming capaciteit en tijd had gescheeld³³.

³² Onderzoek naar executiekracht Nationaal Programma Groningen, Nationaal Programma Groningen, november 2023

³³ Onderzoek naar executiekracht Nationaal Programma Groningen, Nationaal Programma Groningen, november 2023



Klik [hier](#) om terug te keren naar de samenvatting van dit hoofdstuk

Reflectie

Proces is onnodig onduidelijk en suboptimaal ingericht

Het programmabureau heeft als begeleider van de initiatiefnemers het proces niet duidelijk genoeg ingericht en inzichtelijk gemaakt. Aan de voorkant hadden initiatiefnemers hierdoor beperkt zicht op de inhoud, volgorde en functie van de verschillende processtappen. Zij ervoeren vaak dubbelingen. Ook hadden velen geen realistisch beeld bij de wachttijden. De insteek van Toukomst is deels een verklaring voor deze onzekerheid: niet alles was van tevoren te voorspellen. Tegelijkertijd zijn de processtappen wel af te leiden uit de afspraken vanuit de bestuursovereenkomst. Het programmabureau had hier vanuit haar begeleidende rol meer duidelijkheid in kunnen scheppen. Bijvoorbeeld door de eisen vanuit wet- en regelgeving eerder in het proces naar voren laten komen.

Trechtering van ideeën leidde tot professionalisering maar ook tot minder participatie

De Toukomstprojecten zijn meerdere keren getoetst: op het kader van Nationaal Programma Groningen en op wet- en regelgeving. Dit verhoogde de kwaliteit van de Toukomstprojecten. Tegelijkertijd veranderde dit ook de oorspronkelijke ideeën van initiatiefnemers. Doordat het proces meer tijd en expertise van initiatiefnemers vroeg dan verwacht, werden voor sommige projecten professionals ingehuurd. Deze stappen leidden tot een professionalisering van de projecten en tot meer effectiviteit. Maar dit beperkte ook de directe betrokkenheid van inwoners en daarmee de burgerparticipatie.

De inrichting van Toukomst leidt logischerwijs tot spanning met de overheidswereld

Met Toukomst is gekozen voor een participatieve vorm van besluit- en beleidsvorming. Het Toukomstpanel heeft een grote adviserende rol gekregen in de besluitvorming over toekenning van de middelen. Daarnaast hebben inwoners invloed gekregen om ideeën aan te dragen en uit te voeren. Het bestuur van Nationaal Programma Groningen, als samenwerkingsverband tussen verschillende overheden, heeft ook mandaat over Toukomst. Dit betekent dat de lokale politiek minder (directe) invloed heeft op

Toukomst(-projecten), terwijl de Toukomstprojecten wel terecht komen in de provincie en gemeenten. Dit leidt tot spanning doordat Toukomstprojecten niet altijd aansluiten op bestaand beleid en doordat provinciale en gemeentelijke bestuurders wel verantwoordelijk worden gehouden voor de Toukomstprojecten, ondanks hun beperkte invloed hierop. Ook komt deze spanning voort uit de afspraak dat Toukomstprojecten in principe niet moesten leiden tot extra onderhouds- en beheerstaken voor gemeenten, terwijl dit in de praktijk wel gebeurt.

Toukomst is voor een burgerparticipatieprogramma te complex georganiseerd

De rol- en taakverdeling tussen de verschillende betrokken partijen, zoals de beoordelingscommissie, Toukomstpanel, het programmabureau en provincie, was te ingewikkeld voor velen. De vergelijkbare stappen die het Programmaplan en de Toukomstprojecten doorliepen leidde ook tot verwarring. Hierdoor ervoeren velen dubbelingen in het proces. Minder direct betrokkenen, zoals inwoners en bestuurders, ervoeren het proces en de rollen als een *black box*.

Deze onduidelijkheid droeg bij aan twijfels over de juiste besteding van de middelen. Dit kwam ook doordat de besluitvorming voor sommigen niet helder was. Deze onduidelijkheid kwam ook naar voren in kritische mediaberichten, die zich richtten op de bureaucratie, onzekerheid en (beperkte) voortgang van Toukomst. Dit laat zien dat juist bij burgerparticipatieprogramma's uitlegbaarheid en toegankelijkheid van belang zijn voor alle betrokkenen, ook voor degene die niet actief deelnemen.

Benodigde samenwerking is sterk afhankelijk van aard Toukomstproject

De Toukomstprojecten zijn verschillend, zowel in omvang, thema als afhankelijkheden. Toukomstprojecten met een ruimtelijke component vergen veel afstemming met gemeenten, terwijl andere Toukomstprojecten geen ruimtelijke vergunning nodig hebben. Hierdoor is per Toukomstproject een andere manier van samenwerking nodig. Voor sommige initiatiefnemers is de samenwerking met andere Toukomstprojecten en begeleiding vanuit het programmabureau erg waardevol. Terwijl andere initiatiefnemers aan beide minder behoefte hebben.

De tussentijdse resultaten van Toukomst

Wat lees je in dit hoofdstuk?

In dit hoofdstuk lees je over de voortgang van de Toukomstprojecten tot nu toe:

- ▶ Welke resultaten en indicatoren zijn behaald;
- ▶ Hoe de Toukomstprojecten worden uitgevoerd en presteren op de randvoorwaarden;
- ▶ Hoe de ideeën in uitvoering zijn gebracht;
- ▶ Hoe de voortgang van de Toukomstprojecten tot nu toe wordt ervaren.

04

DE TUSSENTIJDSE RESULTATEN VAN TOUKOMST

De fasen waarin Toukomstprojecten zich bevinden



GESTELD DOEL

VOORTGANG TOT NU TOE

10.000 geïnteresseerden per jaar: unieke bezoekers van website van de projecten, volgers op social media en ontvangers nieuwsbrief



In 2023 waren er **ca. 160.000** unieke bezoekers op website van Toukomstprojecten*

Van **80%** van de projecten moet minimaal **80%** van de projectresultaten gehaald worden

24% van alle projectresultaten zijn behaald met minstens 80% in 2023*

Toename van het aantal bezoekers open dagen of publieke bijeenkomsten per jaar

In 2023 waren er **ca. 30.000 bezoekers** bij publieke bijeenkomsten van Toukomstprojecten*



Elke gemeente moet **15** resultaten van projecten hebben



Niet behaald, in de best scorende gemeente bereiken **12 projecten** resultaten in 2023

Op 31-12-2024 is **100%** van de projecten in uitvoering



Circa **94%** van de Toukomstprojecten is in uitvoering op 31-11-2024

In 2026 zijn er **150** nieuwe direct fte gecreëerd

In 2023 zijn er ca. nieuwe directe **50 fte gecreëerd**. Er is nog 3 jaar de tijd om het doel te bereiken.



Figuur 2: Overzicht voortgangsrapportage 2023, december 2023, programmabureau Toukomst & Stand van Zaken Toukomstprojecten, november 2024, programmabureau. | *Doordat niet alle indicatoren SMART zijn ingevuld is de vergelijking met 2023 en streefwaarde 'Toename van het aantal organisaties dat als partner meedoet per jaar' niet mogelijk



De tussentijdse resultaten van Toukomst

Dit hoofdstuk in het kort

Toukomstprojecten zijn vooral succesvol in het betrekken van inwoners, en zullen vanwege vertraging vooral aankomende jaren concrete resultaten moeten laten zien.

- ▶ Toukomstprojecten vullen bestaand beleid vooral aan met haar participatief karakter: projecten door, met en voor inwoners.
- ▶ Sommige Toukomstprojecten laten al concrete resultaten zien, terwijl andere projecten, vanwege vertragingen in de uitwerkings-, beoordelings- en uitvoeringsfase, aankomende jaren resultaten moeten laten zien.
- ▶ De monitoring van de projecten sluit niet goed aan bij de verschillende behoeften en faciliteert sturing op voortgang van de Toukomstprojecten beperkt.



Succesfactoren

- Meeste projecten worden uitgevoerd.
- Sneeuwbaaleffect door projecten: als katalysator voor andere projecten en beleid.
- Projecten scoren goed op integraliteit en samenhang.
- Projecten vullen bestaand beleid aan: specifiek op participatie en de leefbaarheid.



Obstakels/belemmeringen

- Beperkte SMART geformuleerde en ingevulde indicatoren leiden tot suboptimale monitoring.
- Effecten van projecten komen niet altijd naar voren in monitoring.
- Organisatorische en financiële belemmeringen voor de toekomstbestendigheid.



Geleerde lessen

- Succes is afhankelijk van aansluiting bij (lokale) initiatieven en lokaal draagvlak.
- De huidige monitoring is suboptimaal.
- Het toekomstbestendig maken van Toukomstprojecten moet prioriteit krijgen.





Wat hebben de projecten al bereikt?



Wat lees je in deze paragraaf?

Hieronder lees je welke concrete resultaten de projecten tot nu toe hebben behaald. Elk Toukomstproject heeft eigen indicatoren met een eigen doelstelling. Deze indicatoren dragen bij aan de indicatoren van de doelstellingen van het Programmaplan van Toukomst.

De meeste projecten zijn goedgekeurd in 2021

De meeste projectplannen zijn goedgekeurd door het bestuur van Nationaal Programma Groningen in 2021, maar negen projecten zijn pas in 2022 of in 2023 goedgekeurd. Dit betekent dat tussen inzending van het idee en goedkeuring van het project twee tot vier jaar zat.

| 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|------|------|------|------|
| 27 | 8 | 1 | 0 |

Tabel 1: jaartal van goedkeuring projecten, website Toukomst, per september 2024 en Stand van zaken Toukomstprojecten, november 2024, programmabureau.



Een klein deel van de indicatoren is behaald in 2023

Voor elk Toukomstproject zijn indicatoren opgesteld, die moeten bijdragen aan de doelstellingen van Toukomst. In 2023 zijn 118 indicatoren bij 23 projecten gemonitord en bijgehouden: gemiddeld meer dan vijf indicatoren per project. 67 indicatoren (57% van alle indicatoren) zijn ingevuld, zodat te beoordelen valt of de streefwaarde is bereikt³⁴. Acht indicatoren (12% van de bruikbare indicatoren) zijn voor 100% behaald in 2023. Ongeveer een kwart van de indicatoren (16 indicatoren) is voor 80% behaald. De indicatoren zijn gemiddeld met 75% behaald: dit aantal is hoger doordat sommige projecten de streefwaarde met meer dan 100% hebben behaald³⁵.

Voorbeeld van goed scorend project

Zummerbühne is een van de projecten die beter scoort op de indicatoren dan verwacht:

- Publieksbereik van 24.000 in 2023: 6.000 meer mensen dan de doelstelling
- 80 professionals waren betrokken in 2023: een verdubbeling van het doel
- 250 vrijwilligers en amateurs betrokken: 150 meer dan het streven in 2023

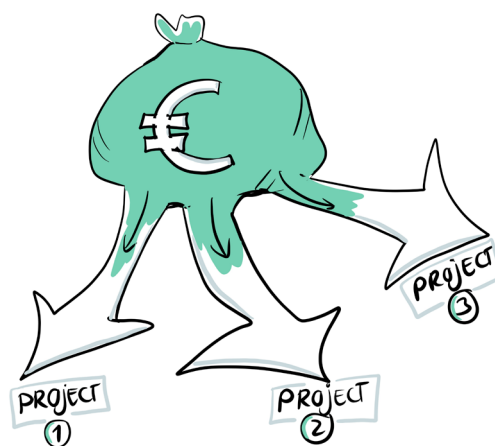
³⁴ Bijvoorbeeld doordat de streefwaarde wel kwantitatief is, maar de meetwaarde niet. Maar ook doordat de streefwaarde gericht is op een jaar in de toekomst. Initiatiefnemers geven ook aan de meetwaarde niet objectief vast te kunnen stellen vanwege de aard van de indicator, gebrek aan tijd of middelen of vanwege andere redenen zoals privacy. Ook wordt de meetwaarde soms kwalitatief beantwoord, waarbij niet objectief valt te vaststellen of dit voldoet aan de streefwaarde

³⁵ Hierin worden bij de gekwantificeerde indicatoren gekeken naar in hoeverre aan de streefwaarde is voldaan. Dit is het gemiddelde van alle projecten die de indicator deels heeft gehaald (minder dan 100%), precies heeft behaald (100%) of waarbij het resultaat in 2023 beter was dan de streefwaarde (hoger dan 100%)

Voorbeeld project met lagere score op indicatoren

Bij project A³⁶ loopt het nog niet helemaal volgens verwachting. Het project is goedgekeurd maar is nog niet beschikbaar. De initiatiefnemers krijgen nu hulp bij de laatste stappen tot de beschikking. De plannen moesten meermaals worden aangepast om aan de staatssteunregels te voldoen. Door het lange wachten zakten de moed en het enthousiasme verder weg³⁷. Hierdoor scoort project A minder op de indicatoren:

- 0 aangehaakte ondernemers/organisaties: 22 minder dan beoogd
- 0 georganiseerde activiteiten in 2022 en 2023: 20 minder dan als doel opgesteld



De resultaten van de projecten zijn scheef verdeeld over de verschillende gemeenten

Eén van de streefwaarden van het Programmaplan is het behalen van effecten van 15 Toukomstprojecten in elke gemeente. In juli 2024 wordt in sommige gemeenten, zoals het Hogeland en Groningen, dit aantal bijna bereikt: 12 Toukomstprojecten met resultaten. In de meeste gemeenten worden echter minder dan 10 Toukomstprojecten gerapporteerd. Voor één project worden resultaten door de hele provincie vermeld.

| Gemeente | Aantal projecten met resultaat in gemeente |
|--------------------------------|--|
| Het Hogeland | 12 |
| Groningen | 12 |
| Oldambt | 10 |
| Eemsdelta | 9 |
| Overige gemeente ³⁸ | 8 |
| Midden-Groningen | 6 |
| Westerkwartier | 5 |
| Pekela | 5 |
| Stadskanaal | 4 |
| Veendam | 0 |

Tabel 2: gemeenten met resultaten op basis van 36 gemonitorde projecten³⁹

80% van het gereserveerd budget voor Toukomstprojecten is toegekend

12 projecten hebben tot nu toe minder budget toegekend gekregen dan oorspronkelijk gereserveerd door het Toukomstpanel; gemiddeld €1,7 miljoen (in totaal ca. €20 miljoen). Eén project heeft helemaal geen budget toegekend gekregen. Drie projecten hebben gemiddeld bijna €0,4 miljoen (in totaal ca. €1,1 miljoen) meer toegekend gekregen, dan oorspronkelijk gereserveerd. Het verschil tussen deze bedragen komt doordat het bestuur van Nationaal Programma Groningen een ander bedrag heeft goedgekeurd of doordat de Gedeputeerde Staten het budget (nog) niet hebben toegekend. De niet toegekende €19 miljoen is nog gereserveerd voor een aantal projecten die momenteel bezig zijn met een projectaanvraag.

| | Oorspronkelijk door Toukomstpanel gereserveerd budget | Toegekend budget | Vershil |
|-------------------|---|------------------|------------|
| Totale som | € 94 mln. | € 75 mln. | € 19 mln. |
| Gemiddelde | € 2,7 mln. | € 2,1 mln. | € 0,6 mln. |

Tabel 3: gereserveerd en toegekend budget afgerond op miljoenen⁴⁰

³⁶ Wij beschrijven het project anoniem omdat wij inzicht willen geven een groter thema, namelijk knelpunten bij het niet behalen van de indicatoren, en niet een specifiek project evalueren

³⁷ Stand van zaken Toukomstprojecten, juli 2024, programmabureau

³⁸ Stand van zaken Toukomstprojecten, juli 2024, programmabureau. NTB: overige gemeenten waaronder Noardeast-Fryslân, Westerwolde en Leeuwarden gerapporteerd

³⁹ Stand van zaken Toukomstprojecten, juli 2024, programmabureau

⁴⁰ Stand van zaken Toukomstprojecten, juli 2024, programmabureau



© Ronnie Zeemering



Toekenning middelen gaat even snel als andere initiatieven, uitgaven gaan langzamer

Binnen Toukomst is tot en met 2022 ca. 70% van de middelen toegekend⁴¹. In 2023 is dit 75% geworden, wat gelijk is aan het gemiddelde van Nationaal Programma Groningen. Tot en met 2023 is ca. 15% van de totale projectmiddelen vanuit Toukomst uitgegeven. Dat is minder dan de 25% van het totaal van Nationaal Programma Groningen. Dit komt doordat de eerste twee jaren binnen Toukomst nauwelijks uitgaven zijn gedaan doordat de meeste projecten nog werden uitgewerkt. In 2023 zijn de uitgaven binnen Toukomst verdubbeld, wat komt doordat projecten verder in de uitvoering komen.

⁴¹ Monitor 2024, Nationaal Programma Groningen, KplusV, Sociaal Planbureau Groningen en Aletta Advies

⁴² Niet alle data was beschikbaar. Bij sommige projecten is aangegeven dat een verlening mogelijk nodig is

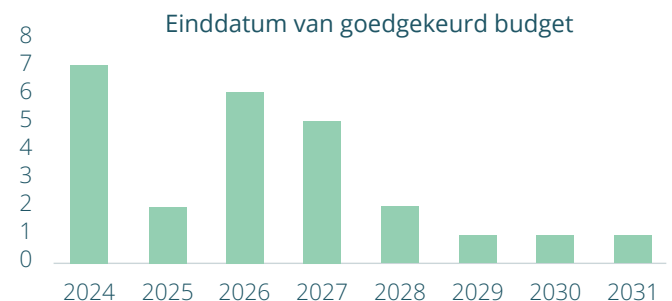
⁴³ Medewerkers van het programmabureau geven aan momenteel hierover in gesprek te zijn met het Rijk over projecten waarvoor het goedgekeurde budget na de afronding van Toukomst staan gepland

⁴⁴ Overzicht voortgangsrapportage 2023, december 2023, programmabureau Toukomst

⁴⁵ Overzicht voortgangsrapportage 2023, december 2023, programmabureau Toukomst

De meeste Toukomstprojecten hebben goedgekeurd budget tot 2027

Bij ca. 80% van de projecten⁴² zal tussen 2024 en 2027 het budget vanuit Toukomst aflopen. Voor vijf projecten loopt het budget af in de periode tussen 2028 en 2031⁴³. Tegelijkertijd is de einddatum van de 17 projecten (van de 21 projecten waarover deze informatie beschikbaar is) in 2023 gewijzigd⁴⁴. De meest voorkomende reden voor de aangegeven vertraging is een nog niet of te laat verkregen beschikking. Vanwege aanwezige vertraging is het mogelijk dat deze einddata zullen verschuiven. Vertraging leidt mogelijk tot verhoogde kosten doordat de kosten voor personeel en materialen stijgen.



Figuur 3: aantal projecten per eindjaar van goedgekeurd budget⁴⁵. Gegevens van 11 projecten missen.



© Ronnie Zeefering

Hoe worden de projecten uitgevoerd?



Wat lees je in deze paragraaf?

We lichten toe hoe de Toukomstprojecten presteren op de zes randvoorwaarden zoals vastgelegd in het Programmaplan van Toukomst. Deze randvoorwaarden zijn bedacht om de impact van de Toukomstprojecten zo groot mogelijk te maken.

⁴⁶ Overzicht voortgangsrapportage 2023, december 2023, programmabureau Toukomst en stand van zaken Toukomstprojecten, juli 2024, programmabureau

⁴⁷ SMART is een methodiek om doelen effectief te formuleren door ze Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden te maken. Het helpt bij het duidelijk en haalbaar maken van doelstellingen.

De beschikbare data is niet altijd volledig en SMART geformuleerd

De data voor de Toukomstprojecten zijn niet altijd compleet. In 2023 is de gerapporteerde informatie wel completer dan de jaren daarvoor. Het is onduidelijk of de projecten waarover data beschikbaar is een representatieve weergave is van alle Toukomstprojecten. Een mogelijkheid is dat Toukomstprojecten die goed georganiseerd zijn ook vaker inzicht hebben in hun eigen voortgang en resultaten dan Toukomstprojecten met meer knelpunten. Dat zou betekenen deze evaluatie vooral data van succesvollere projecten bevat. Dit is echter niet aantoonbaar. Ook is de beschikbare data niet altijd SMART⁴⁷ geformuleerd, waardoor de data niet altijd (onderling) vergelijkbaar en/of optelbaar is. Hierdoor hebben wij in het onderzoek niet volledig zicht op de stand van zaken en voortgang van alle Toukomstprojecten.

Voortgang van de Toukomstprojecten op de randvoorwaarden



Betrokkenheid

- ▶ Ca. 30.000 bezoekers open dagen
- ▶ Ca. 160.000 unieke bezoekers websites



Samenhang

- ▶ Gemiddeld sluit elk project naar verwachting aan bij twee (toekomstige) programma's



Integraliteit

- ▶ Bijna elk project draagt bij aan elk van de vier ambities



Toekomstigbestendigheid

- ▶ 2 op de 3 Toukomstprojecten kan naar verwachting op eigen benen staan na Toukomst
- ▶ 20% van de huidige projectkosten worden gefinancierd buiten Toukomst



Proportionaliteit

- ▶ Tot en met 2023 €13 miljoen gefinancierd tot nu toe
- ▶ 80% van oorspronkelijk gereserveerd budget is toegekend



Resultaten

- ▶ Meeste streefwaarden worden (nog) niet behaald: aantal projecten in uitvoering, behaalde projectresultaten, resultaten per gemeente en aantal nieuwe fte

Figuur 4: bevindingen voor de relevante randvoorwaarden, toekomstbestendigheid en de resultaten van projecten⁴⁶



Betrokkenheid: worden Groningers bij de Toukomstprojecten betrokken?

In 2023 waren bij vijf projecten 375 organisaties betrokken

Van de 36 projecten in 2023⁴⁸ is bij vijf projecten gerapporteerd hoeveel organisaties betrokken waren⁴⁹. Onder organisaties vallen stichtingen, verenigingen of bedrijven. Bij deze vijf projecten waren 375 organisaties betrokken. Dit aantal is hoog door twee uitschieters. Landschapswerkplaats betreft namelijk 255 partijen. Onder dit overkoepelende project vallen 10 andere initiatieven, die ook partijen betrekken. 'Nu leren wat later is' geeft aan 110 betrokken partijen (bijvoorbeeld scholen) te hebben. In welke mate deze verschillende partijen worden betrokken en of hier onderlinge overlap in zit, is niet te duiden.

De meeste projecten hebben nog een relatief klein bereik

Van 20 projecten is data beschikbaar over het aantal geschatte bezoekers⁵⁰. In totaal waren er bij deze projecten 29.575 bezoekers op open dagen of publieke bijeenkomsten. Dit aantal komt vooral door twee projecten die een hoog aantal bezoekers bij publieke bijeenkomsten hebben geworven. Dit zijn Zummerbühne met ca. 24.000 bezoekers en Gronings vuur met ca. 1.800 bezoekers. Overige projecten zitten rond de 300-400 bezoekers. Er zijn vijf projecten met een streefaantal bezoekers, hiervan hebben drie projecten dit aantal bezoekers gehaald in 2023.

Ruim 117.000 unieke personen bezochten de websites van 12 projecten

In 2023 hebben 12 projecten gegevens over het aantal website bezoekers gerapporteerd. In totaal waren dit er 117.870 afgelopen jaar. Ook hier zijn er een aantal uitschieters: Zummerbühne (57.000 bezoekers), Gronings vuur (19.209 bezoekers), Elk dorp zijn eigen voedseltuin (8.000 bezoekers) en Artz in Health Groningen (2.221 bezoekers). Dit wordt opgevuld door de kleinere projecten die rond de 100-200 bezoekers op hun website hebben.

⁴⁸ Overzicht voortgangsrapportage 2023, december 2023, programmabureau Toukomst

⁴⁹ Overzicht voortgangsrapportage 2023, december 2023, programmabureau Toukomst

⁵⁰ Voortgangsrapportages 2023, december 2023, programmabureau

⁵¹ Voortgangsrapportages 2023, december 2023, programmabureau

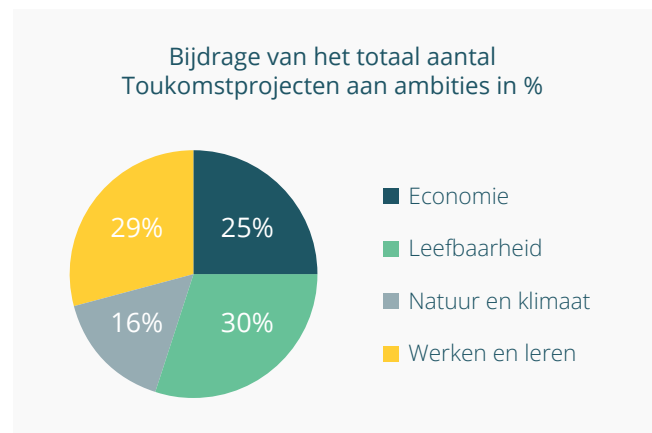
⁵² Overzicht voortgangsrapportage 2023, december 2023, programmabureau Toukomst



Integraliteit: dragen de projecten bij aan elkaar en aan meerdere ambities?

Alle projecten dragen gelijk bij aan ambities, maar een minder aantal aan natuur en klimaat

Volgens het voorgangsoverzicht van het programmabureau in 2023⁵¹ draagt bijna elk project bij aan minstens twee van de vier ambities. Er zijn maar vier projecten die niet aan alle vier de ambities bijdragen. Alle Toukomstprojecten dragen procentueel ongeveer hetzelfde bij aan de ambities Leefbaarheid, Werken en Leren en Economie. Procentueel dragen Toukomstprojecten minder vaak bij aan de ambitie Natuur en Klimaat. Doordat de omvang van de Toukomstprojecten erg verschilt is het mogelijk dat de percentages niet een representatief beeld geven over de absolute bijdrage van de projecten aan de ambities (bv. doordat er minder projecten zijn op het gebied van natuur en klimaat, maar wel grotere).



Nu leren wat later is

Het Toukomstproject 'Nu leren wat later is' laat jongeren kennis maken met uiteenlopende toekomstperspectieven. Experts met verschillende opleidingsniveaus en beroepen geven leerlingen uit groep 7 en 8 gastlessen. Hierdoor gaan leerlingen nadenken over hun toekomstmogelijkheden, voorkeuren en talenten. Dit project draagt bij aan alle ambities en presteert daarom goed op randvoorwaarde integraliteit. Het project draagt het minst aan bij economie (10%), meer aan werken en leren (20%) en natuur en klimaat (30%) en het meest aan leefbaarheid 40%⁵².

Op basis van de gegevens van het programmabureau zullen 23 projecten (63% van alle projecten) na afloop van de financiering vanuit Toukomst naar verwachting op eigen benen kunnen staan.



Proportionaliteit: worden er met de beschikbare middelen voldoende effecten behaald?

26 projecten zijn uitgevoerd of afgerond op basis van €13 miljoen

26 projecten (ca. 70% van alle projecten) zijn uitgevoerd of al afgerond⁵³. Daarnaast zijn er drie voorbereidende projecten in uitvoering. 23 projecten rapporteren behaalde successen. Deze voortgang tot en met 2023 kostte €13 miljoen binnen Toukomst. Ca. 20% van de middelen zijn (nog) niet toegekend.

⁵³ Overzicht voortgangsrapportage 2023, december 2023, programmabureau Toukomst



Samenhang: is er voldoende samenhang met Toukomstprojecten, andere programma's binnen Nationaal Programma Groningen en (regulier) beleid van overheden?

Driekwart van de projecten heeft raakvlakken met andere projecten, beleid of programma's

Voor 28 Toukomstprojecten (78% van het geheel) worden raakvlakken met andere Toukomstprojecten gerapporteerd. Voor ongeveer hetzelfde aantal Toukomstprojecten, (29 oftewel 81% van het geheel) worden raakvlakken met het reguliere beleid van de gemeente of provincie gesignaleerd.



Toekomstbestendigheid: is er nu en op lange termijn impact?

Een meerderheid van de projecten kan na afloop van Toukomst op eigen benen staan

Op basis van de gegevens van het programmabureau zullen 23 projecten (63% van alle projecten) na afloop van de financiering vanuit Toukomst naar verwachting op eigen benen kunnen staan. Dit kan op meerdere manieren:

- ▶ Andere financiering, bijvoorbeeld vanuit overheden of fondsen
- ▶ Eigen inkomsten, waardoor zij financieel onafhankelijk van andere partijen zijn
- ▶ Borging bij andere organisaties, projecten gaan over in regulier beleid of andere projecten

Voor drie projecten geldt dit niet. Voor 10 projecten is geen data beschikbaar. Dit betekent dat voor in ieder geval één op de drie projecten de toekomstbestendigheid onzeker is.



Een aantal voorbeelden van de behaalde resultaten van projecten:

- Roemte! heeft 5 leningen verstrekt en een pand aangekocht van €1,3 miljoen.
- Zummerbühne trok in 2023 24.000 bezoekers in 20 voorstellingen, die drie weken van te voren uitverkocht waren.
- Kansen voor kinderen Groningen heeft een stevig netwerk opgebouwd om het draagvlak voor het programma te vergroten en een groen licht gekregen voor het vervolg van het programma in de gemeenten.
- Het project 'Nu leren wat later is' heeft ook zijn vruchten afgeworpen. Op vijf scholen hebben leerlingen van groep zeven en acht het programma gevolgd en wekelijks les gehad van gastdocenten van bedrijven en organisaties uit de regio.



© Ronnie Zeemering

Bijna vier op de vijf projecten is of wordt organisatorisch geborgd

Bij 27 projecten (75% van de projecten met beschikbare data) wordt gerapporteerd dat de projectuitvoerders bezig zijn met duurzame borging van het project. Dit wordt gedaan op een aantal manieren:

- ▶ Oprichting van een onafhankelijke organisatie, bijvoorbeeld stichting/vereniging/coöperatie
- ▶ Ondergebracht bij andere organisatie, bijvoorbeeld de onderhoud- en beheerstaken van het project

19% van de projectkosten wordt niet bekostigd vanuit Nationaal Programma Groningen

Toukomstbreed is er, in tegenstelling tot andere initiatieven binnen Nationaal Programma Groningen, geen co-financieringsverplichting. Voor sommige specifieke projecten is dit wel verplicht. Voor de overige projecten geldt een inspanningsverplichting. Bij zeven projecten heeft de cofinanciering meer kosten gedekt tot en met 2023, dan de financiering vanuit Nationaal Programma Groningen. Dit is te verklaren doordat sommige projecten al financiering vanuit andere bronnen hadden voordat zij de beschikking kregen, maar ook doordat zij met het oog op de duurzaamheid van hun inkomsten, andere langdurige financiering hebben aangetrokken. Ter vergelijking: het provinciaal programma van Nationaal Programma Groningen heeft een verplichte co-financieringsverplichting van 50%⁵⁴.

Hoe worden de resultaten tot nu toe ervaren?

Gesprekpartners wijten niet behaalde doelstellingen vaak aan vertraging

Betrokkenen bij Toukomstprojecten wijzen naar vertragingen in het proces, bijvoorbeeld bij de toetsing op wet- en regelgeving door de provincie. Daarnaast vinden de betrokkenen de doelstellingen achteraf ook (te) ambitieus. De benodigde tijd voor afstemming met relevante partijen zoals gemeenten voor specifiek ruimtelijke projecten is door sommige initiatiefnemers achteraf onderschat.

“Toukomst heeft al veel gedaan en bereikt, maar ik denk nog voor een te beperkte groep. Mensen die positief dingen lezen, nieuwsgierig zijn, op zoek gaan, durven. Er zijn vele anderen die Toukomst niet bereikt, hoe zou dat beter kunnen?”



Impact van Toukomst valt buiten scope van dit onderzoek

De jaarlijkse monitors^{55, 56} houden de voortgang op de hoofddoelstellingen van Nationaal Programma Groningen, inclusief Toukomst, bij. Deze monitors laten echter niet de resultaten of de directe/ onafhankelijke impact van Toukomst maar van geheel Nationaal Programma Groningen zien.

⁵⁴ Programmakader Nationaal Programma Groningen, december 2023, Nationaal Programma Groningen

⁵⁵ Monitor 2023: OUTPUT, OUTCOME EN IMPACT NATIONAAL PROGRAMMA GRONINGEN, oktober 2023, E&E advies, sociaal planbureau Groningen en Aletta Advies

⁵⁶ Imago Monitor Groningen: derde meting Imago Monitor Groningen, juli 2023, KANTAR PUBLIC en Nationaal Programma Groningen



Sjoerd Knol

De impact van de projecten wordt tot nu toe als niet duidelijk of eenduidig ervaren

De impact van Toukomst op de brede welvaart, het imago van Groningen en vertrouwen in overheid, is voor gesprekspartners nog niet duidelijk. Ook in de enquête (zie [bijlage](#) voor uitgebreide resultaten en methodologie) antwoorden de meeste respondenten dat zij het niet eens en niet oneens zijn dat Toukomst bijdraagt aan de ambities van Nationaal Programma Groningen. Dat is (gedeeltelijk) te verklaren doordat de impact op langere termijn pas duidelijker zal worden. Ook zijn sommige personen niet bekend met Toukomstprojecten met concrete resultaten.

Gesprekspartners zien positieve effecten buiten de gestelde doelstellingen

Door Toukomstprojecten zijn nieuwe samenwerkingen en dwarsverbanden tussen inwoners en de overheid, en tussen overheidsorganisaties zelf gecreëerd. Daarnaast noemen gesprekspartners dat Toukomst zorgt voor een sneeuwbaaleffect, door (participatieve) initiatieven van inwoners en overheden te stimuleren. Ook hebben de ideeën inhoudelijke thema's en projecten geagendeerd bij overheden door middel van de ingezonden ideeën en de samenwerking met overheden.

“Persoonlijk vind ik alle projecten interessant, maar ik denk dat dit nog niet bij veel mensen bekend is.”

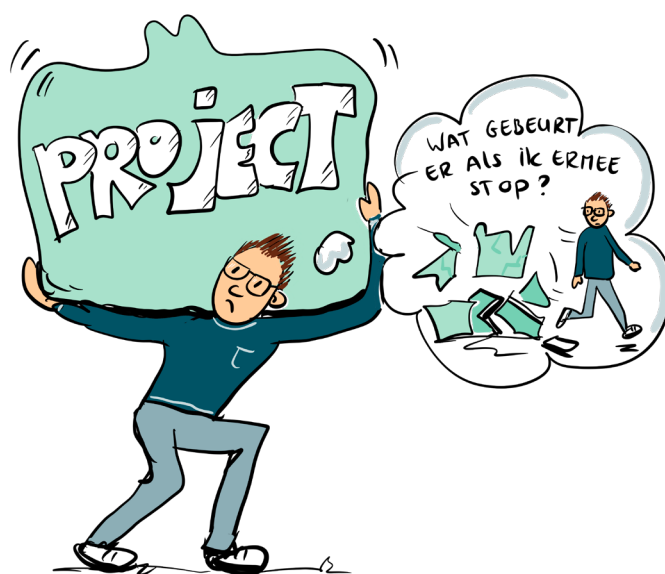
Gesprekspartners noemen dat de resultaten niet altijd kwantitatief en/of meetbaar zijn.

Betrokkenen geven aan zij een te grote focus op het 'tellen' en te weinig op het 'vertellen' ervaren. Hierdoor worden alleen de (makkelijk) meetbare resultaten gerapporteerd en overwogen. Terwijl de verhalen van initiatiefnemers andere (onverwachte) positieve resultaten laten zien.

De toekomstbestendigheid van de Toukomstprojecten wordt als grote uitdaging gezien

Gesprekspartners geven aan dat het voorbereiden van Toukomstprojecten op de langere termijn een grote prioriteit moet zijn. Momenteel werken de initiatiefnemers aan het financieel, juridisch en organisatorisch borgen van de Toukomstprojecten. Zij ervaren uitdagingen bij het vinden van structurele financiering. Bijvoorbeeld doordat een gemeente een jaar financiering kan bieden, maar niet meerjarig of structureel. Ook is soms meer inzicht in de benodigde organisatiekracht en besturing in de toekomst nodig⁵⁷. Daarnaast sluiten Toukomstprojecten niet direct aan bij regulier beleid van gemeenten, waardoor het Toukomstproject niet onaangepast overgenomen kan worden door een gemeente.

⁵⁷ Evaluatie Roemte, april 2024, Berenschot





Reflectie

De kracht van Toukomst zit voornamelijk in de burgerparticipatie

Toukomst weet als grootschalig burgerparticipatie-programma veel ideeën en energie van inwoners te mobiliseren. Ook agendeert en inspireert het overheidspartijen tot meer samenwerking met elkaar en met inwoners. Tegelijkertijd worden er tot nu toe minder 'harde' resultaten bereikt dan gehoopt. Veel successen moeten nog in de toekomst plaatsvinden. Deze projecten zullen vooral waarde toevoegen doordat zij bestaand beleid aanvullen met nieuwe ideeën, en minder doordat zij projecten beter of effectiever uitvoeren.

Resultaten lopen achter op ambities, deels te verklaren door knelpunten in proces

De Toukomstprojecten scoren relatief goed op de procesdoelstellingen, zoals samenhang en integraliteit, en vooral op de betrokkenheid van Groningers. Op programmaniveau worden de doelstellingen van concrete projectresultaten nog niet behaald. Dit valt te verklaren door vertragingen in de fase voorafgaand aan de uitvoering. Tegelijkertijd zijn de huidige zichtbare resultaten afkomstig van projecten die relatief makkelijk tot uitvoering zijn gekomen. Onzeker is in hoeverre de meeste projecten, zonder zichtbare resultaten, succesvolle resultaten zullen laten zien.

Toekomstbestendigheid is een grotere uitdaging dan verwacht

Het grootste deel (ca. 80%) van de projectmiddelen is afkomstig uit het Toukomstprogramma. Toekomstbestendigheid van projecten blijkt een grotere uitdaging, ondanks dat dit een randvoorwaarde was van het programmakader waarop de Toukomstprojecten zijn getoetst. Ook blijkt in de praktijk dat veel Toukomstprojecten om toekomstbestendig te worden toch bij gemeenten en provincies aankloppen, terwijl dit aan de start niet de bedoeling was. Er is nog vijf jaar de tijd om deze toekomstbestendigheid te realiseren.

De huidige werkwijze van de monitoring is suboptimaal

De monitoringsinformatie is onvolledig en geeft daardoor beperkt inzicht in de voortgang op de indicatoren. Naast beperkt draagvlak onder degenen die de monitoring moeten invullen en gebruiken (initiatiefnemers en projectbegeleiders), zijn ook degenen die inzicht moeten krijgen en sturen op Toukomst beperkt tevreden (bestuurders en programmabureau). De grote opgave van toekomstbestendigheid vraagt naast bijsturing op projectniveau, inzicht en acties op programmaniveau.

Klik [hier](#) om terug te keren naar de samenvatting van dit hoofdstuk



Wat kunnen we leren?

Wat lees je in dit hoofdstuk?

In dit hoofdstuk lees je:

- ▶ De belangrijkste conclusies van onze onderzoek;
- ▶ De geleerde lessen voor het vervolg van Toukomst en voor toekomstig beleid;

05



Conclusies



In dit hoofdstuk beantwoorden wij de hoofdvraag en delen wij de geleerde lessen

De hoofdvraag is als volgt:

In hoeverre voldoet het programma Toukomst aan de oorspronkelijke doelstellingen, zoals vastgelegd in het programmakader van Nationaal Programma Groningen en het Programmaplan Toukomst, zowel wat proces, als wat inhoud van het programma betreft?

Proces

Het Toukomstbeeld was beperkt nuttig voor Nationaal Programma Groningen, wel voor beleid

Het Toukomstbeeld was origineel bedacht als inhoudelijk fundament voor Nationaal Programma Groningen. Deze functie kwam onvoldoende uit de verf doordat de verschillende initiatieven startten voordat het Toukomstbeeld opgeleverd was. Het Toukomstbeeld wordt nu echter wel gebruikt door ambtenaren voor het vormgeven van beleid.

Enthousiasme en brede betrokkenheid ebden gedeeltelijk weg door lang proces

Een van de grootste successen van Toukomst is de energieke inzameling van ideeën onder velen Groningers. De mobilisatie van de vele Groningers is een goed voorbeeld van burgerparticipatie. Dit enthousiasme is echter bij velen verminderd toen de ideeën aangepast werden door bundeling. Maar ook door bureaucratie:

lange wachttijden en meerdere beoordelings- en toetsingsmomenten. Waar een deel van de initiatiefnemers teleurgesteld afhaakte, zet een ander deel enthousiast door.

Beperkt gecreëerd inzicht in het proces leidde tot verkeerde verwachtingen initiatiefnemers

De inrichting van het proces was ingewikkeld en onduidelijk voor veel betrokkenen, specifiek initiatiefnemers maar ook inwoners. Deels komt dit doordat de insteek van Toukomst bijzonder is, waardoor de praktijk niet geheel uit te stippelen was. Het programmabureau heeft gaandeweg ingespeeld op de behoeften van initiatiefnemers, maar heeft aan de voorkant onvoldoende zekerheid gegeven over de processtappen. Initiatiefnemers hadden niet volledige, maar wel meer duidelijkheid kunnen hebben over het proces en het kader voor hun ideeën.

De mobilisatie van de vele Groningers is een goed voorbeeld van burgerparticipatie

De benodigde rol van initiatiefnemers is verkeerd ingeschat

Veel initiatiefnemers hadden verwacht minder tijd, inzet en expertise nodig te hebben. Deze onderschatting is deels te verklaren door het gebrek aan vergelijkbare burgerparticipatieprogramma's op deze schaal. Hier is later op ingespeeld met extra expertise en professionele projectleiders om initiatiefnemers te ondersteunen. Een betere inschatting van hun rol, had meer helderheid gecreëerd en eerder tot gepaste ondersteuning geleid. Ook was de benodigde proactieve betrokkenheid van verschillende partijen, zoals de beoordelingscommissie en gemeenten, om de initiatiefnemers verder te helpen aan de voorkant onderschat.

De meeste Toukomstprojecten zijn pas net van start of zitten midden in de uitvoering, waardoor de resultaten aankomende jaren zichtbaar moeten worden.

Betrokkenen laten enorme inzet en doorzettingsvermogen zien om Toukomst te laten slagen

Onzekerheid en obstakels zijn onderdeel van een innovatief programma als Toukomst. Veel initiatiefnemers laten zich echter niet uit het veld slaan en zetten zich vol in. Ook medewerkers van Nationaal Programma Groningen, provincie en gemeenten zetten zich actief in om de initiatiefnemers zo veel mogelijk te ondersteunen, met de bestaande mogelijkheden, ondanks onzekerheid en tegenslagen.

Toukomst is te complex voor een burgerparticipatieprogramma

De inrichting van Toukomst is deels ingewikkeld doordat het meerdere vormen van burgerparticipatie bevat, onderdeel van Nationaal Programma Groningen is, en afhankelijkheden van de provincie en gemeenten heeft. Dit resulteert in veel verschillende rollen, taken en processtappen. Hierdoor is het programma beperkt uitlegbaar aan personen op afstand, zoals de inwoners, bestuurders, maar ook initiatiefnemers. Dit terwijl juist een burgerparticipatieprogramma toegankelijk en simpel moet zijn.

Inhoud

Na vertraging zijn de eerste effecten te zien, maar deze moeten nog zichtbaarder worden

Sommige projecten zijn succesvol afgerond en laten nu resultaten zien. De meeste Toukomstprojecten zijn pas van start of zitten midden in de uitvoering, waardoor de

resultaten aankomende jaren zichtbaar moeten worden. Dit komt doordat veel projecten zijn vertraagd door een langer beoordelings- en toekenningsproces dan verwacht. Hierdoor behalen veel Toukomstprojecten hun streefwaarden van de opgestelde indicatoren niet.

Toukomstprojecten zijn divers en voegen waarde toe

Het brede kader van Nationaal Programma Groningen leidde ertoe dat veel, diverse ideeën zijn opgehaald. Hierdoor vullen veel Toukomstprojecten bestaand provinciaal en gemeentelijk beleid aan. Andere Toukomstprojecten zijn minder innovatief, maar voegen wel waarde toe aan de directe leefomgeving van inwoners. De effecten zijn tot nu toe beperkt opgeschaald.

Toukomstprojecten betrekken inwoners, maar toekomstbestendigheid baart zorgen

Toukomstprojecten scoren kwantitatief goed op het betrekken van inwoners op fysieke en online bijeenkomsten. Ook wordt deze betrokkenheid kwalitatief goed ervaren: direct betrokkenen zijn erg enthousiast. Op basis van de beschikbare informatie scoren de Toukomstprojecten goed op de overige randvoorwaarden. Maar de toekomstbestendigheid is voor veel Toukomstprojecten een grote uitdaging, aangezien de ruime meerderheid, ca. 80%, van de financiering afkomstig is van Toukomst en Toukomstprojecten veel organisatorische en juridische belemmeringen hebben.

Resultaten zijn beperkt inzichtelijk en meetbaar

Dit komt deels doordat de monitoring niet alle (positieve) effecten meet. En doordat niet alle effecten te kwantificeren zijn en sommige initiatiefnemers beperkte ervaring hebben met monitoring. Maar ook doordat er weinig draagvlak is en omdat niet alle indicatoren (SMART) worden ingevuld.





© Pexel.com

Beweging van Toukomst is lastig meetbaar maar inspireert

Met de inzameling van ideeën en het Toukomstbeeld zijn bepaalde thema's (bijvoorbeeld leefbaarheid en digitale toegankelijkheid) hoger op de ambtelijke, bestuurlijke en politieke agenda gekomen. Hiermee hebben de betrokkenen invloed gehad op toekomstige beleidsvorming. Doordat Toukomstprojecten recht door geografische en domeingrenzen gaan, zijn verschillende overheidspartijen met elkaar in contact gekomen en zijn nieuwe samenwerkingen tot stand gekomen. Verder is met Toukomst het thema burgerparticipatie meer onder de aandacht gebracht bij de gemeenten en provincie. Ook zijn er veel lessen te halen uit Toukomst waar overheden weer mee aan de slag kunnen in de toekomst. Het Toukomstpanel is een mooi voorbeeld van democratische vernieuwing, waarbij inwoners een actieve rol hebben in de besluitvorming.

Geleerde lessen

Toukomst

Maak gezamenlijk een toekomstplan

Waar de eerste vijf jaar van Toukomst zich vooral richtte op de start en uitvoering van Toukomst, staan de aankomende vijf jaren in het teken van afronding. Een richtinggevend toekomstplan, dat inzicht en koers geeft aan de betrokkenen, is nodig met drie onderdelen:

- ▶ **Inzicht in proces.** Zonder interventie bestaat het risico dat betrokkenen nogmaals veel onzekerheid ervaren richting de afronding van Toukomst. Op programma- en projectniveau is inzicht voor alle betrokkenen nodig in de processtappen, inclusief de onzekerheden en risico's. Denk aan het opstellen van een roadmap.
- ▶ **Analyse en acties toekomstbestendigheid.** Op programmaniveau is inzicht nodig in de grootste knelpunten en behoeften op het gebied van toekomst-

bestendigheid. Op basis van de inzichten zullen keuzes gemaakt moeten worden over welke Toukomstprojecten niet toekomstbestendig zijn en dus na afloop van Toukomst zullen stoppen. En over welke acties op programmaniveau nodig zijn om de resterende Toukomstprojecten wel toekomstbestendig te maken.

- ▶ **Passende begeleiding.** De Toukomstprojecten zullen op verschillende momenten afgerond worden. Sommige Toukomstprojecten zullen voor 2029 aflopen. Ook zullen sommige Toukomstprojecten niet doorgaan. Om teleurstelling te beperken is helderheid en dialoog nodig over Toukomstprojecten die na afloop van Toukomst niet zullen voortbestaan. De direct betrokkenen moeten hier goed in begeleid worden.

Het programmabureau is aan zet voor het opstellen van dit toekomstplan, in co-creatie met de verschillende betrokken partijen. Dit proces kan parallel lopen aan de uitvoering van de projecten en hoeft dus niet tot vertraging te leiden.



Heroverweeg de rol van het programmabureau

Met het zicht op de benodigde behoeften voor toekomstbestendigheid is mogelijk een andere rol voor het programmabureau nodig, met andere taken en expertises. Bijvoorbeeld toegepast op het opschalen, opbouwen van een duurzame businesscase en het aantrekken van nieuwe financiers en andere samenwerkingspartners. Betrek bij deze heroverweging het perspectief van de betrokken partijen, specifiek de initiatiefnemers.

Investeer in gedeelde verantwoordelijkheid programmabureau en overheden

Om Toukomst te laten slagen is nauwe samenwerking tussen het programmabureau en de betrokken overheden nodig. Het vormgeven van gedeelde verantwoordelijkheid gaat verder dan alleen een duidelijke rolverdeling. Het vergt een lerend proces waarbij de betrokken partijen afstemmen, reflecteren op de voortgang en waar nodig gezamenlijk bijsturen. Dit vraagt tijd van de betrokken partijen.

Pak de oude energie op om met opschaling de legitimiteit van Toukomst te vergroten

De waarde van Toukomst zit vooral in burgerparticipatie: uitvoering van de ideeën en het betrekken van inwoners. Andere initiatieven vanuit overheidspartijen zijn mogelijk doeltreffender, maar betrekken minder inwoners. Bij de realisatie van de resultaten van de Toukomstprojecten moet daarom vooral oog zijn voor het betrekken van de meer inwoners als deelnemers en direct betrokkenen. Hiermee onderscheidt Toukomst zich van andere programma's. Daarnaast is brede burgerparticipatie ook een argument om Toukomst(-projecten) anders te behandelen dan anderen initiatieven. Het enthousiasme en energie van het begin van Toukomst kan ook in deze fase gebruikt worden. De projecten laten steeds meer resultaten zien: blijf de succesverhalen delen.

Toekomstig beleid

Creëer een visie op burgerparticipatie met oog op wat inwoners kunnen en willen

Bedenk per fase wat de toegevoegde waarde van burgerparticipatie is ten opzichte van wat dit vraagt en oplevert voor inwoners op het gebied van de gevraagde capaciteit, expertise, tijd en kans op teleurstelling. Schets mogelijkheden, zoals initiatiefnemers die na toekenning van de middelen opdrachtgever worden van ingehuurde projectleiders. Inwoners hoeven niet altijd alles uit te voeren.

Onderscheid maken tussen de termen overheids- en burgerparticipatie kan helpen: oftewel, de burger is aanzet, terwijl de overheid dit faciliteert. Of de overheid voert acties uit, waarbij de burger betrokken wordt. De participatieladder, met verschillende participatievormen en bijhorende bestuursstijl, kan de inrichting van een burgerparticipatieprogramma helpen.



© Mariëke Kijk in de Vegte



Zorg voor een duidelijk doel en benodigde begeleiding voor de monitoring

Momenteel wordt de monitoring vooral als last ervaren en zijn de inzichten onvolledig en daarmee beperkt waardevol. Een herijking van het doel van de monitoring (verantwoording of inzicht in toekomstbestendigheid/opschaling) en de daarbij benodigde sturingsinformatie is nodig. Hierna is consistente monitoring nodig waarbij het programmabureau de uitvoerders van de projecten begeleidt en ontlastt bij het uitvoeren van de monitoring indien nodig. Dit moet niet leiden tot extra bureaucratie voor initiatiefnemers.

Geef helderheid over de zeker- en onzekerheden in het proces

Er zit spanning tussen het enthousiasmeren van inwoners in de beginfase en verwachttingsmanagement. Maak daarom duidelijk wat het kader is en wat dit in de praktijk betekent voor betrokkenen. Verhelder wat (nog) onzeker is en bereid betrokkenen voor op de slechtste scenario's: afkeuring projecten, lange wachttijden, veel benodigde inzet en onzekerheden. Probeer dit zo concreet mogelijk te maken, bijvoorbeeld door een klantenreis op te stellen aan de hand van een proefproject met de verschillende processtappen, doorlooptijden, knelpunten en risico's.

Regel zoveel mogelijk aan de voorkant van de burgerparticipatie

Minimaliseer beoordelings- en toetsingsmomenten, specifiek door ideeën en projectplannen op zowel programma- als projectniveau te laten toetsen. Richt het proces zo in dat ideeën en projectplannen niet opnieuw langs alle gremia hoeven te gaan wanneer zij niet langs een toets of beoordeling komen. Onderzoek vooraf hoe projecten zo goed mogelijk aan sluiten op de bestaande wet- en regelgeving (staatsteun). Denk aan kleinere projecten waarvoor minder eisen gelden. Zorg dat het wettelijke kader duidelijk is voor initiatiefnemers tijdens de eerste stappen van het aanscherpen van het idee, bijvoorbeeld de eisen voor staatssteun, door juridische kennis beschikbaar te stellen.

Creëer meer gezamenlijke verantwoordelijkheid bij de verschillende overheden

Aan de start van een dergelijk programma moeten de verschillende rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Maar de verschillende partijen moeten ook gezamenlijk verantwoordelijkheid voelen en hetzelfde beeld hebben om het programma te laten slagen. Het helpt om aan de voorkant duidelijke afspraken te maken en commitment uit te spreken.

Structureel overleg tussen het programmabureau, provincie en gemeenten helpt om deze gezamenlijke verantwoordelijkheid te bestendigen. Bij deze verduidelijking van de verschillende rollen past ook een inschatting van de benodigde capaciteit van de verschillende partijen. Een vaste contactpersoon met genoeg capaciteit voor het programmabureau en de initiatiefnemers is hierbij een succesfactor. Bij de inrichting van een eigenstandig programmabureau is het nuttig om personeel tijdelijk vanuit de provincie/gemeenten te detacheren. Hiermee wordt de onderlinge samenwerking vanaf het begin goed vormgegeven.

Laat decentrale overheden burgerparticipatie faciliteren om vertrouwen te vergroten

Burgerparticipatie die wordt gefaciliteerd door een opzichzelfstaand programmabureau zorgt dat (positieve) effecten aan het programmabureau worden toegekend en niet aan de decentrale overheden. Ook is het, door het versnipperde overheidsveld in Groningen, voor velen onduidelijk aan welke overheidspartij (positieve) effecten toegekend kunnen worden. Tegelijkertijd worden de decentrale overheden nu als poortwachter gezien van wet- en regelgeving en niet als aanjager van innovatieve

projecten. Daardoor worden vooral negatieve gebeurtenissen en effecten aan de decentrale overheden toegekend, wat niet helpt bij het vergroten van vertrouwen in overheidspartijen.

Stel aanjaagsubsidies met beperkte verantwoording beschikbaar voor initiatiefnemers

Hierdoor kunnen initiatiefnemers gedurende wachtmomenten doorwerken, waardoor het enthousiasme wordt vastgehouden. Ook worden zij hierdoor (vooraf) gecompenseerd voor tijd en inzet. Dit zorgt voor een snellere voortgang van de projecten en het programma.

Maak zoveel mogelijk gebruik van bestaande kennis en formats

Hoewel de insteek van Toukomst bijzonder is, zijn er andere organisaties gericht op het financieren van projecten, zoals publieke fondsen in de cultuursector en de Rijksdienst Voor Ondernemers (RVO). Inventariseer bij hen hoe projecten aan staatssteunregels kunnen voldoen.



Differentieer in de beoordeling en begeleiding

De verschillende domeinen hebben hun eigen uitdagingen. Binnen het fysieke domein hebben projecten te maken met de ruimtelijke inpassing en daarmee met veel betrokken partijen. Bij culturele Toukomstprojecten kan de toekomstbestendigheid weer lastiger zijn, omdat structurele financiering vaak beperkt aanwezig is. Daarom is een aanpak nodig waarbij projecten worden ingedeeld gebaseerd op verwachte uitdagingen en behoeften. In het geval dat het toetsingskader ook van toepassing is op niet-burgerparticipatieprojecten, is het nuttig om het participatieve aspect expliciet mee te laten meewegen in het toetsingskader. Bijvoorbeeld door eisen op de andere aspecten te verlagen. Hierdoor wordt deze afweging minder afhankelijk van de ruimte die door een beoordelingscommissie binnen het bestaande toetsingskader wordt gevonden.

Bijlagen



Bijlage

Toukomstverhaal



Wat is het Toukomstverhaal?

Wij hebben de verschillende perspectieven op Toukomst gebundeld in een verhaal. Hiermee proberen wij op een toegankelijker en minder onderzoeksmatige wijze de belangrijkste thema's en bevindingen weer te geven.

Wie ben ik, Toukomst? Ik ben niet zomaar een verzameling projecten, niet alleen een pot geld of een initiatief op papier. Ik ben het verlangen om hier in Groningen écht verschil te maken, voortkomend uit dromen, ideeën, en de moed om te proberen. Maar hoe maak je van ideeën werkelijkheid? Hoe vorm je een pad dat bestaat uit honderden verschillende stemmen, wensen, en visies? In 2020 gingen wij van start: Groningers riep mij tot leven. Met ongeveer 900 ideeën — groot, klein, soms vernieuwend en creatief, soms vooral gericht op de lokale gemeenschap en bovenal van en voor henzelf — en de belofte van honderd miljoen euro, een impuls voor hun eigen toekomst.

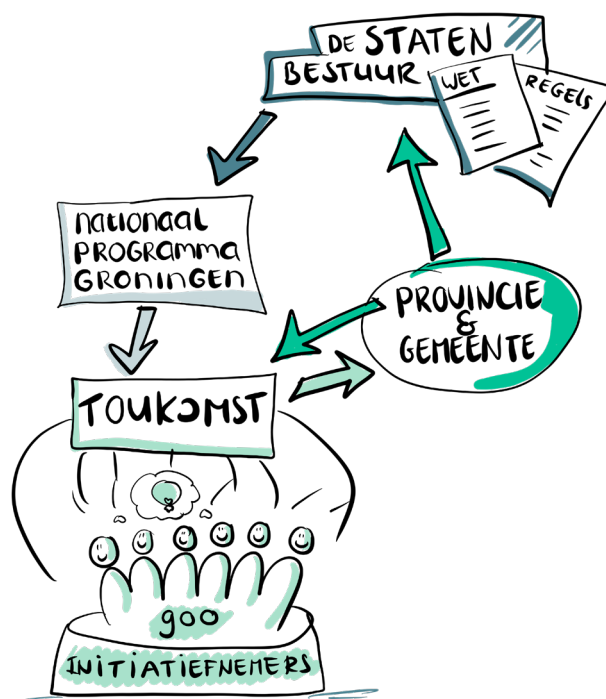
Soms vraag ik me af, wat betekent het om dit voor hen allemaal waar te maken? Hoe begin je iets dat zo groot en complex is? "Ik wil gewoon op mijn fiets stappen en beginnen bij mij in de buurt!" zei iemand, en dat is precies de energie die me drijft. Maar het is niet altijd zo simpel. Ideeën komen in vele vormen en met verschillende urgenties: sommigen roepen om onmiddellijke actie, anderen vereisen samenwerking en structuren die nog niet bestaan. Of hebben veel afhankelijkheden van partijen met andere wensen en bestaand beleid en programma's. Ook moeten ideeën een plek krijgen met de beperkte (fysieke) ruimte die er is, financiering en democratische afspraken die we gemaakt hebben met elkaar.

Dit vraagt veel van ons allemaal. Het proces is niet altijd snel, en dat zorgt soms voor teleurstelling. Onderweg zijn stappen soms anders gegaan dan aan de voorkant bedacht: want ja, het was een experiment. En experimenteren brengt onzekerheden met zich mee. Spannend? Ja dat was het zeker.

En die spanning voelde ik vaak ook. Zo zat de media bovenop me, wilden we snel van start aan het begin en tegelijkertijd moest ik zorgvuldig keuzes maken, bijvoorbeeld over hoe wij de middelen zo goed mogelijk konden verdelen. En hoe alle projecten aan de verschillende regels konden voldoen.

Toukomst heeft een sterke eigen identiteit gekregen en uitgedragen afgelopen jaren, wat verfrissend was voor velen. Tegelijkertijd creëert deze eigen identiteit soms afstand tot de provincie en gemeenten. We hadden elkaar aan de voorkant eerder en meer mogen op zoeken. Dat had ons allemaal inzet en tijd geschied. Dit is gelukkig verbeterd de afgelopen tijd doordat er meer onderling overleg is en doordat het programmabureau nu ook medewerkers met juridische en financiële expertise heeft.

Er zijn ideeën die me vertellen dat ze veel impact willen maken en ik zie ook een aantal van de eerste ideeën uit 2020 oppoppen als ik naar Groningen kijk. Van prachtige insectenhotel kunstwerken, Groningse snacks tot sterke musea, pop-up theater en innovatieve schoolprogramma's en nog veel meer. Van zorg tot onderwijs en van duurzaamheid tot cultuur zijn er projecten gestart en tot uitvoer gekomen. De projecten die om meer samenwerkingen vragen vertellen me dat ze soms zijn vastgelopen binnen bestaande structuren, dat het moeilijk is om iets nieuws een plek te geven in wat al vaststaat. De bureaucratie kan als een muur voelen. "Blijf tegen de muren aanschoppen" is wat ik wel eens geroepen heb.



Maar we hebben de systemen ook nodig: inwoners en bestuurders willen weten dat publiek geld goed besteed wordt. Ook is samenwerking nodig zodat Toukomstprojecten een goed en duurzaam plekje krijgen. Ik ben niet losstaand en op mezelf. Toukomstprojecten hebben nieuwe samenwerkingen en dwarsverbanden tussen inwoners, overheid en overheidsorganisaties gecreëerd.

Sommige projecten vertellen me dat ze gebundeld zijn en daar hun energie mee verloren hebben. "Mijn idee was niet meer van mij!" Hebben we het hier over burgerparticipatie waar de burger deels mag meedoen, of hebben we het over overheidsparticipatie, waar de overheid deels mag meedoen? Durven risico's te nemen en het vertrouwen vasthouden, dat is in ieder geval belangrijk voor alle betrokkenen. Sommige initiatiefnemers zijn vanuit hun werk bekend met wat bureaucratie en samenwerking met veel partijen betekent, anderen haken af omdat het te veel vraagt aan tijd en de verhoudingen scheef groeien.

En dan is er de vraag:
Hoe ga je om met zoveel mooie ideeën? Er wordt gezegd dat we scherper hadden moeten kiezen: óf juist drie grote projecten met grote impact, óf honderden kleine initiatieven die verspreid en sneller zichtbaar effect zouden hebben gehad. Wat is de beste weg?

Waar het om draait, is dat we met z'n allen doorgaan om aan een beter Groningen te bouwen. Hiervoor hebben we elkaar nodig. Van burgers met een idee en plan tot de gemeente met langetermijnbeleid.

Wat ik hierin leer, is dat helderheid cruciaal is. Verwachtingen en rolverdeling helder afstemmen is belangrijk, ook als we het soms niet zeker weten. Zo transparant mogelijk communiceren over wat zeker en onzeker is. Dit is geen makkelijke weg, maar zonder het enthousiasme en de inzet van alle initiatiefnemers zouden we nergens zijn. "Houd de inspiratie vast en blijf mensen betrekken," zeggen sommigen, en ik ben het ermee eens. Het vuur van een idee dooft wanneer het te lang in de wacht staat. En het vuur is het sterkst bij waar het idee begonnen is, ook al is dat heel klein.

Dus wat is mijn conclusie? Wat betekent samenwerking werkelijk? Misschien is het niet altijd direct tastbaar en concreet, maar samenwerking betekent dat we blijven luisteren, dat we elkaars dromen een plekje geven, en elkaars werkwijze leren kennen. Het betekent dat we niet bang zijn om keuzes te maken, ook al zijn ze complex en vragen ze tijd en geduld. Samenwerking betekent niet het gladstrijken van obstakels, maar juist dat we samen leren omgaan met de hobbels op de weg.

Ik ben Toukomst, ik besta alleen dankzij de inzet van vele handen, ideeën en stemmen. We hebben elkaar leren kennen en dat ging niet zonder vallen en opstaan. Samen stapten we in dit experiment en wij moeten nu leren van onze fouten, misstappen maar ook onze successen.

Gesprekspartners

| Type gesprekspartner | Rol | Type sessie |
|---|--|------------------------------|
| Gemeente | Programmamanager Nationaal Programma Groningen | Interview |
| Initiatiefnemer | Geen toegekende beschikking | Interview |
| Initiatiefnemer | Geen toegekende beschikking | Interview |
| Initiatiefnemer/uitvoerder | De Barst | Duo-interview |
| Initiatiefnemer/uitvoerder | Het Golden Raandfonds | Flitsinterview/ emailcontact |
| Initiatiefnemer/uitvoerder | Oogst van Groningen | Interview |
| Initiatiefnemer/uitvoerder | Markante Kultuurhoezen | Interview |
| Initiatiefnemer/uitvoerder | Medewerkers Landschapswerkplaats | Duo-interview |
| Initiatiefnemer/uitvoerder | Verbonden biodiversiteit | Groepssessie |
| Initiatiefnemer/uitvoerder | Zummerbühne | Duo-interview |
| Initiatiefnemer/uitvoerder | Nieuwe Zaaiplaatsen | Interview |
| Initiatiefnemer/uitvoerder | Gronings vuur | Duo-interview |
| Initiatiefnemer/uitvoerder | Waddensnack | Interview |
| Initiatiefnemer/uitvoerder | Roemtel | Groepssessie |
| Nationaal Programma Groningen | Programmateam | Duo-interview |
| Nationaal Programma Groningen | Lid Algemeen Bestuur | Interview |
| Nationaal Programma Groningen | Voormalige en huidig programmamanager Toukomst | Duo-interview |
| Nationaal Programma Groningen | Adjunct directeur en programma adviseur | Duo-interview |
| Nationaal Programma Groningen | Projectbegeleider Toukomst | Interview |
| Nationaal Programma Groningen | Projectbegeleider Toukomst | Groepssessie |
| Nationaal Programma Groningen | Medewerkers programmabureau | Leer- en kennissessie |
| Nationaal Programma Groningen | Plv. voorzitter algemeen bestuur | Interview |
| Nationaal Programma Groningen, provincie, gemeenten | Coördinatiegroep | Groepssessie |
| Nationaal Programma Groningen/ gedeputeerde provincie Groningen | Lid Bestuur en gedeputeerde | Interview |
| Onafhankelijke beoordelingscommissie | Leden | Groepssessie |
| Provinciale Staten Groningen | Statenlid | Interview |
| Provinciale Staten Groningen | Voormalig Statenlid | Interview |

| Type gesprekspartner | Rol | Type sessie |
|----------------------|---|--------------|
| Provincie Groningen | Beleidsadviseur cultuur, adviseur ruimtelijke kwaliteit, manager ERL, beleidsmedewerker financiën | Groepssessie |
| Provincie Groningen | Business controller | Interview |
| Provincie Groningen | Omgevingsmanager/planoloog | Interview |
| Provincie Groningen | Programmamanager Nationaal Programma Groningen | Interview |
| Provincie Groningen | Medewerker participatie | Interview |
| Toukomstpanel | Lid | Interview |
| West 8 | Directeur West 8 | Interview |

Onderzoeksvragen

Hieronder lees je de onderzoeksvragen, die richting gaven aan het onderzoek. Deze vragen hebben we gebruikt tijdens de (duo-)interviews, groeps gesprekken en enquête. met veel partijen betekent, anderen haken af omdat het teveel vraagt aan tijd en de verhoudingen scheef groeien.

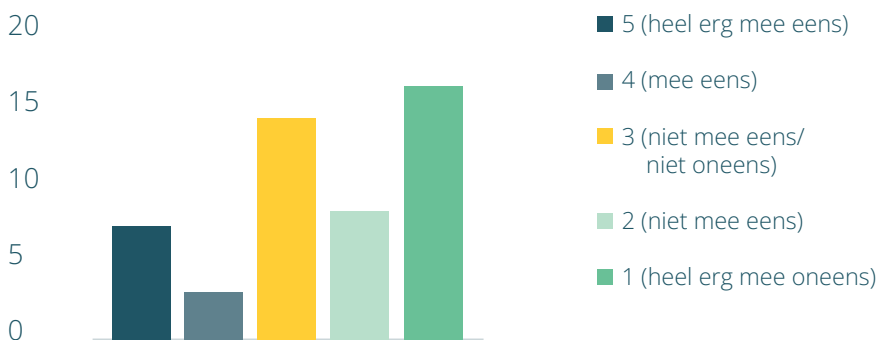
| Thema | Onderzoeksvragen |
|-------------------------------------|--|
| Ontwerp | <ul style="list-style-type: none"> ▶ In hoeverre heeft het Toukomstbeeld gediend als inhoudelijk fundament voor Nationaal Programma Groningen? |
| Uitvoering projecten | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hoe zijn de verschillende fases van het proces van Toukomst verlopen? (Uitwerken projectvoorstel, beoordeling, goedkeuring, verlening opdracht of subsidie, projectuitvoering)? ▶ Was het proces voldoende duidelijk en transparant? ▶ Hoe is de communicatie richting verschillende belanghebbenden verlopen? ▶ Hoe is de begeleiding bij de uitwerking van projecten verlopen? ▶ Welke concrete lessen zijn te trekken uit eerdere evaluaties van Toukomst? |
| Rolverdeling en samenwerking | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Zijn de rollen tijdens het proces van Toukomst voldoende duidelijk? (initiatiefnemer, deelnemer/bezoeker, aanvrager, projectbegeleider, subsidieverstrekker/opdrachtgever, Toukomstpanel, beoordelingscommissie, bestuur?) ▶ Hoe heeft het programmabureau haar rol uitgevoerd in het proces tussen reservering en beschikking? ▶ Hoe heeft de dubbelrol van het programmabureau/als begeleider en toeleider naar het bestuur gefunctioneerd? In hoeverre stonden deze rollen op gespannen voet met elkaar? ▶ Het programmabureau heeft een belangrijke rol voor het verbinden van initiatieven bij de uitvoering van het project. Hoe ging dit en hoe kan dit beter? ▶ Hoe verloopt de samenwerking binnen Toukomstprojecten tot nu toe? ▶ Hoe verloopt de aansluiting op bestaand beleid en andere programma's tot nu toe? ▶ Hoe is het proces van samenwerking tussen programmabureau en provincie Groningen verlopen bij het verstrekken van opdrachten en subsidies in het kader van het programma Toukomst? En hoe hebben programmabureau en provincie invulling gegeven aan hun formele rol en mandaat in dit proces? |
| Ervaringen initiatiefnemers | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hoe is de perceptie van alle initiatiefnemers, ook degenen die al eerder hebben meegedaan aan een evaluatie of degenen die nu niet meer betrokken zijn bij Toukomst? ▶ Wat vonden de initiatiefnemers van het proces? Wat viel er mee/tegen? ▶ In hoeverre is er spanning en wrijving tussen initiatiefnemers en gevestigde structuren, zoals beschreven in de eerdere evaluatie? ▶ Vinden de initiatiefnemers dat Toukomst heeft geleid tot meer invloed van burgers op hun omgeving? ▶ Zouden de initiatiefnemers nogmaals meedoen aan een dergelijk participatie initiatief? |
| Tussentijdse resultaten | <ul style="list-style-type: none"> ▶ In hoeverre ligt Toukomst op koers voor het behalen voor de procesdoelstellingen participatie en samenhang uit het programmakader? ▶ In hoeverre ligt Toukomst op koers voor het behalen van de procesdoelstellingen uit het Programmaplan Toukomst voor betrokkenheid (inwoners, initiatiefnemers, partnerorganisaties, bezoekers, geïnteresseerden) en communicatie? ▶ In hoeverre ligt Toukomst op koers voor het behalen van output die bijdraagt aan de ambities van Nationaal Programma (Natuur & klimaat, Werken en leren, Leefbaarheid, Economie)? ▶ In hoeverre draagt het programma Toukomst met projecten bij aan de outputdoelstellingen voor integraliteit, proportionaliteit, toekomstbestendigheid en cofinanciering? ▶ In hoeverre ligt Toukomst op koers voor het behalen van de outputdoelstellingen uit het Programmaplan Toukomst (Percentage behaalde doelstelling, Snelheid van uitvoering, Gemeenten waar resultaat terechtkomt, Bijdrage aan werkgelegenheid)? |

Uitkomsten enquête

Hieronder lees je welke de antwoorden op de enquête. Deze enquête is uitgezet via de nieuwsbrief van het programmabureau en ingevuld door 49 respondenten. Zie hieronder het aantal type respondenten. Sommige respondenten vallen onder meerdere categorieën.

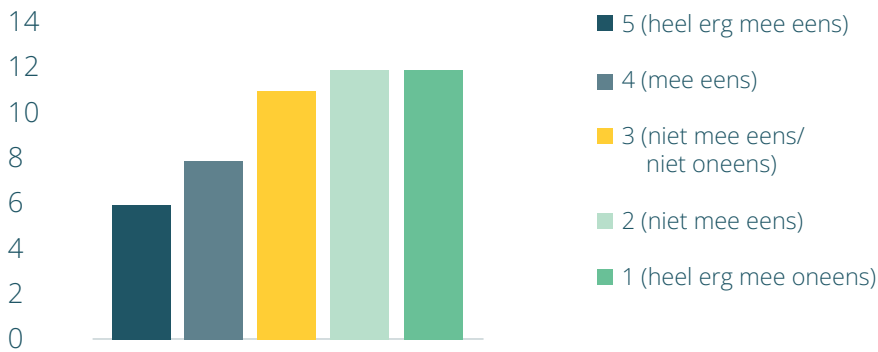
| Type respondent | Aantal |
|---|--------|
| Inwoner provincie Groningen | 37 |
| Initiatiefnemer/uitvoerder Toukomstproject | 9 |
| Inwoner buiten provincie Groningen | 2 |
| Medewerker bij een gemeente in Groningen | 1 |
| Medewerkers betrokken bij provincie Groningen | 0 |
| Medewerkers bij het Rijk | 0 |
| Medewerker bij NPG | 0 |
| Overig | 8 |

Ik vind dat Toukomst bijdraagt aan versterking van de economie in de provincie Groningen



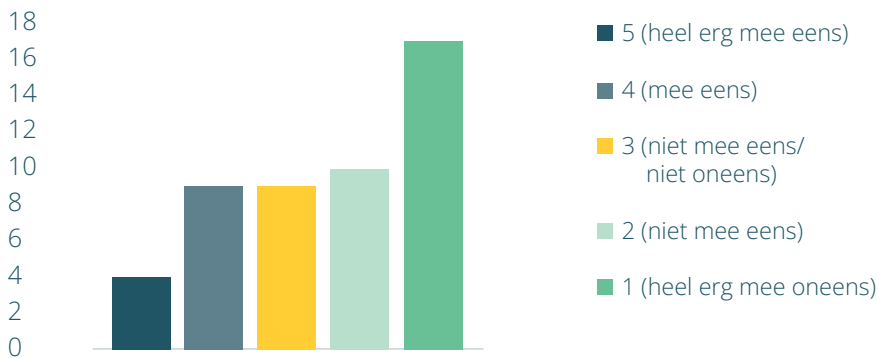
Figuur 5: uitkomsten van enquêtevraag ingevuld door 49 respondenten

Ik vind dat Toukomst leidt tot een beter imago van de provincie Groningen



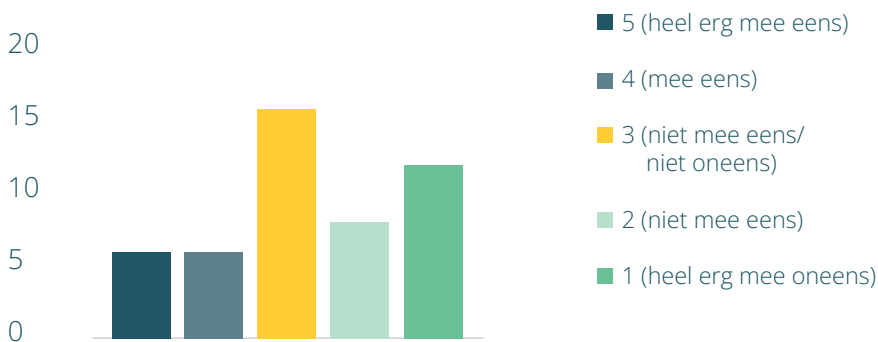
Figuur 6: uitkomsten van enquêtevraag ingevuld door 49 respondenten

Ik vind dat Toukomst leidt tot meer directe invloed van inwoners van Groningen op hun omgeving



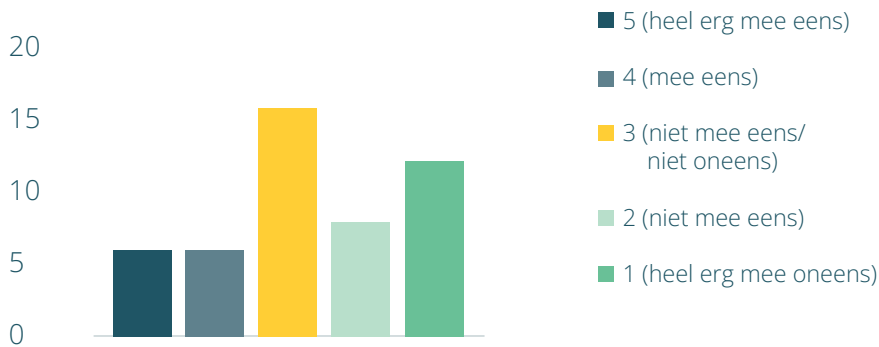
Figuur 7: uitkomsten van enquêtevraag ingevuld door 49 respondenten

Ik vind dat Toukomst bijdraagt aan verbetering van de natuur & het klimaat in de provincie



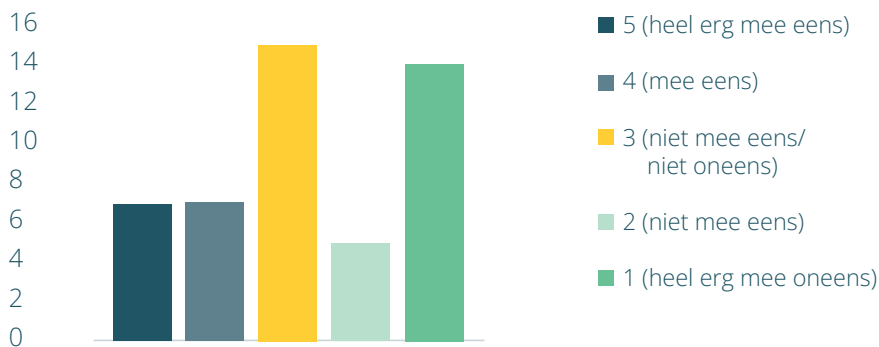
Figuur 8: uitkomsten van enquêtevraag ingevuld door 49 respondenten

Ik vind dat Toukomst bijdraagt aan de toekomst van werken & leren in de provincie



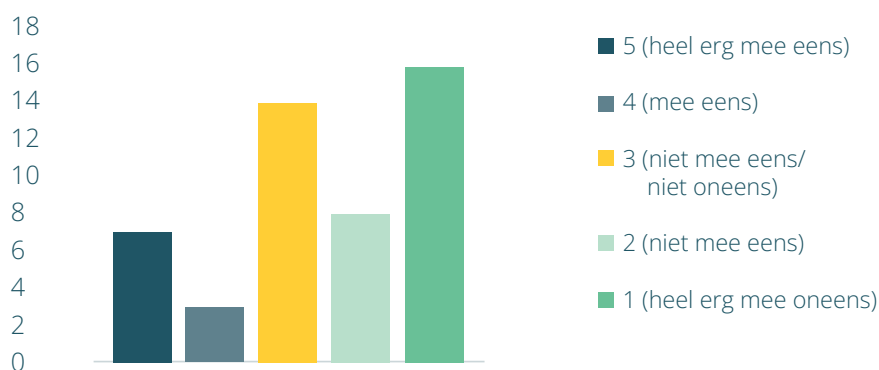
Figuur 9: uitkomsten van enquêtevraag ingevuld door 49 respondenten

Ik vind dat Toukomst leidt mee helpt om het welbevinden en het ervaren geluk van de inwoners van Groningen te vergroten door sociale, culturele en maatschappelijke projecten



Figuur 10: uitkomsten van enquêtevraag ingevuld door 49 respondenten

Ik vind dat Toukomst bijdraagt aan versterking van de economie in de provincie Groningen



Figuur 11: uitkomsten van enquêtevraag ingevuld door 49 respondenten

Colofon

Lerende evaluatie uitgevoerd door:

Andersson Elffers Felix

Team:

Jim Romijn

Inez Vereijken

Nynke Willemsen

Tomah Jongerius

Jasper Sterrenburg

Ontwerp door:

Ontwerp: AEF | Chantal Sohilait

Illustraties: AEF | Hannah Maas

Foto's: Programmabureau Toukomst



Toukōmst: plannen van én met Groningers waarmaken