



**‘Vertrouwen is de Toekomst’**

**Visie op de samenwerking tussen Groningen en San Carlos  
in het kader van de stedenbandrelatie  
2012-2016**

# Vertrouwen is de Toekomst

## ----- Inhoudsopgave -----

Oplegger: Stedenband Groningen-San Carlos in 2016	1
1. Inleiding	2
2. De Stedenband anno 2011	3
2.1 De huidige organisatie	3
2.1.1 Wat zijn we en wat doen we?	3
2.1.2 De organisatievorm	4
2.2 PR, representatie en relatiebeheer	6
2.3 Financieringsbronnen	6
3. De Stedenband in 2016	8
3.1 Missie en doelstellingen	8
3.2 Stedenband als intermediair	9
3.3 Thema's en werkvelden	9
3.4 Werkwijze	9
3.5 Bureau San Carlos	10
3.6 PR en relatiebeheer	10
3.7 Financiën	10

## ----- Bijlagen -----

Bijlage 1	Overzicht van de leden van de Klankbordgroep	12
Bijlage 2	Overzicht van partners in het kader van de Stedenband	13
Bijlage 3	Verslag van de debatavond op 1 november 2011	15
Bijlage 4	Powerpointpresentatie conceptvisie Stedenband	24
Bijlage 5	Grafiek verhouding gemeentelijke subsidie versus projectinkomsten van derden	39



## **Stichting Stedenband Groningen-San Carlos**

### **Stedenband Groningen-San Carlos in 2016**

Stichting Stedenband Groningen-San Carlos is een non-profitorganisatie, die sinds 1986 de samenwerkingsrelatie tussen de steden Groningen (Nederland) en San Carlos (Nicaragua) onderhoudt.

Het Stedenbandkantoor in Groningen wordt gesubsidieerd door de Gemeente Groningen. Alle projecten en activiteiten die worden ontwikkeld, worden gefinancierd door derden (counterparts, subsidies, fondsen, donateurs, wervingsacties).

De Stichting opereert als intermediair tussen (potentiële) samenwerkingspartners in zowel Groningen als San Carlos. De Stedenband biedt aan en creëert voor partners een interessant internationaal netwerk.

### **Missie**

De Stedenband Groningen-San Carlos biedt, als intermediair, partners uit Groningen en San Carlos de mogelijkheid projecten te ontwikkelen en uit te voeren die gericht zijn op het creëren van een duurzame en eerlijke samenleving in beide steden.

### **Doelstellingen**

1. Het organiseren en stimuleren van (kennis)uitwisseling tussen Groningers en Sancarlenen.
2. Het creëren van een interculturele context waarin actief mondiaal burgerschap wordt mogelijk gemaakt en gestimuleerd.

### **Werkwijze**

De Stedenband functioneert als makelaar tussen (potentiële) samenwerkingspartners in Groningen en San Carlos. In voorkomende gevallen wordt er ook gemakeld voor partners buiten Groningen. De Stedenband werkt altijd vraaggericht.

Projectaanvragen of –voorstellen zijn niet gebonden aan vaste thema's. Elke aanvraag of voorstel wordt door het bureau beoordeeld. Op basis daarvan stelt het bureau een adviesnotitie op voor het bestuur. Het bestuur besluit vervolgens of een project levensvatbaar is, zowel inhoudelijk als financieel, en of er een deskundige counterpart gevonden kan worden.

Zodra een samenwerking tot stand komt (dit kan ook een verkenning zijn), sluiten de Stedenband en de counterpart een overeenkomst. Hierin staan de uitgangspunten voor de samenwerking, de werkwijze, deadlines, financiële afspraken en de dienstverlening die de Stedenband aan de counterpart biedt, vermeld. Jaarlijks wordt de samenwerking inhoudelijk en financieel geëvalueerd en wordt er op basis van de evaluatie besloten de samenwerking voort te zetten of niet. Indien nodig wordt de overeenkomst aangepast.

## 1. Inleiding

De Stedenband<sup>1</sup> Groningen-San Carlos bestaat meer dan 25 jaar. De realiteit anno 2012 is een andere dan die van 25 jaar geleden en het is belangrijk dat we daar als dynamische organisatie op in spelen.

Belangrijke ontwikkelingen van de laatste jaren zijn de toenemende interesse van bedrijven en organisaties voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), de groeiende interesse voor de Stedenband in de Groninger en Sancarleense maatschappij, de behoefte van jongeren om hun 'praktisch idealisme' in de praktijk te brengen en de toenemende professionaliteit van counterparts in San Carlos.

Door de goede relaties die er de afgelopen jaren tussen beide steden zijn opgebouwd, zijn partners in beide landen steeds meer overtuigd geraakt van de mogelijkheid projecten te ontwikkelen die aan beiden grote voordelen bieden (win-win-situaties). Deze positieve verandering in het denken moeten we als samenwerkingsrelatie verder zien 'uit te buiten'.

Aan de andere kant vindt 'de samenleving' het niet meer zo vanzelfsprekend dat burgers ook over landsgrenzen heen kijken of men elders in de wereld ook verantwoordelijkheden kan delen voor de zaken die wij hier zo gewoon vinden, zeker nu de crisis ook Nederland heeft bereikt. In een veranderend politiek en maatschappelijk klimaat is het draagvlak voor de Stedenband niet meer vanzelfsprekend. Voor een netwerkorganisatie die veel samenwerkt met 'externen' is dat politiek en maatschappelijk klimaat van groot belang; we kunnen (en willen) het immers niet alleen.

Op organisatieniveau spelen andere zaken een rol: al lange tijd voeren we binnen bestuur en bureau de discussie hoe we kwalitatief goed werk kunnen leveren met de beperkte hoeveelheid personeel die we hebben. Welke organisatievorm is daarvoor het meest geschikt, hoe kunnen we ons bestaande netwerk verder ontwikkelen en verduurzamen en welke taken delen we toe aan bureau, bestuur, vrijwilligers en netwerk?

De uitdaging waar we de komende jaren voor staan is om de bestaande organisatie (intern en extern) verder te versterken en uit te bouwen, zodat we de uitdagingen van de toekomst met vertrouwen en enthousiasme tegemoet kunnen treden.

De centrale vraag is daarom:

**Op welke manier geven we de organisatie en de relatie tussen Groningen en San Carlos vorm en hoe kunnen we dat het meest duurzaam en toekomstbestendig doen?**

Om de visie breed gedragen te laten zijn, heeft de Stedenband op 1 november 2011 een debatavond georganiseerd. Een deskundig panel en het debatpubliek konden die avond meedenken en –praten over de toekomst van de samenwerking tussen Groningen en San Carlos. Uit het publiek is vervolgens een klankbordgroep<sup>2</sup> samengesteld. Deze groep is op 6 maart 2012 bijeen gekomen om de conceptvisie van de Stedenband te bespreken en aanbevelingen te doen voor de definitieve versie die nu voor u ligt.

Het stuk is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 2 schetsen we een beeld van de Stedenband zoals die nu is georganiseerd en functioneert. In hoofdstuk 3 beschrijven we de visie voor de toekomst: de gewenste situatie in 2016. Tot slot volgen er enkele bijlagen, waar relevante informatie waarnaar in het stuk wordt verwezen, is samengevoegd.

<sup>1</sup> Daar waar de term Stedenband wordt genoemd in dit document, wordt steeds het hele samenwerkingsverband bedoeld, dus zowel de Groninger als Sancarleense actoren.

<sup>2</sup> Voor een overzicht van de leden van de klankbordgroep zie bijlage 1.

## **2. De Stedenband anno 2012**

Om voor de toekomst een nieuwe richting te kiezen, is het goed te weten waar we ons nu bevinden.

### **2.1 De huidige organisatie**

De Stedenband is ontstaan uit het Nicaragua Komitee, dat begin jaren '80 werd opgericht als reactie op de ontwikkelingen in Nicaragua. In 1979 werd dictatorfamilie Somoza uit het land verdreven en het Sandinistische Bevrijdingsfront (FSLN) kwam aan de macht. Gratis goed onderwijs en gezondheidszorg waren enkele speerpunten in het beleid van de regering. Dat wekte in Europa veel sympathie op.

Groningen kreeg via het Komitee contact met San Carlos en na de bezoeken van de burgemeesters van beide steden aan elkaars stad, werd op 1 oktober 1986 de Stedenband officieel bekrachtigd door de gemeenteraad van Groningen. Eerst opereerden we binnen de gemeente – de band was immers een officiële gemeentelijke relatie - maar in 1990 besloot de Gemeente de Stedenband onder te brengen in een zelfstandige stichting. En dat zijn we nog steeds.

#### **2.1.1 Wat zijn we en wat doen we?**

De Stedenband is, zoals gezegd, een organisatie die in opdracht van de Gemeente Groningen de zusterrelatie tussen Groningen en San Carlos onderhoudt en invulling geeft. De Gemeente Groningen heeft destijds geen specifieke missie voor de Stedenband vastgelegd, maar benoemde drie oorspronkelijke doelstellingen voor de invulling van de relatie. Deze zijn later aangescherpt of aangepast aan de actualiteit. Deze aangepaste doelstellingen zijn:

1. Het bevorderen en onderhouden van de samenwerkingsrelatie tussen Groningen en San Carlos door het ontwikkelen en uitvoeren van diverse activiteiten gericht op het creëren van een duurzame samenleving voor de Sancarleense bevolking.
2. Het organiseren en stimuleren van (kennis)uitwisseling tussen Groningers en Sancarlenen.
3. Bewustwording creëren onder de Groninger bevolking over het leven in al zijn aspecten in San Carlos en Nicaragua.

De organisatie is politiek en levensbeschouwelijk neutraal en heeft geen winstoogmerk. We werken daarnaast vanuit het principe van gelijkwaardigheid tussen de partners in zowel Nederland als Nicaragua.

Dit doen we aan de hand van vier oorspronkelijke themavelden:

- Gezondheidszorg en vrouwen
- Ruimtelijke Ordening
- Milieu (groen en grijs)
- Cultuur, sport en educatie

De laatste jaren zijn daar bij gekomen:

- Kennisuitwisseling en capaciteitsopbouw
- Economische ontwikkeling en arbeid (incl. toerisme)

Op basis van de thema's ontwikkelen we activiteiten en projecten, die altijd vraaggestuurd zijn. Die vraag kan zowel uit San Carlos als Groningen komen. Op basis van de plannen (projectbeschrijving en begroting) beoordeelt de Stedenband de slagingskans van het project en zoekt, bij goedkeuring, counterparts met specifieke expertise behorend bij het project. In sommige gevallen, waarbij het project kansrijk is, maar er geen geschikte counterpart gevonden wordt, voert de Stedenband zelf de regie over het project.

Dit betekent dat de Stedenband:

- bij een geschikte counterpart vooral de rol heeft van intermediair, waarbij de Stedenband dienstverlening biedt aan de counterpart (o.a. optreden als penvoerder bij subsidieaanvragen, kennis van en informatie over Nicaragua/San Carlos, vertalen/tolken, opstellen van convenanten, interculturele communicatie, PR, ondersteuning bij fondsaanvragen etc.)
- bij afwezigheid van een geschikte counterpart zelf regie voert.

### **2.1.2 De organisatievorm**

De Stedenbandorganisatie bestaat uit een bestuur, bureau, vrijwilligers, ambassadeurs en counterparts. We zijn dan ook een organisatie, die optimaal gebruik probeert te maken van steeds verschillende professionals met specifieke deskundigheden. Met andere woorden: we zijn duidelijk een netwerkorganisatie.

#### Het bestuur

Het bestuur bestaat uit minimaal 3 en maximaal 11 leden. Dit zijn allen vrijwilligers. Het bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van de stichting. De leden zijn gezamenlijk bevoegd.

De bestuursleden hebben een statutaire functie of zijn portefeuillehouder (ph)<sup>3</sup>.

De statutaire functies zijn:

- voorzitter
- vicevoorzitter
- penningmeester
- secretaris

In de huidige samenstelling is de secretarisfunctie niet door één bestuurslid ingevuld. Afhankelijk van de correspondentie die namens de Stichting gevoerd wordt, ligt het secretarisschap in handen van het Hoofd Bureau of, in voorkomende gevallen, van een bestuurslid.

De huidige portefeuilles zijn:

- Personeel & Organisatie (incl. stages en vrijwilligers)
- Gezondheidszorg en Vrouwen
- Ruimtelijke Ordening (wijkontwikkeling en grondbedrijf)
- Water
- Huiselijk geweld
- Sport en Onderwijs
- PR, representatie en relatiebeheer
- Ecotoerisme

Het bestuur bestaat op dit moment uit negen vrijwilligers. Het bestuur fungeert als werkgever van de medewerkers op het bureau.

Het bestuur vergadert om de ca. 6 weken en heeft in de zomer een zomerstop van ca. 2 maanden.

#### Het bureau

De Stedenband heeft sinds eind jaren '90 een Coördinator/Hoofd Bureau voor 24 uur per week in dienst. Deze wordt bekostigd uit de exploitatiesubsidie die de Gemeente Groningen jaarlijks beschikbaar stelt.

Daarnaast kon het bureau enige jaren rekenen op een bureaumedewerker op een structurele gesubsidieerde arbeidsplaats. In 2009 is die basisplaats verdwenen; dat betekende een

---

<sup>3</sup> In het document zal voor portefeuillehouder steeds de afkorting ph worden gebruikt.

halvering van de capaciteit op het kantoor. De uren worden vanaf dat moment wèl ingevuld, maar niet op een structurele basis (tijdelijke werkervaringsplaatsen). Deze situatie brengt discontinuïteit met zich mee in de bezetting en zorgt voor hoge werkdruk.

Op dit moment behoren tot het bureau ook twee vrijwillige medewerkers in San Carlos; een projectcoördinator, die haar functie combineert met werkzaamheden voor de Gemeente San Carlos en andere zustersteden, en een sportprofessional die zich volledig richt op projecten op het gebied van sport en bewegen. Beide medewerkers werken nauw samen met het Hoofd Bureau in Groningen.

Deze beide trajecten zullen in hun huidige vorm rond september/oktober 2012 aflopen. Er wordt onderzocht op welke manier we een contactpersoon in San Carlos kunnen behouden.

Het Hoofd Bureau heeft om de ca. 6 weken overleg met de ph's uit het bestuur.

### Vrijwilligers

Naast het bestuur zijn er meerdere vrijwilligers actief in het kader van de Stedenband. Soms zijn dit 'losse' vrijwilligers, die voor een bepaalde klus oproepbaar zijn. Maar vaker wordt er gewerkt met vrijwilligers in een werkgroep. Zij overleggen dan regelmatig met de ph en zijn, samen met hem/haar, verantwoordelijk voor alle zaken rondom het project.

De werkgroepleden worden aangestuurd door de ph en het Hoofd Bureau.

De kascommissie bestaat ook uit vrijwilligers (minimaal twee en maximaal drie). Deze wordt gevormd door financieel deskundigen uit de gemeentelijke organisatie. Zij zorgen zelf voor een roulerend systeem.

De kascommissie valt onder de verantwoordelijkheid van het bestuur.

### Counterparts, netwerk en ambassadeurs

De Stedenband is een netwerkorganisatie, maar maakt zelf ook deel uit van andere netwerken. Zo zijn we lid van het Landelijk Beraad Stedenbanden Nederland Nicaragua (LBSNN), het overkoepelend orgaan van stedenbanden en gemeenten die een relatie onderhouden met een stad in Nicaragua. Het LBSNN heeft een Nicaraguaanse spiegelorganisatie, die de gemeente San Carlos (door ons lidmaatschap) in staat stelt mee te doen aan ontwikkelingsprogramma's, trainingen etc.

San Carlos heeft meerdere Europese partners<sup>4</sup>. Circa één maal per jaar komen al deze partners bij elkaar in het zgn. Europees Overleg<sup>5</sup>. Tijdens dat overleg bespreken we, samen met San Carlos, de ontwikkelingen in de verschillende steden en onderzoeken we of het mogelijk is gezamenlijk projecten te ontwikkelen en uit te voeren. Die samenwerking is echter niet structureel.

Het netwerk van de Stedenband zelf bestaat uit vele counterparts<sup>6</sup> uit verschillende werkvelden, zoals onderwijs, de bouw- en woonwereld en het UMCG. Deze counterparts worden door ons benaderd, of dienen zichzelf aan om activiteiten en projecten in en met San Carlos uit te voeren. Sommige counterparts zijn voor langere tijd betrokken (denk bijvoorbeeld aan Stichting Netwerk San Carlos, waarmee we al jaren samenwerken o.g.v. wijkontwikkeling, of aan de nieuwe samenwerking met het UMCG voor een langdurig

---

<sup>4</sup> Het gaat om de steden Nürnberg, Witten en Erlangen in Duitsland, Linz in Oostenrijk, Albacete en Badalona in Spanje.

<sup>5</sup> Aan het Europees Overleg neemt ook deel het grote ontwikkelingsfonds Euskal Fundoa uit Baskenland. Voor specifieke Europese samenwerkingsprojecten wordt ook de NGO ACRA uit Italië voor de overleggen uitgenodigd.

<sup>6</sup> Een lijst met samenwerkingspartners is terug te vinden in bijlage 2.

coschappentraject). Andere allianties zijn voor kortere duur (denk bijv. aan de muurschilderbrigades op scholen in Groningen, of een school in San Carlos waar we eenmalig een project uitvoeren).

De Stedenband biedt de counterparts een deskundig en interessant netwerk en andersom is dat ook het geval.

Belangrijk in de samenwerking tussen de counterparts en de Stedenband is het ambassadeurschap; alle betrokken partijen delen hun enthousiasme met anderen in hun netwerk, waardoor het ook mogelijk is nieuwe partners te vinden voor samenwerking tussen de steden. Zo breidt de betrokkenheid tussen de steden zich steeds verder uit.

Overleg met de counterparts wordt door zowel de ph's als het Hoofd Bureau gedaan. De frequentie is afhankelijk van de ontwikkelingen binnen de projecten.

## 2.2 PR, representatie en relatiebeheer

De Stedenband organiseert op verschillende manieren 'public exposure':

- a) door het vier keer per jaar uitbrengen van het bulletin ¡Enlace!. Dit wordt aan 750 mensen uit het adressenbestand gestuurd en verspreid bij de bibliotheken, gemeentelijke diensten en op informatiemarkten.
- b) via onze tweetalige (Spaans en Nederlands) website [www.groningensancarlos.nl](http://www.groningensancarlos.nl),
- c) door het actief benaderen van de (lokale) media met persberichten, uitnodigingen, aanbiedingen voor interviews rondom activiteiten en bezoeken
- d) met een informatief fotoboekje, speciaal gemaakt voor (toekomstige) counterparts en relaties
- e) door het organiseren van thema-avonden rondom stages en projecten die in het kader van de Stedenband plaatsvinden
- f) met social media: twitter, facebook en LinkedIn
- g) door flyers en posters bij activiteiten die we speciaal voor Groningen organiseren (bijv. filmfestival, een concert)
- h) door het geven van presentaties/voorlichting aan counterparts, scholen of potentiële samenwerkingsrelaties
- i) via interne publicaties van samenwerkingspartners

Relatiebeheer is een taak van zowel het bestuur als het bureau en wordt op verschillende manieren en momenten vormgegeven. Onderdelen van relatiebeheer zijn:

- het toesturen van het nieuwsbulletin
- het uitnodigen van de relatie voor bijeenkomsten en activiteiten
- het bieden van bijv. een presentatie over het project of over San Carlos
- informele ontmoetingen

## 2.3 Financieringsbronnen

De Stedenband kent verschillende financieringsbronnen. De jaarlijkse gemeentelijke exploitatiesubsidie wordt in zijn geheel ingezet voor de kosten van het bureau en de organisatie in Groningen. Alle projecten en activiteiten die we in het kader van de stedenband ontwikkelen, worden gefinancierd door derden<sup>7</sup>. Het betreft:

- donateurinkomsten van privépersonen
- (investerings)bijdragen van de counterparts
- incidentele subsidies, bijv. van de EU, gemeentelijke diensten of de Ambassade
- (verdubbelings)fondsen verstrekt door Medefinancieringsorganisaties (MFO's) of andere instellingen in Nederland (bijv. Cordaid, KPA, WNF)

---

<sup>7</sup> In de bijlagen treft u een overzicht aan van de verhouding gemeentelijke subsidie voor de organisatie/gelden voor projecten en activiteiten.



- verkoop van Nicaraguaanse producten
- advertenties in de ¡Enlace!, het nieuwsbulletin van de Stedenband
- acties (bijv. lootjesverkoop, een prijsvraag) in het kader van specifieke projecten
- de jaarlijkse donateursactie
- de gemeentelijke euroambtenaren: dit zijn ambtenaren die maandelijks een euro van hun salaris laten overmaken aan de Stedenband.
- schenkingen<sup>8</sup>

De gelden die we ontvangen voor projecten en activiteiten worden volledig ingezet voor die projecten. Er gaat geen percentage van de geworven gelden naar de organisatie of het bureau.

---

<sup>8</sup> Incidenteel. Nu ontvangen we vijf jaar lang een schenking van een privé-donateur voor een revolverend microkredietfonds voor vrouwen in de rurale gebieden.

### 3. De Stedenband in 2016

De stedenband tussen Groningen en San Carlos heeft in 25 jaar tijd veel opgeleverd. Er is werkelijk goed werk verricht, zo blijkt ook uit onderzoek<sup>9</sup>. Gebleken is dat in die samenwerking de persoonlijke betrokkenheid, contacten en de vriendschap een heel solide basis vormen voor het in gang brengen van ontwikkeling.

Vriendschap betekent gelijkwaardigheid, respect voor elkaar, wederzijds vertrouwen en vooral ook persoonlijke betrokkenheid. Als vrienden wil je dat het de ander net zo goed gaat als het jou gaat, dat je beiden kansen kunt pakken die nodig zijn voor je ontwikkeling en dat je elkaar steunt bij dat ontwikkelingsproces. Die belangrijke kernwaarden willen we voor de toekomst behouden.

Die toekomst willen en kunnen we niet alleen maken. Daarom hebben we voor de totstandkoming van deze visie nadrukkelijk de dialoog met de Groninger samenleving opgezocht; een klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende geledingen en organisaties heeft zijn mening gegeven over de toekomstige samenwerking tussen Groningen en San Carlos. Een unicum in Stedenbandland!

In dit hoofdstuk bespreken we de richting die we als samenwerkingsverband op willen. Voor de Stedenband gelden enkele uitgangspunten, die wat ons betreft de basis vormen om richting te geven aan onze samenwerkingsrelatie. Deze zijn:

- De duurzame samenwerkingsrelatie tussen Groningen en San Carlos is leidend. Dat wil zeggen dat de Stichting slechts een juridische vorm is om de samenwerking zo goed mogelijk vorm te geven.
- Het kantoor geldt voor de Stedenband als solide basis voor het kunnen coördineren, organiseren en aansturen van projecten en activiteiten ('de spin in het web van de netwerkorganisatie' en kenniscentrum) en het kunnen coachen van alle betrokken counterparts op het gebied van interculturele context. Indien de Gemeente zou besluiten de financiering stop te zetten, dan betekent dit dat het bureau in zijn huidige vorm niet in stand gehouden kan worden. Dit zal grote gevolgen hebben voor de stabiliteit en continuïteit van de organisatie, de uitvoering van de projecten en activiteiten, de professionaliteit en bereikbaarheid van de organisatie en het kunnen verbinden van de partners en initiatieven. Het is daarom goed op te merken dat als er zich in de toekomst een andere realiteit aandient, er nieuwe keuzes gemaakt moeten worden over de samenwerkingsrelatie tussen Groningen en San Carlos.
- De Stedenband is van mening dat internationale samenwerking, zoals in de vorm van deze stedenbandrelatie, ook een gemeentelijke taak is.

#### 3.1 Missie en doelstellingen

In de herbezinning heeft de Stedenband ook haar doelstellingen<sup>10</sup> onder de loep genomen. Passen deze nog steeds bij de actuele situatie en is er een 'hiërarchie' aan te brengen?

Doel 1 is feitelijk de basis van de relatie Groningen-San Carlos en is daarom beter te identificeren als onze 'missie'. Doel 2 is ook nog steeds valide en vormt een heel belangrijke voorwaarde om die duurzame ontwikkeling in beide steden mogelijk te maken. Doel 3 (voorlichting en bewustwording) bleek veel vragen op te roepen en werd als erg algemeen

---

<sup>9</sup> Onderzoek van BuZa (IOB Evaluatie Nicaragua 2005-2008) heeft aangetoond dat de bilaterale Stedenbandrelaties effectief zijn en meerwaarde hebben voor de betrokken steden en hun inwoners.

<sup>10</sup> Doelstellingen:

1. Het bevorderen en onderhouden van de samenwerkingsrelatie tussen Groningen en San Carlos door het ontwikkelen en uitvoeren van diverse activiteiten gericht op het creëren van een duurzame samenleving voor de Sancarleense bevolking.
2. Het organiseren en stimuleren van (kennis)uitwisseling tussen Groningers en Sancarlenen.
3. Bewustwording creëren onder de Groninger bevolking over het leven in al zijn aspecten in San Carlos en Nicaragua.

ervaren. Voor de stedenbandrelatie is het vanzelfsprekend en van belang te werken aan bewustwording, zowel in de zin van voorlichting over cultuur en maatschappij in beide landen en steden (kennis kan leiden tot betrokkenheid) als in de zin van het uitleggen van de begrippenkaders om binnen projecten een vertaalslag te kunnen maken tussen de culturen (interculturele communicatie). Op basis van deze overwegingen, zijn we tot de volgende herdefiniëringen gekomen:

### **Missie**

De Stedenband Groningen-San Carlos biedt, als intermediair, partners uit Groningen en San Carlos de mogelijkheid projecten te ontwikkelen en uit te voeren die gericht zijn op het creëren van een duurzame en eerlijke samenleving in beide steden.

### **Doelstellingen**

3. Het organiseren en stimuleren van (kennis)uitwisseling tussen Groningers en Sancarlenen.
4. Het creëren van een interculturele context waarin actief mondiaal burgerschap wordt mogelijk gemaakt en gestimuleerd.

## **3.2 Stedenband als intermediair**

De afgelopen jaren hebben we steeds meer stappen gezet om de rol van intermediair vorm te geven. Deze lijn willen we de komende jaren verder ontwikkelen, omdat die past bij de doelstellingen van de organisatie. Daarbij maken we op die manier optimaal gebruik van ons netwerk (inhoudelijke expertise en uitvoering gaan dan hand in hand). De Stedenband speelt in dit geval een rol in het tot stand brengen van de contacten tussen de beide steden, biedt kennis en ervaring op het gebied van San Carlos/Nicaragua en interculturele communicatie (begrippenkader van beide culturen, zodat samenwerking daadwerkelijk mogelijk is), biedt praktische ondersteuning bij de organisatie van bijv. werkbezoeken en stages en kan ondersteuning bieden bij subsidieaanvragen en formalisering van de afspraken (bijv. convenanten tussen de partners) en PR. Daarnaast focust de Stedenband zich op de 'bigger picture' als het gaat om de ontwikkeling van San Carlos en Groningen binnen de stedenbandkaders. Door de definitieve keuze te maken voor het intermediairschap, zal de Stedenband in principe geen projecten meer uitvoeren waarvoor geen counterpart wordt gevonden. In zeer incidentele gevallen kan het bestuur van dit besluit afwijken en besluiten toch zelf regie te voeren. De Stedenband kan hiervoor tijdelijk een werkgroep in het leven te roepen, die verantwoordelijk is voor de uitvoerende taken. Deze situatie kan echter nooit langer dan een jaar duren. Een gefundeerd besluit hierover zal telkens door het bestuur worden genomen op basis van een adviesnotitie<sup>11</sup> van het Hoofd Bureau.

## **3.3 Thema's en werkvelden**

De Stedenband gaat uit van de kennis, expertise en kracht van ons netwerk in beide steden/landen. Dat betekent voor ons dat elk thema dat door dat netwerk of potentieel netwerk wordt aangeboden, relevant is. Om die reden kiest de Stedenband ervoor om zonder van te voren gedefinieerde thema's te werken. Dit betekent ook dat we snel kunnen reageren op nieuwe ontwikkelingen of prioriteiten, zowel in Groningen als in San Carlos.

## **3.4 Werkwijze**

Zoals eerder gezegd is de Stedenband een internationale netwerkorganisatie. Het is daarom belangrijk dat we de kennis, mogelijkheden en belangen van dat grote netwerk goed in kaart hebben, zodat we kunnen inspelen op vraag en aanbod uit zowel Groningen als San Carlos.

---

<sup>11</sup> In de adviesnotitie moet er een gedegen analyse van de kansen, risico's, financiële consequenties en mogelijkheden binnen de formatie worden opgenomen.

Daarnaast is het voor de duurzaamheid van belang om steeds nieuwe partners te vinden voor nieuwe initiatieven, bijvoorbeeld in het ondernemersveld.

Daarnaast moet de werkwijze van de Stedenband er op gericht zijn permanente aandacht en betrokkenheid in Groningen en San Carlos te genereren. Dit doen we in Groningen door het actief benaderen van bedrijven en organisaties en het aanbieden van 'totaalpakketten'. Dit kan breed zijn (algemene kennismaking en presentatie) of specifiek (bijvoorbeeld toegesneden op scholen of stagewerving). In San Carlos zal dit voorlopig een taak zijn van de projectcoördinator aldaar, maar zal dit later overgedragen moeten worden aan het Bureau San Carlos (zie paragraaf 3.5).

Zodra een samenwerking tot stand komt (dit kan dus ook een verkenning zijn!), wordt er een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen de Stedenband en de counterpart. Hierin staan de uitgangspunten voor de samenwerking, de werkwijze en de dienstverlening die de Stedenband aan de counterpart biedt, vermeld. Jaarlijks wordt de samenwerking door de portefeuillehouder en het Hoofd Bureau (in overleg met de counterpart) geëvalueerd en schrijven zij een advies (inhoudelijk en financieel) voor het bestuur over voortzetting van de samenwerking. De uitkomst van de evaluatie kan leiden tot:

- voortzetten van de samenwerking en aanpassing van de dienstverlening en/of werkwijze > aanpassing van de overeenkomst. Dit kan ook betekenen dat de Stedenband bijv. kosten in rekening gaat brengen voor bepaalde afgesproken dienstverlening.
- stopzetten van de samenwerking, omdat het project niet levensvatbaar is, de samenwerking niet goed verloopt of de counterpart geen regie- en penvoerder wil zijn.

### **3.5 Bureau San Carlos**

De Stedenband wil, het liefst in samenwerking met de Europese partners, een 'Bureau San Carlos' ontwikkelen in onze zusterstad. Zusterstad Erlangen heeft hiervoor al interesse getoond. Een gecombineerd bureau zal de onderlinge afstemming tussen de Europese partners van San Carlos bevorderen en biedt ook meer kansen als het gaat om bijv. het verwerven van Europese subsidies voor projecten.

Het Bureau zal fungeren als een duidelijk aanspreekpunt voor de stedenbanden in Europa en zal op termijn taken op zich nemen die nu door de tijdelijke projectcoördinator ter plekke worden uitgevoerd. Gedacht wordt dan aan het beoordelen van projectaanvragen, het geven van een advies bij projecten die in Groningen worden ingediend, verantwoording van gerealiseerde projecten, ondersteuning bieden aan counterparts, voorbereiden van werkbezoeken, stagevoorbereiding (organiseren gastgezin, begeleider etc.), stagebegeleiding, netwerk ontwikkelen en onderhouden, uitvoeren van PR, zoeken van fondsen etc.

### **3.6 PR en relatiebeheer**

Met de nieuwe visie als leidraad zal de Stedenband een nieuw PRplan ontwikkelen.

### **3.7 Financiën**

De Stedenband vindt het een sterk punt dat de gelden die wij werven voor projecten en activiteiten volledig worden ingezet voor die projecten ('er blijft niets aan de strijkstok hangen'). Ook in de nieuwe werkwijze kiest de Stedenband ervoor om op die manier te opereren.

Daar waar subsidiegevers het toelaten om fondsen aan te vragen voor overhead of organisatiekosten, zullen wij dat doen. Ook zal er onderzocht worden of het mogelijk is om

stagiairs (een bescheiden bedrag aan) bemiddelingskosten te laten betalen voor hun stageplaats in San Carlos.

Een andere mogelijkheid om meer inkomsten te genereren voor de organisatie, is het aanbieden van 'servicepakketten' aan counterparts: per project wordt gekeken welke dienstverlening de Stedenband kan bieden en welke kosten daaraan verbonden zijn voor de counterparts. Dit wordt vastgelegd in een projectconvenant, dat door de Stedenband en de counterpart(s) wordt getekend.

Ook hier geldt: met de nieuwe visie als leidraad zal er een apart financieel plan (vermoedelijk gecombineerd met het PR-plan) ontwikkeld worden.

***Stedenband Groningen-San Carlos, 19 juni 2012***

## ***Bijlage 1***

### ***Samenstelling van de klankbordgroep***

1. Kees de Jong, werkzaam als beleidsadviseur bij Waterschap Noorderzijlvest. Hij participeert in de klankbordgroep op persoonlijke titel.
2. Desirée Coenders, BA Internationale Organisaties, vrijwilliger bij de Stedenband, ervaring in Latijns-Amerika.
3. Roelof Lanting, raadslid GroenLinks gemeente Menterwolde.
4. Willem Oosting, beleidsadviseur/projectleider Kooyenga Advisering. Oud stagiair en vrijwilliger van de Stedenband.
5. Rob van Gemert, stedenbouwkundige met ervaring in Afrika en Nicaragua. Oud vrijwilliger van de Stedenband.
6. Joost van Keulen, fractievoorzitter VVD in Groninger Gemeenteraad.
7. Astrid Kuster, bestuurslid Stedenband Moermansk.
8. Jeenke van Linge, studente Geschiedenis, Faculteit der Letteren, RuG.
9. Tim van de Belt, sportmanagementprofessional, oud stagiair sport van de Stedenband.
10. Patrick van Rheenen, coördinator Tropengeneeskunde UMCG.

Astrid, Jeenke, Tim en Patrick konden niet aanwezig zijn bij de bespreking van de klankbordgroep op 6 maart.

## **Bijlage 2**

### **Overzicht van de partners in het kader van de Stedenband**

#### **In Nederland/Groningen**

- Nederlandse Ambassade
- VNG International
- Landelijk Beraad Stedenbanden Nederland Nicaragua (LBSNN)
- De verschillende Stedenbandorganisaties (gericht op Nicaragua) in het land
- Gemeente Leiden
- Gemeente Utrecht
- UMCG
- KAW Architecten
- Stichting Netwerk San Carlos
- Team4 Architecten
- Woningcorporatie Nijestee
- Woningcorporatie Lefier
- DIGH (Dutch International Guarantees for Housing)
- Waterschap Noorderzijlvest
- Waterschap Hunze en Aa
- Waterbedrijf Groningen
- Alfa College
- Rijksuniversiteit Groningen
- Hanzehogeschool Groningen
- Hogeschool Larenstein
- Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
- Gemeente Groningen
- Stichting Alfareizen
- Reisbureau Internoord
- Stichting NicaNature
- Basisscholen, waaronder De Starter en de Borgmanschool
- Stichting ISOP (Internationale Studenten Ontwikkelings Projecten)
- Topsport Noord Nederland
- FC Groningen
- Politie Groningen
- Toevluchtsoord
- Zernike College
- Platform LGBT Groningen (seksuele diversiteit)
- Een groep veehouders in Friesland
- Summersalt, adviesbureau voor MVO
- Jonge designers uit Groningen, waaronder Simone Vermaning, Tjeerd Veenhoven, Carolijn Slottje en Inge Davids
- Gynaecologen verbonden aan het Wilhelminaziekenhuis Assen en het Medisch Centrum Leeuwarden
- Nederlandse Vereniging van Blinden en Slechtzienden, afdeling Groningen
- Zelfstandig werkende Nicaraguaanse kunstenaars in Nederland
- Horecagroningen.nl
- Speeltuinentrale Groningen
- Stichting Stedenband Groningen-Moermansk
- Wetenschapswinkel Economie
- Talent & Career Center Groningen
- Land van Kokanje/Bubbels

## **In Europa**

- Gemeente Nürnberg > Duitsland
- Gemeente Erlangen > Duitsland
- Stedenbandorganisatie Nürnberg-San Carlos > Duitsland
- Stedenbandorganisatie Witten-San Carlos > Duitsland
- Stedenbandorganisatie Linz-San Carlos > Oostenrijk
- Gemeente Albacete > Spanje
- Gemeente Badalona > Spanje
- Baskisch Ontwikkelingsfonds Euskal Fundazioa > Spanje
- ACRA, Niet Gouvernementele Organisatie op gebied van rurale ontwikkeling in Latijns Amerika en Afrika > Italië

## **In Nicaragua/Midden Amerika**

- Gemeente San Carlos
- AMHNNH, de Nicaraguaanse evenknie van het LBSNN
- Nederlandse Ambassade in Managua
- Fundeverde, Sancarleense NGO op het gebied van natuurbehoud
- HOPEN, samenwerkingsorganisatie van kleine hoteliers
- ARETE, Centrum voor psychosociale zorg in de regio Río San Juan
- Projectgroep Ruta del Agua, die zich bezighoudt met toerismeontwikkeling in het zuiden van Nicaragua
- CEPRODEL, NGO gericht op lokale ontwikkeling
- Opleidingsziekenhuis Luis Felipe Moncada
- Ministerie van Onderwijs
- Ministerie van Wonen
- Diverse scholen, waaronder de Rafaela Herrera en Sagrado Corazón
- UPF, Universiteit Paolo Freire
- NGO Global Humanitaria
- UNAG, de Nicaraguaanse Unie van Landbouw en Veeteelt
- Ecojuventud, een NGO van jongeren
- CANTUR, de Nicaraguaanse Kamer voor Toerisme
- Gezondheidsorganisatie SILAIS
- SONIGOB, de overkoepelende organisatie voor gynaecologie en obstetrie in Nicaragua
- COOPERIO, het overkoepelende orgaan van coöperaties in San Carlos
- Edventures, reisorganisatie in Costa Rica
- Fundación del Río, NGO in het kader van natuurbehoud
- Zelfstandig werkende kunstenaars in San Carlos
- Organisatie voor Blinden en Slechtzienden, afdeling San Carlos
- Groep 'Diversidad' (GLBT)
- Comesaría de la Mujer, San Carlos (organisatie gericht op vrouwenrechten)
- Centro de Desarrollo Infantil, het kinderdagverblijf van San Carlos



## ***Bijlage 3***

### ***Verslag van de debatavond op 1 november 2011***

Op 1 november 2011 organiseerde de Stedenband een debatavond om Groningen in de gelegenheid te stellen mee te praten en denken over de toekomstige invulling van de stedenbandrelatie tussen Groningen en San Carlos.

Ook Burgemeester Rehwinkel (portefeuillehouder Stedenbanden in het College) en een deskundig panel droegen hun steentje bij aan de discussie.

De debatavond werd door ca. 30 mensen bezocht. Hieronder treft u het verslag van de discussie aan.

---

Gerrit Zock, voorzitter van het Stedenbandbestuur, en Jan Hendrik Jansen, portefeuillehouder P&O van de Stedenband, heten iedereen welkom. Gerrit vertelt kort wat over de geschiedenis van de Stedenband. Jan Hendrik licht toe dat het doel van de avond is om met elkaar vooruit te kijken.

---

#### ***Carline de Boer (CdB), bestuurslid Stedenband, interviewt burgemeester Rehwinkel (PRe)***

CdB: U bent dit jaar zelf op bezoek geweest in San Carlos. Hoe heeft u dat ervaren?

PRe: Wat me als eerste te binnen schiet is de aankomst op 'luchthaven' van San Carlos. Ik was al eerder in Nicaragua geweest en had al beeld van San Carlos op basis van verhalen, foto's etc. Vanuit het vliegtuigje zie je de stad liggen en vervolgens word je verwelkomd door een mariachigroep. Dat onthaal heeft veel indruk gemaakt. Het welkom door burgemeester Gutiérrez, de dankbaarheid, dat heeft me geraakt.

CdB: We kennen het formele standpunt van het College m.b.t. de Stedenband. Is daar iets in veranderd?

PRe: De discussie over stedenbanden is sinds de ondertekening met de Chinese stad Xián weer een 'hot item'.

Groningen heeft een aantal formele stedenbanden. De relaties zijn gestoeld op dat wat in de nota Groningen Wereldstad staat. Volgend jaar stellen we weer een nieuw kadernota internationalisering vast. De raad heeft gezegd: je kunt beter de banden die je hebt goed uitvoeren, dan nog meer banden half. Wat Groningen nu heeft, is dus wel zo'n beetje het aantal. Twee daarin hebben een bijzonder karakter, omdat ze een sterk maatschappelijk fundament hebben: de Stedenbanden San Carlos en Moermansk. Beide banden hebben een stevig fundament in Groninger samenleving.

CdB: Hoe ziet u de toekomst?

PRe: De Stedenband heeft zich ontwikkeld, van ontwikkelings**hulp** naar ontwikkelings**samenwerking** en nu wordt het steeds meer samenwerking, dus zonder de o van ontwikkeling. Als stad Groningen hebben we er ook veel aan. We betekenen niet alleen wat voor San Carlos, maar San Carlos betekent ook wat voor ons. Een goed voorbeeld daarvan is kennisuitwisseling tussen bijvoorbeeld ambtenaren. En die wederkerigheid zal ook de relatie voor de eerstkomende 10 jaar tekenen. Uitwisseling op het gebied van sport, woningbouw, cultuur, positie van vrouwen, homorechten. Je zult gaan merken dat San Carlos en Nicaragua steeds meer gelijkwaardig aan Groningen zullen gaan worden.

CdB: U ziet dus duidelijk een rol voor de gemeente weggelegd in de Stedenband?

PRe: Ja, ik zie zeker een rol voor de Gemeente, maar het laatste woord is aan de raad. En het hoeft natuurlijk niet te beginnen bij ons als gemeente, want de samenwerking begint juist vaker elders.

CdB: dus u ziet vooral een faciliterende en ondersteunende rol?

PRe: Ja, maar er is natuurlijk ook wel sprake van bezuinigingen op zowel lokaal, als op rijksniveau. Daar kunnen we niet omheen.

In 1997 was er bijv. ook geen eigen ambassade in Nicaragua. Naar die situatie gaan we nu weer toe. Het is goed dat vanuit het LBSNN (Landelijk Beraad Stedenbanden Nederland Nicaragua) de gemeenten worden aangesproken om hun rol m.b.t. Nicaragua in te blijven vullen. Daar zitten ook middelen, die we goed kunnen inzetten voor Nicaragua.

CdB: Welk thema zou u vanavond besproken willen hebben?

PRe: In de raad wordt er verschillend gedacht over de Stedenband. Er zijn hier ook raadsvertegenwoordigers. Ik ben benieuwd hoe de raad zich zal uiten deze avond over de toekomst van de stedenband. Laat het maatschappelijke belang meetellen in de relatie!

---

### **Paneldiscussie**

De Stedenband heeft drie vertegenwoordigers uit Groningen gevraagd zitting te nemen in een panel. Elk van de panelleden heeft een eigen stelling.

Het panel bestaat uit:

- Louis Polstra, lector Arbeidsparticipatie bij de Hanzehogeschool Groningen en adviseur bij de dienst SoZaWe Groningen.
- Sharon Smit, voormalig coördinator externe betrekkingen bij de Gemeente Groningen en nu *strategic liaison-officer* bij de Hanzehogeschool.
- Joost van Keulen, fractievoorzitter van de VVD in de Groninger Gemeenteraad.

De discussie wordt geleid door Jan Hendrik Jansen (JHJ).

JHJ: We hoeven er vanavond niet uit te komen. We willen graag een open discussie met het panel en publiek voeren. Uit het publiek stellen we een klankbordgroep samen, die ons ondersteunt bij het vormen van ons nieuwe plan. Kritische meedenkers zijn zeer welkom! De Stedenband heeft zelf ook een mening; we zijn er niet voor om een visie te maken waarin we schetsen dat we bijv. over 2 jaar zullen stoppen. We willen door. Maatschappelijke betrokkenheid is zeker van belang! Dat moeten we niet weggooien.

**Louis Polstra** is twee keer in San Carlos geweest om te kijken wat er op zijn vakgebied (arbeidsparticipatie en werkgelegenheid) speelt.

Stelling: de Stedenband vraagt aan het publiek wat de visie moet zijn. Dat is net zoiets als Heineken dat aan Albert Heijn vraagt wat de visie van Heineken zou moeten zijn. De Stedenband heeft geen visie nodig, maar een product waarmee ze de markt kunnen ontsluiten. De vraag is dan: waar staat de Stedenband voor, wat is het product en wat is de markt? Is die ruim of krap?

En wat is het product? Het is ooit begonnen als solidariteit. Nicaragua zit aan onderkant van de wereldeconomie. De vraag is of het product solidariteit nog het juiste is. Of gaat het ook om *social investment*, wederkerigheid? Het gaat erom dat we er iets kunnen halen als Groningen. Als dat lukt, dan is de volgende vraag, wat is het product van de Stedenband? Hoe zien ze zichzelf: als toerismebureau, als makelaar of iets anders?. Hoe kun je de rol als intermediair invullen? Als je een antwoord hebt op al deze vragen, dan komt de visie vanzelf.

**Sharon Smit** is één keer in San Carlos geweest.

Haar stelling is: weg met de stedenband!

Ik bedoel hiermee niet: hef maar op. Maar het gaat om terminologie. De term Stedenband is iets uit de jaren 80. Het staat niet meer voor waar je mee bezig bent. Ontwikkelingshulp en geitenwollensokken dat is niet meer. Goed kijken hoe je jezelf in de markt zet, ook qua naam.

De focus van de organisatie moet vastgesteld worden, net als wat Louis Polstra zegt. Waarom noem heb je het anno 2011 nog over thema's als gezondheidszorg en moedersterfte, en niet over *healthy aging*? Dat is nl. waar het nu om draait. Pas je aan bij de moderne thema's, die ook lokaal, regionaal of landelijk gehanteerd worden. Dat geeft ook meer kansen bij subsidieaanvragen.

En ook belangrijk: pak vooral de rol op als intermediair en geef die goed vorm.

**Joost van Keulen** is principieel tegen Ontwikkelingssamenwerking namens de gemeente. Ik ben blij te horen dat de Stedenband als intermediair wil werken, als makelaar. We moeten niet zelf putten gaan slaan of een ziekenhuis bouwen. Ontwikkelingssamenwerking hoort thuis in Den Haag en Brussel, niet in Groningen.

Makelaar zijn, nieuwe markten zoeken etc., dat is de kern waar het om gaat. Maar nog veel belangrijker: kom los van de gemeente, zorg voor andere financiering, want met de bezuinigingen op termijn (ca. 10 jaar) is de kans groot dat die financieringsbasis weg gaat vallen.

---

### **Reacties uit het publiek op de eerste panelronde**

- Marjo van Dijken, voorzitter Stedenband Moermansk: waarom zou je kiezen voor een andere naam? Die band is zo belangrijk! Het gaat om de betrokkenheid tussen de steden, dus waarom zou je dat uit de naam halen.
- Rob van Gemert, stedenbouwkundige met ervaring in o.m. Nicaragua: ik hoor drie verschrikkelijke verhalen. Ik lees de krant, men is niet meer bereid om over eigen grenzen heen te kijken. Dat moet je als Stedenband juist doen. De Stedenband bestaat nog omdat er verbindingen tussen mensen zijn, er zijn mensen die zich in die 25 jaar met hart en ziel hebben ingezet. Dat is waarom we nog steeds springlevend zijn!
- Henk Boldewijn, architect met o.m. ervaring in Nicaragua: ik heb veel ervaring in Nicaragua, maar ook veel ervaring met landelijke projecten en ik snap daarom niets van wat Joost van Keulen zegt, het is erg populistisch. Juist de kracht van dit soort projecten is het verbinden van lokale mensen, dus juist op gemeentelijk niveau. Geld brengen is onzinnig, maar we moeten ze leren zelf economische activiteit te ontplooiën. Ik ben overigens minder optimistisch over de gelijkwaardigheid waarover Peter Rehwinkel vertelde. We moeten ze leren en steunen om zichzelf op te bouwen.
- Tim vd Belt, sportprofessional met ervaring in Nicaragua: ik heb zelf gemerkt dat als je er komt met kennis, dat je dat kunt overbrengen. Maar het is belangrijk dat men het in San Carlos ook zelf wil dragen. Het gaat om eigenaarschap. Kleinere projecten op dit niveau spreken meer aan, omdat het overzichtelijk is, en het geld en de kennis worden echt goed ingezet. En ik heb er ook veel geleerd: je komt jezelf tegen, leert relativeren, minder zeuren.

Joost van Keulen reageert op de opmerking over populisme: het is wel een wat gemakkelijke toespeling. Maar ik wil, als het publiek dat wil, me best als populist opstellen hier.

Ik heb niet gezegd dat de Stedenband opgeheven moet worden, maar het moet niet door de gemeente gefinancierd worden. Ik ben geschrokken van de reacties uit de zaal, die zijn erg gebaseerd op die ouderwetse solidariteit, dat is niet meer van nu. Ik snap dat de kracht in mensen zit, dat is natuurlijk helder. Het is ook goed te focussen op intermenselijke contacten, maar zet daarbij vooral de deur open naar de mogelijkheden in de stad, bedrijven

etc. De grote projecten moeten door Den Haag of Brussel worden gedaan. En de toekomst geeft aan dat de Stedenband zich moet voorbereiden op loskoppeling van gemeente.

Louis Polstra reageert: het product burgerparticipatie is ook een product dat van belang is voor de gemeente, daar zou de gemeente dus best in mogen investeren.

Joost van Keulen: burgerparticipatie is in mijn ogen het aan het werk houden van mensen en ze bij de maatschappij betrekken. Als de gemeente niet meer meebetaalt aan Stedenband, dan gaan we er niet ineens minder hard voor werken.

---

***Eva Vrieze, bestuurslid Stedenband, presenteert de conceptvisie van de Stedenband***

**Zie bijlage 4 voor de powerpointpresentatie.**

---

***Reacties vanuit het panel op de presentatie conceptvisie***

Sharon Smit: een nieuwe naam is natuurlijk moeilijk. Daarover moet je goed nadenken. Wat me opviel: jullie laten de thema's los. Ik schrok ervan: heb je dan ook geen focus meer? Gelukkig dat er wel wordt aangesloten bij bestaande thema's in Groningen. Maar pas op dat je zonder thema's niet te ad hoc gaat handelen. Je moet als organisatie ergens voor staan. Denk ook aan term lokaal: nu is bijv. het Medisch Centrum Leeuwarden betrokken, dus hou het niet beperkt tot Groningen alleen. Denk ook aan bijv. Duitsland als markt. Als je een goed product hebt, dan hoeft dat niet binnen de gemeentegrenzen te blijven.

Joost van Keulen: ik ben erg positief dat we iets uit San Carlos kunnen halen op het gebied van kennis, alleen op een ander niveau. En solidariteit past heus wel binnen nieuwe zakelijkheid. Denk bijv. ook aan MVO. Het één hoeft het ander niet aan te sluiten. Toch wil ik wederom benadrukken dat er zeker ook andere financieringspotten zijn dan gemeente en overheid. Verkoop jezelf! Verkoop je kennis en expertise, dan blijft de solidariteit ook wel oprecht in stand.

Louis Polstra: de grote lijn van mijn betoog herken ik in het stedenbandscenario, maar ik vind het wel spannend in hoeverre je een commercieel bureau overheid kan houden met alleen vrijwilligers. Je kunt bijv. geld vragen voor het product bemiddeling, maar hoe zich dat verhoudt tot vrijwilliger zijn, lijkt me moeilijk in te vullen.

Eva vult aan: we zien onszelf niet zonder financiering vanuit de gemeente, dus zeker niet een helemaal commercieel bureau. Geld moet dan voor projecten ergens gezocht worden. Je kunt daarvoor dan bijv. een jaar samen een project ontwikkelen en als daar geen toekomst inzit, dan moet je daarmee stoppen, zodat de belasting van het bureau aanvaardbaar blijft per project.

Joost van Keulen: het voordeel van vrijwilligerswerk is juist dat je ook lage prijzen kunt vragen.

***Reactie van het publiek op de presentatie en het panel***

Henk Boldewijn: in 2005 zijn we met ondernemers uit de bouw bijeen gaan zitten en hebben een ton bijeen gebracht voor projecten. Dat geld is verdubbeld met een KPA-bijdrage tot twee ton. In die periode heeft de Stedenband veel service verleend. Dat is de meerwaarde van de organisatie. Ook van groot belang is dat er een centrale plek is waar dingen georganiseerd worden, zodat je ons soort bedrijven ook daadwerkelijk kunt betrekken. Want voor participanten is belangrijk: toegang via de Stedenband tot een nieuw netwerk, nieuwe zakelijke relaties.

Roelof Lanting, raadslid gemeente Menterwolde: de Stedenband is op geitenwollensokken ver gekomen. Ze staat ergens voor. Zorg dat je dat niet ondermijnt, zolang je nog niet iets nieuws goeds hebt. Het is ook van belang is dat je herkenbaar bent, hier en daar. Daar moet een logo bij. Zorg ook dat San Carlos mee kan komen en dat je daar herkenbaar blijft. Ik heb ook een suggestie voor een nieuwe naam: Gronica.

Marjo van Dijken: ik vind de discussie over de naam echt raar. De naam 'stedenband' is een *unique sellingpoint*, het geeft aan wie je bent, waar je voor staat en waar je naartoe wilt.

Jan Kees Kleuver, beleidsadviseur burgemeester Rehwinkel: een suggestie voor een nieuwe naam is funda groningen sancarlos. En om op de opmerking van Louis Polstra terug te komen, over de spanning tussen commercie en het zijn van een vrijwilligersorganisatie: in de IT wordt daarmee gewerkt, bijv. eigendomsrecht van een ontwerper wordt door bedrijven geëxploiteerd. Aan zo'n soort constructie kun je ook denken.

Ben ter Beek, eind jaren '80 vertegenwoordiger van de Stedenband Amsterdam-Managua in Managua.: 'stedenband' is een goede naam, dat moeten we vooral handhaven. Ik vind de makelaarsfunctie een te technische invulling. Ik heb zelf ervaren dat de Stedenband ook een motorfunctie heeft en die moet je vooral behouden. De term makelaar geeft mij het gevoel van passiviteit, terwijl die activering juist zo belangrijk is.

Je netwerk moet je goed inzetten. Het gaat om een goede relatie tussen spil, spaken en band, dan kom je een heel eind. Ik vond vroeger de werkwijze van de Stedenband al inspirerend en nu ook nog.

Willem Oosting, oud sportstagiair San Carlos: ik mis in de discussie waarom het niet wordt benadrukt dat het juist goed is dat er gemeenschapsgeld wordt ingezet voor dergelijke projecten. Successen zijn helder en ook goed inzichtelijk te maken.

Rick Nijkamp, onderzoeker bij bureau Intravel: de vraag 'wat valt er te halen', triggert mij. Het aanpakken van problemen vanuit je eigen netwerk of het kunnen verbeteren van je eigen werkwijze n.a.v. de ervaringen met Nicaragua zijn producten die je kunt uitventen.

Lilian Eefting, bestuurslid stedenband Moermansk: een les in nederigheid is belangrijk in samenwerking. Dat is bijvoorbeeld een product dat de Stedenband Moermansk heeft, maar hoe verkoop je dat?

Louis Polstra: er valt heel veel te halen in San Carlos, er is veel expertise. Bijvoorbeeld op het gebied van huiselijk geweld. Er is veel te leren over hoe je dat aanpakt, in gezamenlijkheid en niet alleen via alleen de professionele trajecten. Maar huiselijk geweld verkoop je niet als product.

Wat wel *unique sellingpoints* van San Carlos zijn: de ontwikkeling watersport, de mogelijkheden op het gebied van water en energie, toeristische activiteiten, economische ontwikkeling, de lineaire manier van plannen hier tegenover de aanpak van planning in San Carlos (een omgeving waarin de middelen heel beperkt zijn).

Zoals hier in het Noorden, is er in San Carlos een echte landbouweconomie. Boeren zijn ook echte ondernemers. Dat moet elkaar versterken.

Mijn idee is: de spil, spaken en band zijn samen één bedrijf dat doet aan MVO. Dat bedrijf biedt producten die ze vermarkten aan andere partners. Als dat op een goede manier doet, doe je ook echt een stap naar buiten. De stap naar binnen is al gezet (ziel).

Sharon Smit: Noord-Nederland heeft vijf thema's voor de toekomst gekozen. Die passen allemaal bij wat er nu speelt in de projecten met San Carlos. Een ander is bijv. ook de experimenteerruimte die er in SC is. Innovatie is ook belangrijk en kan bedrijven weer aanspreken.

Jan Hendrik Jansen: Joost, je spreekt over het stoppen van de gemeentelijke financiële ondersteuning. Hoe zie je dat voor je?

Joost van Keulen: er zijn allerlei mogelijkheden om gemeentelijk geld binnen te halen, maar dat moet nou juist niet. Het kan misschien nooit helemaal zonder gemeentelijke ondersteuning, maar je moet moderniseren, nieuwe fondsen aanboren. Ga naar de Kamer van Koophandel, ga met ze in gesprek.

Bel Nijdam van Marketing Groningen voor een nieuwe naam, daar zijn ze creatief genoeg. Vrijwilligerswerk is niet vrijblijvend, dus kun je daarvan ook professionaliteit verwachten. Doe daar wat mee.

Roelof Lanting: ik raak deze avond langzamerhand gewend aan het product zoals Louis Polstra dat benoemt, maar er is ook een ander product. Rehwinkel heeft gezegd dat er bijzondere stedenbanden zijn en die zijn ook zichtbaar in Groningen. Kijk bijv. naar de onderwijsprojecten die er zijn gedaan voor San Carlos de afgelopen periode. Een stad met een stedenband is beter dan een stad zonder. En die zichtbaarheid mag de gemeente ook best wat kosten. Die solidariteit vanuit de gemeente moet ook blijven bestaan, tot in lengte van dagen.

Eva Vrieze: ik wil nog even terugkomen op die vrijwilligers. Die zijn er, die zijn goed, maar je zult toch een basisorganisatie moeten hebben, bijv. alleen al om dat vrijwilligerswerk te coördineren, hier en daar.

Joost van Keulen: ik ben het er niet eens dat een stad met stedenband beter is dan een stad zonder. De stad Groningen zou geen slechtere stad zijn als er geen stedenbanden zijn.  
Marjo van Dijken: nou het zou wel schelen bijv. in het Ruslandjaar, waar Groningen nu centraal staat. Is ook economische factor. Dat zou er dus niet zijn als de Stedenband Moermansk er niet was.

Eva Vrieze: continuïteit, coherent stagebeleid is echt belangrijk voor de toekomst. Dat moet toch ergens georganiseerd worden. Daarvoor moet je een vaste bemande plek hebben.

Joost van Keulen: nee, dat is niet nodig. Elk vrijwilligerswerk heeft ook zijn vervelende kanten. Het coördineren en verbinden van stages etc. kun je ook door een vrijwilliger laten doen.

---

### ***Meningen van het publiek via 'geeltjes'***

Om de belangrijkste punten goed inzichtelijk te krijgen, vindt er een 'geeltjesronde' plaats: het publiek krijgt een aantal memoblaadjes en kan daarop zijn aanbevelingen kwijt over de toekomstige samenwerking.

Hieronder de 'geeltjes' ingedeeld per thema.

#### **Niveau (gemeentelijk/landelijk):**

- Er is niets mis met ontwikkelingssamenwerking op gemeentelijk niveau
- De een doet vrijwilligerswerk in de buurt, de ander in San Carlos. Beiden zouden de Gemeente blij moeten maken, ze worden er gelukkiger mensen van!
- Een stedenband is een vergrootglas op de internationale politiek.
- Kleinschalige projecten moeten vooral blijven. 'Wie het kleine niet eert, is het grote niet weerd.'
- Denk globaal, handel lokaal! Uitwisseling in werk in lokaal waterbeheer.

#### **Rol San Carlos:**

- Niet het land, niet San Carlos, maar de Sancarlennen, de mensen moeten kunnen blijven rekenen op de Groningers.
- Kwaliteit politiek bestuur in San Carlos belangrijk (democratisch gehalte).

- Wat valt er te halen? Kennis over een gemeenschap die niet zo veel gemeentelijke instanties kent als Groningen (in het kader van bezuinigingen).
- De mensen in San Carlos moeten een eventuele verandering kunnen volgen en de band blijven kennen. 1) zichtbaar daar, 2) niet zonder hen.
- Het is nog onvoldoende helder wat wij er beter van worden. Wat wij kunnen halen is veel meer. We moeten San Carlos wel helpen maar in een model dat San Carlos ons ook helpt.
- Vallen we voor San Carlos, op San Carlos of over San Carlos heen?
- De voldoening van het doen van een succesvol project in San Carlos is ook een invulling van dat wat Groningen 'krijgt' uit San Carlos.

#### **Thema's:**

- Hoofdpijn blijft ontwikkelingssamenwerking op ideële grondslag. Accenten: – klimaat/energie, - wonen, - water, - zustersteden.
- Kennisprogramma's in bedrijfsontwikkeling: toerisme, transport, waterzuivering.
- Samenwerking gericht op versterking van bestaande succesvolle initiatieven (aantoonbaar) op het gebied van: - onderwijs, - zorg, - infrastructuur, - sport en bewegen.
- Elk jaar 3 à 4 pilots op het gebied van: - (schoon) drinkwater, - ecotoerisme, -sport en beweegprojecten.

#### **Werkwijze:**

- Bemoei je niet met de 'projecten'.
- Als er andere activiteiten komen, behoud dan herkenbaarheid zowel in San Carlos als in Groningen, dus bij een samenwerking met bijv. Domo ook ons logo voeren.
- Stelling: Er is geen organisatie die zich zo heeft weten aan te passen aan de tijd en aan ontwikkelingen als de stedenband.
- Vriendschap hoort niet in een stichting, maar in een vereniging!
- In 2016 geen dure boekjes meer.
- Ik denk dat het wel belangrijk is om verder gebruik te maken van social media. Dan kunnen mensen van uit Groningen beter begrijpen waar de band voor staat.
- Stedenband 2016: net als vanavond ook weer nieuwe jonge mensen die bereid zijn zich in te zetten.
- Is het realistisch financieel onafhankelijk te worden van de Gemeente?
- Op een bescheiden manier je kennis en ervaring met elkaar delen en er proactief naar handelen.
- Lezen over do's en don'ts in gemeentelijke bestuur & omgaan met burgers.

#### **Kijk Naar Buiten:**

- Kijk naar buiten en niet naar binnen (betrokkenen van de stedenband).
- Groningse stedenbanden moeten van hun eilandje afkomen en elkaar opzoeken. Ervaringen delen, problemen oplossen, de hand naar elkaar uitsteken.
- De relatie Groningen-San Carlos is belangrijk om bevolkingen in beide steden te stimuleren buiten hun eigen kringetje te stappen.

#### **Markt/Product:**

- Hoe weten wij welke producten gewenst zijn?
- Stelling: De stedenband weet haar successen en de betrokkenheid van inwoners van Groningen bij San Carlos uit te venten.
- 'Marketing' is niet per definitie fout maar kan helpen draagvlak te verbreden. Dat is niet verkeerd!
- Hoe kun je een eigentijdser imago krijgen? 1) Meer bedrijven en kenniscentra aan de stedenband proberen te verbinden en 2) goede reputatie van bedrijven door ontwikkelingshulp is een product dat valt te halen.
- Laten zien hoe uitwisseling werkt!

- 'Zonder investeringen, geen baten/winst'. Geldt two-way!

### **Solidariteit/Vriendschap:**

- De ontwikkelingshulp voorbij. Basis van gelijkwaardigheid, geen afhankelijkheid meer. Wij leren ook van hen.
- Nu (met PVV enzo) meer solidariteit dan ooit.
- Wat vinden de Nicaraguanen?
- Ondanks eigen bezuinigingen, vergeet de anderen niet, wat zou jij willen als jij een Sancarleen zou zijn?
- Solidariteit klinkt ouderwets maar rechtvaardige economische (wereld)verhoudingen zijn nog ver weg. Daar heb je ook hier mee te maken en het is dus goed om daar mee bezig te zijn
- Kennisoverdracht zodat ze uiteindelijk zelfstandig verder kunnen.
- Uitwisseling van cultuur en kennis op basis van betrokkenheid en vriendschap. Con los brazos y corazones abiertos [met open armen en harten].
- Stelling: de vraag naar wederkerigheid moet niet de boventoon voeren. Iets doen voor een ander die het slecht heeft is an sich legitiem (San Carlos ligt in de armste streek van één van de armste landen van de wereld).
- Solidariteit met mensen blijft en verplicht. Dus de Stedenband moet domweg doorgaan.
- Hoezo geen arm-rijk meer?

### **Rest:**

- De Stedenband moet er voor zorgen dat zij meer bekendheid krijgt in de stad.
- You are now advised to narrow your mission. Are there any suggestions on what a good direction would be?
- What is a good suggestion for a new name for the stedenband?
- De Stedenband is een vehikel voor bewustwording van maatschappelijk ongelijkheid op mondiaal niveau, en biedt individuen en betrokken maatschappelijk organisaties een unieke mogelijkheid daar direct kennis van te nemen.

**De Stedenband is een vergrootglas op landelijke politiek:** de stedenband staat ergens voor. Het geeft ons de mogelijkheid om te laten zien: waar gaat het om. Je hebt een beeld van die andere cultuur, omdat het je op microniveau ziet hoe het macroniveau in de wereld werkt.

Jan Hendrik Jansen benoemt kort een aantal van de stellingen. Nadenkend over de stelling 'zonder investeringen geen baten/winst', merkt hij op: als je kijkt naar het wijkontwikkelingsproject, dan kunnen we ook laten zien dat de relatief kleine investering van de Gemeente in het bureau juist grote investeringen aantrekt voor San Carlos [verdubbeling van de ton via het KPA-taject, waarover Henk Boldewijn sprak]. Het is goed dat ook inzichtelijk te maken.

De 'geeltjes' worden allemaal meegenomen in de besprekingen van de klankbordgroep en de bestuursvergaderingen.

---

### **Tot slot, de laatste statements**

1. Bert Giskes, vakbond FNV: In meer landen zijn gemeentelijke internationale contacten, kijk ook eens naar di discussies daar (Angelsaksische landen, Frankrijk).
2. Eva Vrieze: vandaag is er een promoreis vertrokken naar San Carlos waarin ook mensen participeren die een Fair Trade Designproject willen opzetten. Dat soort dingen gebeurt ook als het gaat om nieuwe markten.
3. Marjo van Dijken: de Stedenband kan je ook laten zien waar je niet naartoe wilt, bijv. private rijkdom versus publieke armoede.



4. Desirée Coenders: vergeet niet te kijken welke intermediairs straks verdwijnen [bijv. de Ambassade in Nicaragua] en hoe je die gaten kunt invullen. Denk bij de naam ook aan een goed vertaalbare versie in het Spaans.
  5. Roelof Lanting: Wat er ook verandert, ga je commitment en afspraken na en kom ze na!
  6. Joost van Keulen: hou de Stedenband buiten de politiek, dus ook buiten de gemeente.
  7. Louis Polstra: uit onderzoek is gebleken dat culturele evenementen de gemeente geen windeieren legt.
  8. Sharon Smit: wil je overleven, dan zul je nu echt moeten moderniseren. Vanavond is er al een fantastische stap gezet door deze avond.
- 

### ***Afsluiting***

Gerrit Zock vat de avond samen. Het was een levendige discussie, dank daarvoor! We hebben meer vragen gekregen dan antwoorden vanavond. We gaan ermee aan de slag. Vraagstuk blijft de gemeentelijke rol. In mijn ogen leken de opmerkingen van Joost van Keulen vooral te maken te hebben met de algemene vraag 'wat is eigenlijk de rol van de gemeente in de maatschappij?'

De multiplier is al genoemd: de kleine investering die je als gemeente doet, levert veel activiteitengeld op voor San Carlos. En het blijkt moeilijk om in Groningen/Nederland geld binnen te halen dat je kunt inzetten voor organisatiekosten en werkzaamheden hier in plaats van voor de projecten daar. We houden u op de hoogte!

Gerrit dankt tot slot iedereen die aanwezig was en een bijdrage heeft geleverd. Speciale dank is er voor de burgemeester, het panel, Eva Vrieze en Carline de Boer. En in het bijzonder nog aan Muriël Duindam, Susan Dulfer en Desi Croes voor de organisatie.

---

***Stedenband Groningen-San Carlos, november 2011***

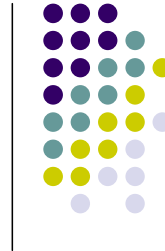
# Stedenbandorganisatie als intermediair

---

Een toekomst-scenario  
*voor* de stedenbandorganisatie  
*door* de stedenbandorganisatie



# Opbouw presentatie



- Voorstellen
- Aanleiding
- Ons scenario (wie, waarom, wat, waar, hoe?)

# Aanleiding



- Voorbereiding debatavond
- Belang van externe erbij
- Veel ruimte voor debat
- Noodzaak eigen scenario

## ‘Wie?’ in de toekomst



- Grotendeels zelfde netwerk
- Nieuwe naam: vanaf nu ‘de organisatie’
- Tzt gebaseerd op rest van dit scenario in ontwikkeling → waarom, wat, waar en hoe

## Vervolg 'Wie?'



- Netwerk van 3 lagen: Spil, spaken en band
- De spil/kern biedt expertise en ervaring
- En heeft toegang tot expertise en ervaring
- Belang van lokaal netwerk. Zeker nu!

## ‘Waarom?’ in de toekomst



- Bijdragen aan ontwikkeling in Groningen en San Carlos
- De manier waarop verschilde 25 jaar terug
- Veranderde met maatschappelijke trend
- Zal mee blijven veranderen

## ‘Waarom?’ in de toekomst

- Gelijkwaardigheid als kracht
- Tweerichtingsverkeer
- Een andere blik op uitwisseling
- Verschil in meetbaarheid





## Vervolg 'Waarom?'



- Behoefte aan uitwisseling & ontwikkeling
- ...op gelijkwaardige basis
  
- Die behoefte blijft in toekomst bij:
- Maatschappelijk middenveld, bedrijven
- Particulieren/studenten

## ‘Wat?’ in de toekomst



- De organisatie is intermediair
- Matchen vraag & aanbod uit beide steden
- Stroomlijnen & uitwisselen van expertise
- Altijd actueel overzicht

## ‘Waar?’ in de toekomst

- In beide steden, want:
- Nauwe contacten (nodig)
- Toegankelijk aanspreekpunt (nodig)



# Hoe werkt de organisatie?



- Vraaggericht
- Vraag blijft komen van onderop
- Organisatie zoekt in netwerk naar mogelijkheden (match, expertise & draagvlak)

## ‘Hoe?’ in de toekomst



- Matches niet langer binnen eigen thema's
- Uitzondering: levensbeschouwing/ politiek
  
- Wel beter als (blijven) aansluiten bij
- gemeentelijke of (inter-)nationale thema's
- ivm draagvlak & subsidies

## Vervolg 'Hoe?'

- Delegeren door:
- Duidelijke taakverdeling
- Helder eigenaarschap, open- en betrokkenheid in beide steden



## Van 'hoe' terug naar 'wat'?



- Concrete, transparante dienstverlening
- Ontwikkelen pakketten/ duidelijke prijzen
- Aansluiten bij werkwijze & MVO-behoefte
- Van maatschappelijk middenveld & bedrijfsleven

## Klaar voor die toekomst?

- Basis en richting bepaald
- Verder ontwikkelen
- Belang van jullie draagvlak en expertise
  
- Dus graag reactie & discussie!





**Bijlage 5**

**Verhouding gemeentelijk subsidie:projectinkomsten van derden**

