

A photograph of a garden scene. In the foreground, a large yellow canopy is supported by wooden poles, with string lights hanging from it. Two people are sitting at a wooden picnic table under the canopy; one is using a laptop. The background features a red brick building and lush greenery. The text 'Toukomst: plannen van én met Groningers waarmaken.' is overlaid on the left side of the image in white, with dashed lines underlining each line.

Toukomst: plannen van én met Groningers waarmaken.

Toukomst is een programma van:
nationaal programma gr^oningen

Inhoud

Woord vooraf	3
1. Over het programma	5
2. Waar staan we nu	7
3. Bijeenkomsten	11
4. Financiën	12
5. Tussentijdse evaluatie Toukomst	18
Tot slot	21
Bijlagen	22
Bijlage 1: Risico's en maatregelen	23
Bijlage 2: Financieel overzicht Toukomst	27
Bijlage 3: Overzicht Toukomstprojecten	29



Woord vooraf

Toukomst is een uniek voorbeeld van burgerparticipatie. Nooit eerder zijn inwoners zo rechtstreeks en massaal betrokken geweest bij een project van deze omvang en impact: honderd miljoen euro investeren in de toekomst van Groningen. Daar mogen we als provincie en team Toukomst trots op zijn!

Inwoners zijn direct betrokken bij de 'toukomst' van hun provincie: een gedurfde stap. We riepen ze op om ideeën te sturen voor de toekomst van Groningen. In relatief korte tijd ontstond er een enorme dynamiek van daadwerkelijke betrokkenheid. Groningers dachten, spraken én deden massaal mee. Uit de 900 ingezonden ideeën koos het onafhankelijke Toukomstpanel 44 projecten die ze aan het bestuur aanbevelen om uit te voeren. Nu, vier jaar later, werken initiatiefnemers, organisaties en bedrijven hard aan de uitvoering van de Toukomstprojecten. Projecten die gaan over sociale samenhang, armoede, erfgoed, thuisgevoel, economie en landschap.

Anno 2025 bevindt Toukomst zich in een meer uitvoerende fase. Projecten zijn gestart, ontwikkelen zich verder en laten de eerste resultaten zien. Deze uitvoerende fase levert nieuwe inzichten op. Op basis daarvan zijn vorig jaar verbeteringen en aanpassingen doorgevoerd in het geactualiseerde programmaplan. Deze wijzigingen lichten we in deze actualisatie niet opnieuw toe.

In deze actualisatie staan drie onderwerpen centraal: de bestemming van indexeringsmiddelen, de verdeling van het resterende programmabudget en de evaluatie van het programma Toukomst. Daarnaast geven we een toelichting op de voortgang van de projecten en hoe zij de door Toukomst beschikbaar gestelde middelen besteden. Hoewel



dit belangrijke ontwikkelingen zijn, leiden zij niet tot een koerswijziging van het programma. Deze actualisatie is dan ook meer een stand van zaken document met een samenvatting van eerder genomen besluiten.

In de afgelopen vijf jaar hebben we met Toukomst meerdere regio's in de provincie nóg mooier kunnen maken. Dat is iets waar wij als team erg trots op zijn. In de begeleiding en ondersteuning van de projecten zien we bij de betrokkenen iedere keer weer de liefde voor de provincie Groningen naar voren komen. De komende periode zullen op nog meer locaties de verschillende Toukomstprojecten zichtbaar zijn. Met elkaar werken we aan Groningen: een provincie om trots op te zijn!

Team Toukomst

1. Over het programma

Hoe is Toukomst ontstaan?

Het programma Toukomst komt voort uit de afspraken die in 2019 in de bestuursovereenkomst voor Nationaal Programma Groningen zijn vastgelegd. De werktitel was 'Toekomstbeeld 2040'. Deze afspraken zijn nader uitgewerkt in het, in 2019 door gemeenteraden en Provinciale Staten vastgestelde, programmakader voor Nationaal Programma Groningen. Eén van de afspraken in dit programmakader is de reservering van honderd miljoen euro voor de uitvoering van Toukomstprojecten.

Hoe zijn de Toukomstprojecten tot stand gekomen?

In 2020 werden Groningers gevraagd om grote, vernieuwende, creatieve en slimme ideeën in te sturen. Er kwamen maar liefst 900 ideeën binnen, die samen met de initiatiefnemers, zijn gebundeld tot 59 grote projecten voor de toekomst van Groningen. Het Toukomstpanel, bestaande uit een door loting geselecteerde en diverse groep inwoners, adviseerde om 44 projecten uit te voeren. Tien van deze projecten zijn samengevoegd onder parapluproject de Landschapswerkplaats en één project is opgesplitst in twee losse projecten. Dit maakt dat Toukomst in totaal 36 projecten kent. De parapluprojecten de Landschapswerkplaats (31 miljoen) en Roemte (22.7 miljoen) zijn de twee grootste projecten van Toukomst.

Het bestuur van Nationaal Programma Groningen nam het advies van het Toukomstpanel over en gaf het programmabureau de opdracht het advies van het panel uit te werken tot een programmaplan. Hoewel het Toukomstpanel geen formele adviserende rol meer heeft richting het bestuur, komt het nog minimaal twee keer per jaar bijeen. Het panel volgt het programma en geeft gevraagd en ongevraagd advies over het programma Toukomst.

De actualisatie van het programmaplan

Het bestuur van Nationaal Programma Groningen heeft besloten dat het programmakader van Nationaal Programma Groningen ook van toepassing is voor de totstandkoming van het programmaplan van Toukomst. Het programmakader bevat spelregels en is daarmee de waarborg voor verantwoorde besteding van de 1,15 miljard euro die door het Rijk beschikbaar is gesteld als startkapitaal voor Nationaal Programma Groningen.

Het paneladvies is verwerkt in het programmaplan dat in juli 2021 is goedgekeurd door Provinciale Staten. Vervolgens is het gereserveerde geld in stappen beschikbaar gesteld aan de projecten, na goedkeuring van het bestuur van Nationaal Programma Groningen. In 2024 is het programmaplan voor het eerst geactualiseerd, omdat de meeste projecten met hun uitvoering begonnen waren. De uitkomsten uit het rapport Executiekraft (zie bijlage) zijn ook meegenomen. De actualisatie van dit jaar richt zich op drie thema's: ontwikkelingen op het gebied van indexering, de verdeling van het resterende programmabudget en de evaluatie van Toukomst.



2. Waar staan we nu

Wat is onveranderd? Wat goed werkt, blijft

In onze communicatie, monitoring en begeleiding is dit jaar niets veranderd. Toch lichten we kort toe wat Toukomst doet op deze drie belangrijke onderdelen van het programma. Met onze inzet op communicatie laten we zien dat we trots zijn op de projecten. We zetten Toukomstprojecten in de spotlights om hun zichtbaarheid en impact te vergroten. Nu de meeste projecten in uitvoering zijn is er steeds meer vanuit de projecten te delen. Dit doen we via onze website, nieuwsbrieven en sociale media, gericht op alle inwoners, organisaties en bedrijven van Groningen. Ook hebben we verdeeld over het jaar contactmomenten met het Toukomstpanel, gemeenten en waterschappen, de coördinatiegroep, het bestuur van Nationaal Programma Groningen en Provinciale Staten.

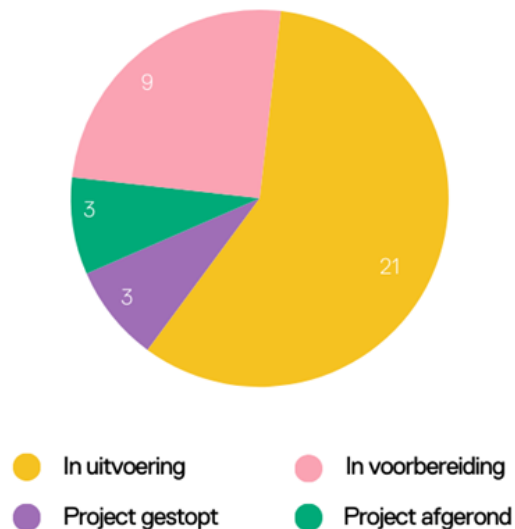
De jaarlijkse monitor helpt ons om te volgen in hoeverre Toukomst haar doelen bereikt en bijdraagt aan de toekomst van Groningen. Sinds de start van het programma zijn er twee aanpassingen doorgevoerd in de monitoring en rapportage: één in de indicator voor betrokkenheid en één in de indicator voortgang van de projecten.

In 2023 heeft het Algemeen Bestuur van Nationaal Programma Groningen 1.98 miljoen euro uit de reserve van Toukomst beschikbaar gesteld voor organisatiekosten. Deze middelen zijn toegekend vanuit het budget van het programma Toukomst aan het algemene budget van het programmabureau. Hierdoor kunnen wij de benodigde begeleiding aan de Toukomstprojecten blijven bieden.



In welke fase bevinden de projecten zich

Eind 2024 waren 21 van de in totaal 36 Toukomstprojecten in uitvoering. Waar het ene project net begonnen is, boeken andere projecten al mooie resultaten. Negen projecten zijn nog in voorbereiding. Deze projecten zijn (deels) goedgekeurd, maar zijn nog niet in uitvoering omdat er achter de schermen nog werk te doen is. Denk aan het vinden van een geschikte locatie, het toetsen van staatssteun, of het verkrijgen van een vergunning. Deze voorbereidingen kunnen snel gaan, maar soms ook meer tijd vergen. Drie projecten zijn gestopt, bijvoorbeeld omdat ze niet haalbaar bleken te zijn. Daartegenover staan de eerste drie projecten die succesvol zijn afgerond. De verdeling van de projecten over de verschillende fasen is te zien in onderstaand figuur.



Peildatum: 31-12-2024

Details over de financiële voortgang van de Toukomstprojecten zijn te vinden in het hoofdstuk Financiën. Actuele informatie over de Toukomstprojecten is te vinden op www.nationaalprogrammagoningen.nl/toukomst.

Landschapswerkplaats en Roemte

Landschapswerkplaats en Roemte zijn qua financiële omvang de grootste Toukomstprojecten. Hieronder volgt een korte update over de stand van zaken aan het eind van 2024.

Voor het project Landschapswerkplaats is in totaal een budget van 31 miljoen euro beschikbaar. In 2022 is de Landschapswerkplaats gestart met zeven pilotprojecten in drie regio's. Alle pilotprojecten zijn inmiddels afgerond. In 2024 is daarnaast de werkplaatsagenda van de Landschapswerkplaats vastgesteld. Dit is het plan waarmee de Landschapswerkplaats, samen met de Groningers, de komende vier jaar aan de slag gaat om de omgeving nóg aantrekkelijker, groener en beter beleefbaar te maken. De uitvoering van deze agenda start in 2025. Een belangrijk onderdeel hiervan is het opstellen en uitvoeren van een subsidieregeling waarmee inwoners met een goed idee dat aansluit bij de Landschapswerkplaats, middelen kunnen aanvragen voor hun project. Dit proces is in 2024 gestart. Ook organiseert Landschapswerkplaats elk jaar een provincie brede bijeenkomst om de voortgang en de resultaten van het project te delen. Deze bijeenkomst vindt in oktober 2025 weer plaats.

Voor het project Roemte is in totaal een budget van 22.7 miljoen euro beschikbaar. Het project is ontstaan vanuit de behoefte aan ruimte voor maatschappelijke initiatieven en de liefde voor het Groningse erfgoed. Roemte helpt namelijk Groningse maatschappelijke



initiatieven met het vinden van een fysieke plek waar ze kunnen starten en vaak is dit in leegstaand erfgoed. Zij geeft praktische antwoorden op vragen over vastgoed, erfgoed, financiën en projectontwikkeling. Waar nodig helpt Roemte met een lening. In 2024 is Roemte door een externe partij positief geëvalueerd. Een van de aanbevelingen uit deze evaluatie is om de mogelijke toekomstscenario's (na afloop van programma Toukomst) uit te werken en een keuze te maken. De stichting heeft de eerste stappen gezet om deze scenario's te onderzoeken.

Evaluatie Toukomst

Begin 2024 heeft het bestuur van Nationaal Programma Groningen besloten om het proces en de (voorlopige) resultaten (output) van Toukomst te evalueren. Een uitgebreide omschrijving van het proces, de resultaten en onze vervolgstappen worden toegelicht in hoofdstuk 5 Tussentijdse evaluatie Toukomst (pagina 18).

3. Bijeenkomsten

Toukomstmiddag

Sinds de start van het programma merken we dat initiatiefnemers van Toukomstprojecten de wens hebben om met elkaar in contact te komen. Ze willen samenwerken en van elkaar leren. Waar het ene project bezig is met het vinden van cofinanciering, heeft een ander project dat traject al doorlopen. Om projecten en initiatiefnemers samen te brengen en aan elkaar te verbinden hebben we in 2023 en 2024 een Toukomstmiddag georganiseerd.

In 2024 hebben we de Toukomstmiddag geëvalueerd door middel van een enquête onder alle projecten. Op basis van de resultaten hebben we besloten om het evenement per 2025 anders te organiseren. Het idee is om meerdere kleinere sessies te plannen, waarbij projecten de kans krijgen om hun behaalde resultaten met elkaar te delen en een verdiepend gesprek aan te gaan over relevante thema's.

Toukomstpanel

In de afgelopen jaren hebben we twee keer per jaar een vast bijpraatmoment georganiseerd met het Toukomstpanel in Ten Boer. Tijdens de najaarsvergadering in 2024 gaf het panel aan vaker op de hoogte gehouden te willen worden. Daarom hebben we per 2025 twee extra digitale vergaderingen per jaar gepland.

Het Toukomstpanel is nog steeds actief betrokken bij het programma. In 2024 maakte een vertegenwoordiging van het Toukomstpanel deel uit van de klankbordgroep voor de evaluatie van Toukomst. Bovendien heeft het panel in 2024 het bestuur geadviseerd over de verdeling van de resterende middelen en de indexatie.



4. Financiën

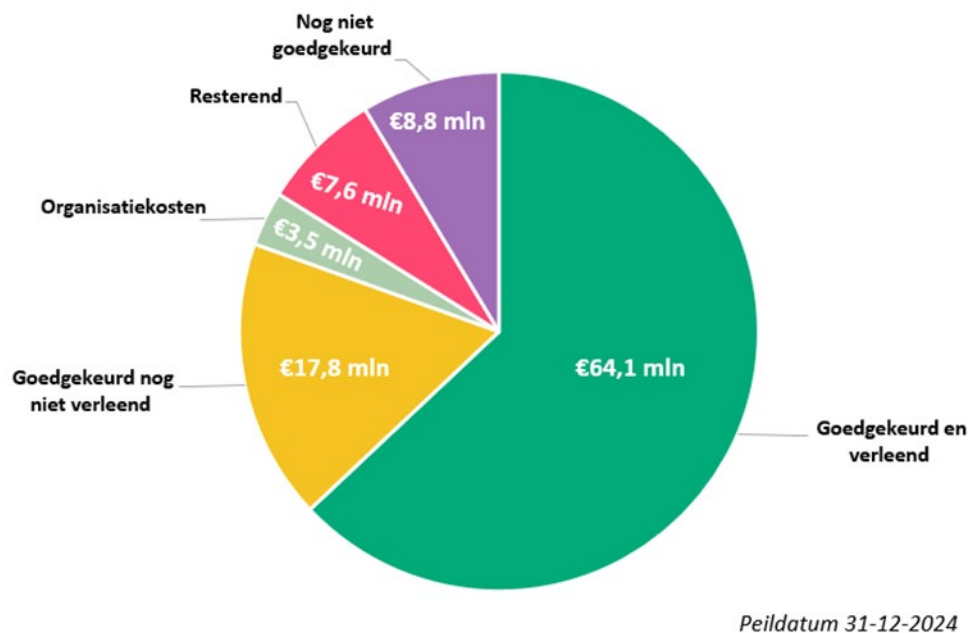
We begonnen met honderd miljoen

Nationaal Programma Groningen heeft honderd miljoen euro gereserveerd voor Toukomst. Nadat projecten zijn goedgekeurd door het bestuur van Nationaal Programma Groningen, worden de middelen beschikbaar gesteld via een Specifieke Uitkering van de Rijksoverheid naar de provincie Groningen. Waarna de middelen via een opdracht of subsidie bij de projectaanvrager terecht komt.

Zo staan we er nu voor

Tot en met december 2024 is 64.1 miljoen euro van het Toukomstbudget toegekend aan projecten. Dit is ruim dertien miljoen euro meer ten opzichte van de vorige actualisatie van het programmaplan. Deze projecten zijn in uitvoering of bevinden zich in de voorbereidende fase. In de eerstvolgende afbeelding is dit zichtbaar met de kleur groen 'goedgekeurd en verleend'.

Er zijn ook projecten die nog niet door het bestuur van Nationaal Programma Groningen zijn goedgekeurd. De reservering van de middelen van deze projecten is door het bestuur verlengd tot 30 juni 2025 (paars). Daarnaast zijn er projecten waarvan het projectvoorstel is goedgekeurd door het bestuur, maar waarvoor de middelen nog niet zijn vrijgegeven (geel).



In 2024 is, door het uitvoeren van een voorbereidend project en een eerder advies van de beoordelingscommissie, gebleken dat de project reservering voor Touripedia onvoldoende was om het project succesvol uit te kunnen voeren. In overleg met het Toukomstpanel is aan het bestuur van Nationaal Programma Groningen voorgesteld de projectreservering met 662.150 euro te verhogen. Het bestuur heeft ingestemd met dit voorstel. Het project is inmiddels goedgekeurd.

Op 1 januari 2025 heeft het programma een reserve van 7.6 miljoen euro (rood). Deze reserve bestaat uit een deel van de oorspronkelijke reserve, vrijgevallen reserveringen van

projecten die zijn gestopt en indexatiemiddelen uit 2023 en 2024.¹ De bestemming van de resterende middelen lichten we verderop in het hoofdstuk toe.

Realisatie middelen Toukomstprojecten

Met het oog op het einde van de looptijd van Nationaal Programma Groningen (11 maart 2029), en dus van het programma Toukomst, is het van belang om de realisatie van de Toukomstmiddelen te monitoren. Zo signaleren we de mogelijke knelpunten op tijd. Het Rijk stelt het geld voor Toukomst beschikbaar via een specifieke uitkering. Binnen Nationaal Programma Groningen kijken we wat de geldende termijnen zijn voor deze uitkering. Voor de realisatie van de Toukomstmiddelen sluiten we aan op deze termijnen. We kijken zorgvuldig of dit haalbaar is.

Op dit moment wordt de financiële rapportage voor de realisatie van Toukomstprojecten niet eenduidig ingevuld. Eén van de aanbevelingen uit de evaluatie van Toukomst was dan ook om te werken aan een verbeterde monitoring, waardoor er meer bruikbare data opgehaald kan worden en de juiste data gemeten wordt. Voor deze actualisatie is gekozen om de realisatie van alle projecten weer te geven op basis van de gegevens die de projecten hebben aangeleverd tijdens de rapportage van 2024. Een gedetailleerd overzicht is te vinden in de bijlage.

Tussen 2021 en 2024 is van de goedgekeurde en verleende 64.1 miljoen euro, bijna negentien miljoen euro door projecten uitgegeven. Hoewel dit bedrag relatief klein lijkt ten opzichte van het totaal, verwachten we dat de komende jaren veel meer middelen zullen

¹ Het gaat om de vrijgevalle reserveringen van de Toukomstprojecten 'Waterstofbanen in de maakindustrie', 'Stee(vast)' en 'Noord Nederland verbindt Europa'.



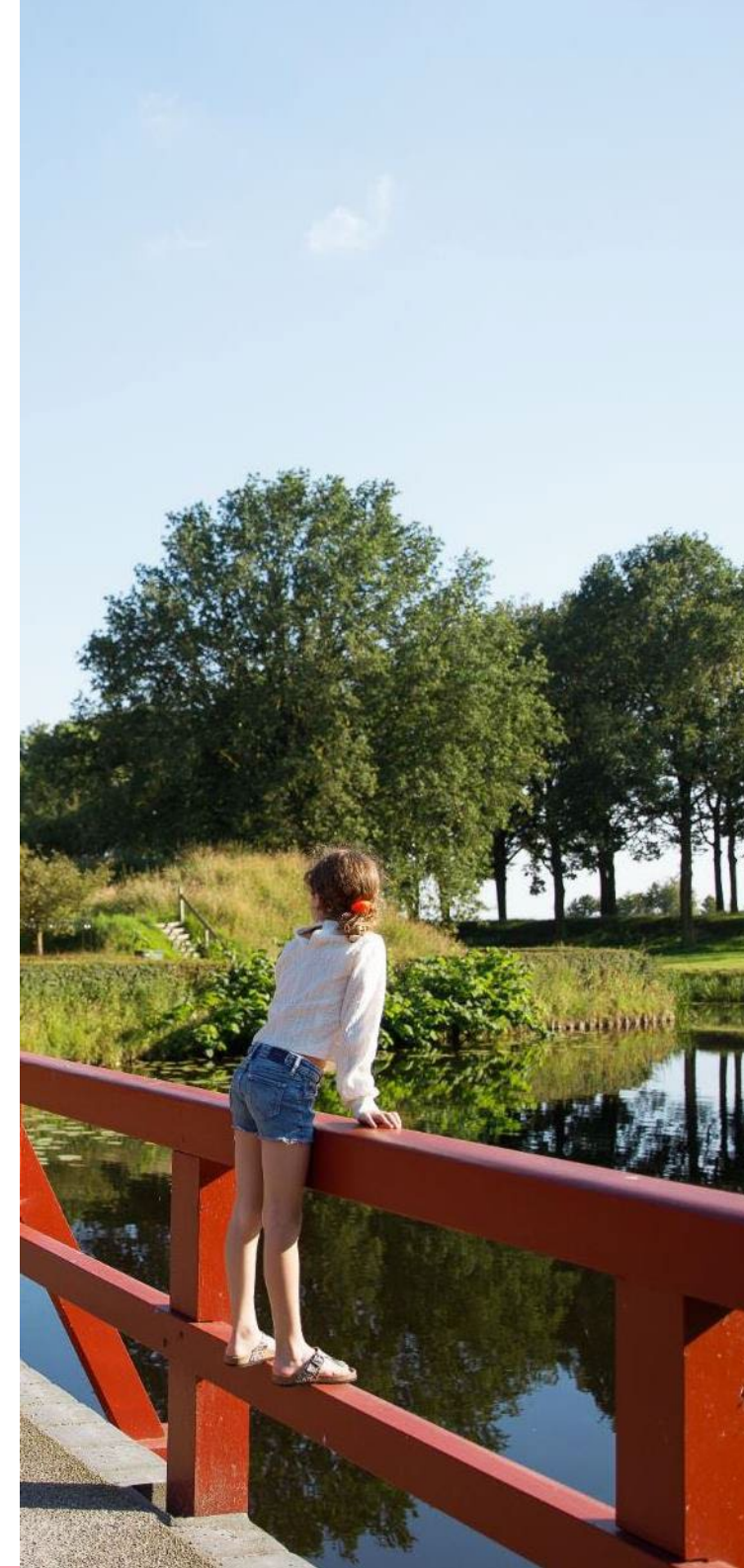
worden uitgegeven. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat bij een aantal grote projecten, zoals Kansen voor Kinderen en Roemte, de voorbereidingsfase bijna is afgerond. Deze projecten komen hierdoor in de uitvoeringsfase en zullen, volgens begroting, meer middelen uit gaan geven. Daarnaast zijn er recente goedkeuringen voor projecten die vanaf 2025 in uitvoering gaan.

Er zijn echter ook projecten waarbij het uitgeven van middelen minder snel gaat dan verwacht. Dit heeft verschillende oorzaken. De praktijk leert ons dat Toukomst voor de komende jaren wel een globale inschatting kan maken van de uitgaven per jaar, maar dat de realiteit lastig te voorspellen is vanwege de verscheidenheid aan projecten en factoren die uitgaven van de middelen beïnvloeden. Daarom hebben we regelmatig contact met de projecten over de stand van zaken en gaan we zorgen voor een eenduidige financiële rapportage.

Indexatie

De middelen voor Nationaal Programma Groningen zijn in 2023 en 2024 geïndexeerd. In afstemming met het Rijk heeft het bestuur van Nationaal Programma Groningen de indexatiegelden verdeeld over de verschillende programma's. Op basis hiervan is een bedrag van 1.8 miljoen euro beschikbaar gesteld voor het programma Toukomst.

Bij de start van Toukomst is gecommuniceerd dat de projectbijdrages niet geïndexeerd zouden worden, iets waar projecten rekening mee hebben gehouden bij het opstellen van hun aanvragen. Afgelopen zomer hebben we geïnventariseerd of projecten door eventuele kostenstijgingen in de problemen zijn gekomen. De uitkomst van deze inventarisatie is dat het overgrote merendeel van de projecten de gestegen kosten zelf op kan vangen. Voor de



projecten die dit niet kunnen, nu en in de toekomst, onderzoeken we of we financiële ondersteuning kunnen bieden.

De ontvangen middelen voor indexatie zijn toegevoegd aan de resterende middelen van het programma Toukomst. Hiervan is 900.000 euro gereserveerd voor projecten die in de financiële problemen dreigen te komen door de hoge inflatiekosten.

Resterende middelen

Zoals eerder genoemd bedraagt de reserve van programma Toukomst 7.6 miljoen euro op 1 januari 2025. Deze reserve bestaat uit een deel van de oorspronkelijke reserve, vrijgevallen reserveringen van projecten die zijn gestopt en indexatiemiddelen uit 2023 en 2024. Team Toukomst heeft een voorstel gedaan voor de bestemming van de resterende middelen volgens vijf lijnen. Deze vijf lijnen lichten we hier kort toe:

Toekomstbestendigheid: Uit de Toukomst evaluatie blijkt dat sommige projecten nog een zetje in hun toekomstbestendigheid nodig hebben. Bijvoorbeeld omdat ze een overbrugging nodig hebben tussen de huidige en toekomstige vorm van financiering.

Aanbevelingen vanuit de evaluatie: Uit de evaluatie komt een aantal aanbevelingen, denk hierbij bijvoorbeeld aan het gezamenlijk maken van een roadmap voor de projecten, hulp bij communicatie en het organiseren van een burgerparticipatie congres.

Koepelprojecten Landschapswerkplaats en Roemte; De evaluatie bevestigt nogmaals het belang dat Groningers hechten aan hun ruimtelijke omgeving. Met het toevoegen van middelen aan deze projecten dragen we bij aan ruimtelijke kwaliteit. Door het

provinciebrede werkveld van de Landschapswerkplaats en Roemte spreiden we de inzet van deze extra middelen over de hele provincie.

Ondersteuning projecten ten behoeve van gestegen kosten: Dit zijn de indexatie middelen die bestemd zijn voor projecten die in de financiële problemen dreigen te komen.

Afrondingsfase Toukomst: Nationaal Programma Groningen heeft een looptijd tot 11 maart 2029. Om de projecten op een goede manier af te ronden wordt er alvast budget gereserveerd. In een later stadium wordt duidelijker welke werkzaamheden/acties er exact nodig zijn.

Over de bestemming van de resterende middelen van 7.6 miljoen euro is advies gevraagd aan het Toukomstpanel. Het Toukomstpanel heeft het bestuur geadviseerd om in te stemmen met de verdeling van de middelen volgens deze vijf lijnen. Op 12 mei 2025 heeft het Algemeen Bestuur van Nationaal Programma Groningen ingestemd met het voorstel om de resterende middelen als volgt te verdelen:

Bestemming	Bedrag
Toekomstbestendigheid	€ 1.000.000
Aanbevelingen vanuit evaluatie	€ 1.400.000
Koepelprojecten Landschapswerkplaats en Roemte	€ 4.000.000
Ondersteuning projecten ten behoeve van gestegen kosten	€ 900.000
Afrondingsfase Toukomst	€ 300.000

5. Tussentijdse evaluatie Toukomst

Aanleiding in combinatie met tussentijdse algemene evaluatie

Begin 2024 besloot het bestuur van Nationaal Programma Groningen om het proces en de (voorlopige) resultaten van het Toukomstprogramma te evalueren. Deze evaluatie is uitgevoerd door onderzoeksbureau Andersson, Elffers, Felix (AEF) en sluit aan bij eerdere evaluaties, uitgevoerd door de Rijksuniversiteit Groningen en de Hanzehogeschool Groningen. Daarnaast zijn de bevindingen van het onderzoek naar de executiekracht van het programma meegenomen.

Scope onderzoek en werkwijze AEF

De scope van de evaluatie is breder dan bij eerdere onderzoeken. Niet alleen de goedgekeurde projecten zijn onderzocht, maar ook de initiatieven van projecten die zijn afgewezen of die nog niet zijn goedgekeurd, zijn meegenomen. Naast analyses en bureauonderzoek, zijn ongeveer zeventig personen geïnterviewd. Dit zorgt voor een vollediger beeld van het programma en biedt input voor de toekomstige koers.

Conclusies

De uitkomsten zijn begin 2025 opgeleverd en leveren een belangrijke bijdrage aan inhoudelijke aanpassingen aan het programma en aan de verdeling van de resterende middelen (zie hoofdstuk 4 Financiën, pagina 12). Het programma heeft veel Groningers in beweging gebracht, zorgde voor energie, inspiratie en vele nieuwe ideeën. Het resulteerde in succesvolle projecten en stimuleerde nieuwe verbindingen tussen inwoners, overheden en maatschappelijke organisaties.

Het proces van het bundelen en uitwerken van negenhonderd ideeën naar 36 Toukomstprojecten vergde meer tijd en inzet van initiatiefnemers dan oorspronkelijk verwacht. De vervolgstappen waren niet duidelijk genoeg en veel initiatiefnemers moesten hun idee aanpassen. Dit leidde tot vertraging van de projecten en zorgde ervoor dat een aantal initiatiefnemers afhaakte.

Uitkomsten en aanbevelingen

AEF heeft een aantal aanbevelingen gedaan voor het programma Toukomst specifiek en voor toekomstig beleid m.b.t. burgerparticipatie. De vier aanbevelingen voor Toukomst pakken we actief op in de komende jaren:

1. Maak een gezamenlijk richtinggevend toekomstplan.
De komende vijf jaren staan in het teken van afronding. Daarom is een helder plan nodig dat koers biedt en inzicht geeft aan alle betrokkenen. Dit toekomstplan bestaat uit drie onderdelen:
 - Geef betrokkenen op programma- en projectniveau inzicht in de processtappen, inclusief onzekerheden en risico's (bijv. doormiddel van een roadmap).
 - Maak een analyse van de grootste knelpunten en behoeften op het gebied van toekomstbestendigheid en maak op basis daarvan keuzes.
 - Bied passende begeleiding bij de afronding van Toukomstprojecten.
2. Investeer in een gedeelde verantwoordelijkheid van programmabureau en overheden.
Om Toukomst succesvol af te ronden, is nauwe samenwerking tussen het programmabureau en de betrokken overheid essentieel. Dit vraagt om een lerend proces, waarin gezamenlijk wordt afgestemd, gereflecteerd en bijgestuurd waar nodig. Het gaat dus verder dan een duidelijke rolverdeling; het vraagt ook tijd en inzet alle partijen.

3. Pak de oude energie op om met opschaling de legitimiteit van Toukomst te vergroten. Waar andere initiatieven vanuit overheidspartijen mogelijk doeltreffender zijn, betreft Toukomst veel meer inwoners. Hier ligt ook de onderscheidende kracht van Toukomst: de uitvoering van de ideeën en het direct betrekken van inwoners. In deze volgende fase moeten we die betrokkenheid blijven koesteren en versterken. Nu steeds meer projecten resultaten boeken, is het van belang successen actief te blijven delen en de opgebouwde energie opnieuw te benutten.
4. Monitoring van de projecten
De huidige manier van monitoren wordt door veel projecten als belastend ervaren en de verkregen inzichten zijn onvolledig en beperkt waardevol. Er wordt dit jaar gekeken naar hoe we de manier van monitoren kunnen bijstellen om de effecten van Toukomst projecten beter inzichtelijk te krijgen. Naar waarschijnlijkheid komt het proces rondom de jaarlijkse uitvraag er iets anders uit te zien en zal de uitvraag aan projecten worden aangepast. Uitgangspunt is dat het niet leidt tot extra bureaucratie voor projecten.

Naast deze vier Toukomst-specifieke aanbevelingen, deed AEF ook vijf aanbevelingen voor toekomstig beleid met betrekking tot burgerparticipatie. Deze geleerde lessen gaan we zo breed mogelijk delen, onder andere in een burgerparticipatie congres.

De tussentijdse evaluatie van Toukomst loopt vooruit op de tussentijdse evaluatie van Nationaal Programma Groningen in 2025. Het resultaat van de evaluatie van Toukomst zal meegenomen worden in de tussentijdse evaluatie van Nationaal Programma Groningen. In dit laatstgenoemde onderzoek zal ook de factor impact meegenomen worden.

Tot slot

Het programma Toukomst draait om plannen van én met Groningers waarmaken. De betrokkenheid van initiatiefnemers, inwoners, het Toukomstpanel, samenwerkingspartners, collega's bij de provincie Groningen en ons programmabureau laat zien hoeveel passie wij als Groningers voelen voor ons landschap, onze mensen en onze gedeelde toekomst. Zonder deze betrokkenheid was Toukomst er niet geweest. We zijn iedereen die de afgelopen jaren heeft meegewerkt dan ook enorm dankbaar voor hun inzet!

We kijken terug op een mooi jaar. Toukomst zit midden in de uitvoeringsfase en we zien op steeds meer locaties de bijdragen van de verschillende Toukomstprojecten zichtbaar worden.

Toukomst is een lerend programma en blijft zich stap voor stap ontwikkelen. Komend jaar gaan we aan de slag met de aanbevelingen uit de evaluatie van 2024. Daarnaast borgen we de dingen die goed gaan. Ook kijken we vooruit naar de resterende looptijd van het programma.

In de tussentijd blijven we als team Toukomst met volle inzet werken aan en voor de ideeën van Groningers.

Bijlagen

- Risico's en maatregelen
- Financieel overzicht Toukomst
- Overzicht Toukomstprojecten
- Toukomstbeeld (<https://archief.toukomst.nl/toukomstbeeld/>)
- Website Nationaal Programma Groningen
(<https://www.nationaalprogrammagroningen.nl/>)
- Advies Toukomstpanel
(<https://archief.toukomst.nl/custom/uploads/2021/02/Advies-Toukomstpanel1.pdf>)
- Eindrapport evaluatie Toukomstpanel
(<https://archief.toukomst.nl/custom/uploads/2021/04/Eindrapport-Evaluatie-Toukomstpanel.pdf>)
- Actuele informatie over de Toukomstprojecten
(www.nationaalprogrammagroningen.nl/toukomst)
- Programmakader Nationaal Programma Groningen
(<https://www.nationaalprogrammagroningen.nl/app/uploads/2019/03/programmakader-nationaal-programma-groningen.pdf>)
- Rapport executiekracht
(<https://www.nationaalprogrammagroningen.nl/app/uploads/2024/04/Bijlage-04.-Onderzoek-Executiekracht.pdf>)
- Tussentijdse evaluatie Toukomst
(<https://www.nationaalprogrammagroningen.nl/app/uploads/2025/02/Tussentijdse-evaluatie-Toukomst-AEF.pdf>)

Bijlage 1: Risico's en maatregelen

Onderstaande tabel beschrijft de belangrijkste risico's voor de uitvoering van het Programmaplan en geeft aan welke kansen worden benut en hoe de risico's worden geminimaliseerd.

Toukomst	Kansen en sterke punten	Risico's	Maatregel
Algemeen	Versterken vertrouwen in de politiek. Vergroten draagvlak inwoners projecten van onderaf. Meer samenwerking en draagvlak met andere relevante organisaties. Versterken van elkaar.	1. Projecten zijn niet ver genoeg in de uitwerking. Onduidelijke begroting en haalbaarheidsonderzoek. 2. Onvoldoende cofinanciering of cofinanciering op lange termijn (duurt te lang). 3. Samenwerking met beleid en andere overheidsorganisaties moet goed gekoppeld worden. De Landschapswerkplaats en Roemte! moeten geen bedreiging worden voor bestaande organisaties. 4. Monitoring en evaluatie vanuit het CBS aan elkaar koppelen. 5. Beschikbare tijd en beschikbaarheid expertise voor uitwerken van de Landschapswerkplaats en Roemte! Projecten moeten langer wachten met het uitvoeren ervan. Risico dat de daadkracht en het enthousiasme verdwijnt. 6. Toekomstbestendigheid van de projecten. Het borgen van de financiële continuïteit en exploitatie. Hoe worden de projecten na het stopzetten van reguliere subsidie voortgezet?	1. Per project wordt een begeleider vanuit Toukomst toegekend die ondersteunt met het opstellen van het projectformat en -plan. Deze kennis en kunde wordt in breed overleg gedeeld met andere begeleiders zodat er in alle projecten dezelfde verwachtingen zijn. 2. Ontwikkelen van subsidie strategie en scenarioplanning. Meenemen in toekomstbestendigheid. 3. Marktanalyse en samenwerken met organisaties en overheden. Regelmatig overleg en koppelen met wat al wordt gedaan. Ook op subsidiegebied (bijvoorbeeld met gemeentelijke subsidies). 4. Indicatoren vanuit het CBS opnemen in de projectdoelstellingen en monitoring per project. 5. Goede communicatie naar de projecten toe met verwachttingsmanagement en regelmatige updates. Projecten betrekken bij inrichting van de Landschapswerkplaats en Roemte!.

Toukomst	Kansen en sterke punten	Risico's	Maatregel
		7. Geld wordt niet tijdig weggezet bij projecten. In de subsidiestructuur van de Rijksoverheid, waar de Toukomstprojecten onder vallen, moet de eindverantwoording naar het Rijk in 2029 plaatsvinden. Niet alle projecten zijn dan al afgerond. 8. Groningers zien de resultaten van Toukomst niet snel genoeg terug door de langere opstartfase van de projecten.	6. Toekomstbestendigheid van de projecten in kaart brengen. De scan toekomstbestendigheid 2024 geeft inzicht. Thema als onderwerp op de Toukomstmiddag agenderen om dit extra onder de aandacht te brengen bij de projecten. 7. Als Nationaal Programma Groningen in gesprek gaan met het Rijk om tot nieuwe subsidie afspraken te komen, aangezien een aantal projecten doorloopt tot na 2029. 8. Communicatie strategie aanpassen om nog meer Groningers te bereiken. Onderzoeken hoe we Groningers weer meer actief kunnen betrekken bij Toukomst.
Ons Verhaal	Meer toerisme (bezinningstoerisme). Begrip rondom de aardbevingen bij mensen buiten Groningen vergroten.	1. Het borgen van de financiële continuïteit en exploitatie (bijvoorbeeld <i>Touripedia</i> en <i>Zummerbühne</i>). Hoe worden de projecten na het stopzetten van reguliere subsidie voortgezet?	1. In het haalbaarheidsonderzoek staat een duurzame exploitatie voorop. Elk project moet zichzelf op termijn kunnen bedruipen. Waar mogelijk kan men aanhaken bij landelijk of regulier beleid (<i>Touripedia</i> haakt aan bij het NBTC en <i>Zummerbühne</i> is geland in de cultuurnota).

Toukomst	Kansen en sterke punten	Risico's	Maatregel
Mien Laand	De Landschapswerkplaats bewaakt het overzicht, maakt één integraal plan voor het landschap en bespaart op die manier kosten. De Landschapswerkplaats heeft een sterk netwerk en kan belanghebbende partijen optimaal verbinden. Binnen de Landschapswerkplaats zijn er middelen om projecten te versnellen. Vanuit één punt Europese subsidies integraal aanvragen. De financiële middelen van de Landschapswerkplaats worden gebruikt als katalysator voor het aantrekken van cofinanciering. Met de Landschapswerkplaats wordt een integraal routenetwerk opgezet van fiets-, wandel- en vaarverbindingen.	1. De projecten botsen met wensen van (andere) omwonenden waar het gaat om inpassing in het landschap. 2. Het verkrijgen van vergunningen kan meer tijd kosten dan gepland, waardoor de looptijd een project van langer wordt.	1. Vanuit Team Toukomst zullen waar nodig de omwonenden en gemeente betrokken worden bij het project. We houden de communicatie met belanghebbenden, gebiedspartijen, gemeenten en provincie op peil. 2. Er moeten afspraken worden gemaakt over wat er gebeurt met projecten die na de looptijd van Landschapswerkplaats pas afronden.

Toukomst	Kansen en sterke punten	Risico's	Maatregel
Mit Mekoar	Projecten binnen Roemte! hebben veel kennis en expertise die ze kunnen leveren om de organisatie verder te brengen. Er moet voorkomen worden dat er meerdere ontmoetingsplekken in dezelfde omgeving opgericht worden. Door verkenning binnen Roemte! wordt zoveel mogelijk één middelpunt in het dorp gecreëerd. Roemte! heeft een sterk eigen rendement omdat het een revolverend fonds is. Binnen Roemte! zijn er ook middelen om projecten te versnellen. Vanuit één punt Europese subsidie integraal aanvragen. De financiële middelen van Roemte! worden gebruikt als aanjager voor cofinanciering.	1. Het moet in de praktijk blijken of het fonds voldoende rendement creëert om revolverend te zijn.	1. Het is van belang om een goed haalbaarheidsonderzoek op te zetten alvorens te starten. Onderzoek naar toekomstscenario's Roemte vindt plaats (2025). Checken dat Roemte zich als organisatie blijft ontwikkelen en verbeteren.

Bijlage 2: Financieel overzicht Toukomst

Peildatum: 31/12/2024

nr	Projectnaam	Reservering programmaplan Toukomst	Goedgekeurd door het bestuur van Nationaal Programma Groningen	Goedgekeurd en verleend (als subsidie of opdracht)	Goedgekeurd nog niet verleend (als subsidie of opdracht)	Realisatie t/m 2024
T01	Roemte!	€ 22.700.000	€ 22.700.000	€ 13.894.534	€ 8.805.466	€ 6.829.400
T02	Steevast	€ 50.000	€ 50.000	€ 37.309	€ 12.691	€ 37.309
T03	Markante Kultuurhoezen	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ -	€ 150.000
T04	Zo willen wij wonen	€ 300.000	€ 300.000	€ 295.052	€ 4.948	€ 273.767
T05	De landschapswerkplaats	€ 31.000.000	€ 31.000.000	€ 31.000.000	€ -	€ 4.703.239
T06	De BARST	€ 3.000.000	€ 225.212	€ 134.613	€ 90.599	€ 133.792
T07	Mooi Heem/Boerenerven stapstenen	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ -	€ 50.000
T08	Elk dorp een voedseltuin	€ 581.500	€ 581.500	€ 502.990	€ 78.510	€ 183.882
T09	Zummerbuhne	€ 3.000.000	€ 3.000.000	€ 3.000.000	€ -	€ 2.250.000
T10	Sterke Musea	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ -	€ 497.927
T11	Nu leren wat later is	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ -	€ 81.992
T12	Groningen groen en duurzaam/Agrifuture	€ 250.000	€ 250.000	€ -	€ 250.000	€ -
T13	Toukomsttrein	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
T14	Kolonisten van Groningen	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ -	€ 25.000
T15	Kunst in de zorg	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ -	€ 99.884
T16	Filosofie op het VMBO	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ -	€ 85.099
T17	Kansrijke generatie	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 55.993	€ 1.944.007	€ 55.993
T18	Vergroenen Nam-locaties	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

T19	Weidevogels	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ -	€ 50.000
T20	Waterstofbanen	€ 50.000	€ 50.000	€ 35.992	€ 14.008	€ 35.992
T21	Oogst van Groningen	€ 3.200.000	€ 3.200.000	€ 100.000	€ 3.100.000	€ 100.000
T22	Aardbeving beleving/Epiq	€ 3.000.000	€ 1.080.000	€ 380.000	€ 700.000	€ 347.541
T23	Gronings vuur	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ -	€ 800.000
T24	Kansen voor kinderen	€ 5.807.000	€ 5.807.000	€ 4.149.900	€ 1.657.100	€ 778.227
T25	Nieuw vakmanschap	€ 3.000.000	€ 350.000	€ 350.000	€ -	€ 98.000
T26	Touripedia	€ 1.662.150	€ 1.662.150	€ 1.662.150	€ -	€ 140.000
T27	Waddensnack	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000	€ -	€ 250.000
T28	Route 2040	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ -	€ 161.965
T29	Toukomstfilm	€ 600.000	€ 600.000	€ 600.000	€ -	€ 451.000
T30	Burgerhart	€ 1.000.000	€ -	€ -	€ -	€ -
T31	Groningen werkt circulair	€ 1.200.000	€ 1.184.920	€ 51.750	€ 1.133.170	€ 51.750
T32	Stille goud	€ 600.000	€ 181.000	€ 163.400	€ 17.600	€ 2.184
T33	Kiekn en Doun/Veldatlas	€ 1.000.000	€ 988.628	€ 988.628	€ -	€ 77.717
T34	Nieuwe democratie	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ -	€ -
T35	Nieuwe zaaiplaatsen	€ 475.000	€ 475.000	€ 475.000	€ -	€ 147.232
T36	Revalidatie expertise	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ -	€ 39.155
	SUBTOTAAL - Projecten	€ 90.725.650	€ 81.935.410	€ 64.127.310	€ 17.808.100	€ 18.988.048

	Uitvoering en overig - programmabudget					
1	Opstartfase Toukomst	€ 1.136.466	€ 1.136.466	€ 1.136.466	€ -	
2	Toukomst overhead**	€ 1.980.000	€ 1.980.000	€ 1.980.000	€ -	
3	Btw afdracht	€ 150.000	€ 150.000	€ 9.118	€ 140.882	
4	Werkgeversrisico landschapswerkplaats	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ -	
5	Reserve	€ 782.884	€ 782.884	€ -	€ 782.884	
6	Vervallen reservering*	€ 5.025.000	€ -	€ -	€ -	
7	Indexatie	€ 1.816.693	€ -	€ -	€ -	
	Subtotaal	€ 11.091.043				
	TOTAAL	€ 101.816.693				

* Steevast, Noord Nederland verbindt, Waterstofbanen

** Wordt ingezet voor organisatiekosten/proceskosten

Bijlage 3: Overzicht Toukomstprojecten

Project-nummer	Projectnaam	Toelichting project	Status
T01	Roemte!	Roemte is een nieuwe zelfstandige stichting en helpt ondernemende maatschappelijke, sociale en culturele initiatieven bij het vinden van huisvesting en het uitwerken van plannen. Roemte doet dit door te ondersteunen bij projectontwikkeling, hypotheek te verlenen en door zelf panden aan te kopen en te beheren.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T02	Stee(vast) in de regio	Meerdere Stee's realiseren in Groningen waar cultuur, kleinschalig toerisme en sociaal maatschappelijke activiteiten duurzaam worden gerealiseerd d.m.v. gegronde exploitatie.	Project gestopt
T03	Markante Kultuurhoezen	Het ontwikkelen van een Markant Kultuurhoes voor vrijetijdsbesteding samen met bewoners, organisaties en de gemeente. Het is een gevarieerde plek voor cultuur in erfgoed in de provincie.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T04	Zo willen wij wonen	Innovatieve woonprojecten voor ouderen en mensen met een kwetsbaarheid. Zo Willen Wij Wonen is een paraplu-project dat bestaat uit acht wooninitiatieven en één initiatief waarin gezamenlijke activiteiten worden georganiseerd/kennis wordt gedeeld.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T05	De landschapswerkplaats	Het Groninger landschap mooier, groener en toegankelijker maken voor bewoners, ondernemers en toeristen. Hiervoor worden tien gebundelde initiatieven van en voor Groningers uitgewerkt. Dit gebeurt in samenhang, zodat de initiatieven elkaar versterken.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T06	De BARST	Groots openluchttheater als herinnering aan aardbevingsverleden.	Vorbereidend project goedgekeurd en in uitvoering
T07	Mooi Heem/Boerenerven stapstenen	Vergroten biodiversiteit op erven, samen, door en voor agrariërs.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T08	Elk dorp een voedseltuin	Stichting Groninger Voedseltuinen zorgt ervoor dat voedseltuinen gemeengoed worden in de provincie Groningen. Ze begeleidt tuinders bij het opstarten van een voedseltuin. Er is een subsidieregeling voor startende voedseltuinen.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T09	Zummerbuhne	Rondreizend openlucht muziektheaterspektakel, elk jaar ergens anders in de provincie.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T10	Sterke Musea	Een coöperatie waar alle musea in Groningen bij kunnen aansluiten en die de musea versterkt met professionele ondersteuning. Schaalvoordelen, effectievere fondsenwerving, gezamenlijke projecten zijn de doelen.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T11	Nu leren wat later is	Werkende mensen gaan bij scholen langs om kinderen te inspireren over hun werk.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T12	Groningen groen en	Eerste fase van twee jaar van een langer lopend project gericht op de akkerbouw van de toekomst (duurzame landbouwtechnieken).	Project goedgekeurd, nog niet beschikbaar

	duurzaam/Agrif uture		
T13	Toukomsttrein / Noord Nederland verbindt Europa	Een succesvolle lobby voor de Nedersaksenlijn (het stuk spoor tussen Veendam en Emmen) zodat de politiek besluit dat de spoorlijn wordt aangelegd.	Afgewezen en gestopt
T14	Kolonisten van Groningen/ GRUNN, pioniers in de provincie	Een bordspel dat de geschiedenis van Groningen vertelt.	Project afgerond
T15	Arts in Health	Een alliantie voor kunst en creativiteit in de zorg, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de zorg en van het welzijn van patiënten, bezoekers en personeel.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T16	Filosofie op het VMBO	Het uitdagen van vmbo-leerlingen door filosofielessen op school. Leerlingen leren kritisch na te denken, standpunten in te nemen en meningen van anderen te onderzoeken.	Project goedgekeurd, nog niet beschikt
T17	Kansrijke generatie	Scholen die niet deelnemen aan het project Tijd voor Toekomst krijgen met dit project de kans om ook een verrijkt aanbod qua lesprogramma's aan te bieden voor hun leerlingen.	Vorbereidend project goedgekeurd en in uitvoering
T18	Vergroenen Nam-locaties	Bestaande en verlaten gaslocaties inrichten met bomen en planten. Dit geeft een positieve draai aan het verleden.	Project gaat verder onder de Landschapswerkplaats
T19	Weidevogels	Realiseren van meer broedplaatsen voor weidevogels gekoppeld aan onderzoek om te achterhalen welke kruiden- en plantenmengsels op welke soort gronden het beste in te zetten zijn.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T20	Waterstofbanen	Het bouwen van een installatie waar 'off-the-grid' goedkope waterstof geproduceerd wordt voor inwoners en MKB'ers.	Project gestopt
T21	Oogst van Groningen	Korte ketens voor in Groningen geproduceerde voedsel, op zo'n manier dat producten ook in de winkels/supermarkten in de regio komen.	Vorbereidend project goedgekeurd en in uitvoering
T22	Aardbeving beleving/EPIQ	Een museum met het verhaal over energie in verleden, heden en toekomst, met de Groningse gaswinning en aardbevingen als uitgangspunt. EPIQ is een interactief en indrukwekkend centrum.	Vorbereidend project goedgekeurd en in uitvoering
T23	Gronings vuur	Groningers maken samen met lokale cultuurmakers voorstellingen in alle gemeenten. Looptijd 5 jaar.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T24	Kansen voor kinderen	Een innovatieve aanpak met gezinnen om armoede terug te dringen in de hele provincie. Dit is een omvangrijk meerjarig project met veel partijen in bijna alle gemeenten in Groningen. Het geld gaat naar armoedebestrijding met een vernieuwende en integrale aanpak vanuit alle instanties maar met de	Project goedgekeurd, in uitvoering

		focus op de individuele behoefte en mogelijkheden van de gezinnen in armoede.	
T25	Nieuw vakmanschap	Samen leren, werken en ondernemen in de provincie Groningen met pilotproject in Stadskanaal.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T26	Touripedia	Touripedia vergroot de zichtbaarheid van vrijetijds mogelijkheden in provincie Groningen door een volledige en actuele dataset met evenementen, theatervoorstellingen, muziektopredens, festivals, restaurantaanbiedingen, beschikbare accommodaties vanuit de provincie Groningen gratis aan te bieden aan de vele toeristische portals en apps.	Vorbereidend project goedgekeurd en in uitvoering
T27	Waddensnack	De Waddensnack begon als een algenburger met ingrediënten uit de Groningse regio. Hoewel het idee van een algenburger uiteindelijk niet haalbaar bleek, heeft het geleid tot een nog smakelijker resultaat: Crispy Veggies. Dit zijn krokante groentesnacks die gemaakt worden van groenten uit Groningen, gecombineerd met de voordelen van algen.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T28	Route 2040	Programma van masterclasses voor jonge agrarische ondernemers. Centrale vraag: Wat past bij de jonge agrarische ondernemer en zijn/haar omgeving in Groningen?	Project goedgekeurd, in uitvoering
T29	Toukomstfilm	Vier films over verhalen die zich afspelen in Groningen en waarin onderwerpen terugkomen die typisch Gronings zijn.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T30	Burgerhart	Een dekkend AED netwerk voor burgerhulpverleners.	Nog niet goedgekeurd
T31	Groningen werkt circulair	Boeren, ontwerpers, makers, bedrijven, burgers en scholen worden samengebracht om te komen tot een circulaire textielindustrie.	Project goedgekeurd, nog niet beschikt
T32	Stille goud	Groningen als regio voor bezinningstoerisme. Kloosterenclave Ter Apel als start- en eindpunt voor routes door Groningen langs verschillende activiteiten en mogelijkheden tot bezinning.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T33	Kiekn en Doun/Veldatlas	Veldatlas wordt het digitale museum van het Groninger landschap waarmee inwoners en bezoekers worden meegenomen naar het bijzondere verleden van de provincie op plekken waar zich dat heeft afgespeeld. Dit gebeurt aan de hand van een applicatie waarmee mensen via hun mobiele telefoon het Groninger landschap kunnen beleven via audio tours, augmented reality of video.	Project goedgekeurd, nog niet beschikt
T34	Nieuwe democratie	Richt zich op het verbeteren van de samenwerking tussen (lokale) overheid en bewoners door de stem van inwoners te versterken met als doel om hun behoeften en ideeën mee te laten wegen in besluitvormingsprocessen.	Project goedgekeurd, in uitvoering
T35	Nieuwe zaaipplaatsen	Educatieve toekomstwerkplaatsen voor Groningse jongeren om hun mogelijkheden en kansen te ontdekken en benutten	Project goedgekeurd, in uitvoering
T36	Revalidatie expertisecentrum	Het opzetten van een netwerkorganisatie en kenniscentrum voor mensen met niet-aangeboren ruggermergletsel.	Project goedgekeurd, in uitvoering

COLOFON

Dit Programmaplan is opgesteld door Team Toukomst - de mensen die zijn verbonden aan het programmabureau van Nationaal Programma Groningen.

Copyright. Voor overname van tekst of foto's is toestemming nodig.

Fotografie

Marieke Kijk in de Vegte
Ronnie Zeemering

Ontwerp

Dizain

Tekst en redactie

Leonie Kort

Toukomstbeeld

West 8

Team Toukomst

Onder leiding van Mara Bosboom (Nationaal Programma Groningen)

Meer informatie op www.toukomst.nl en www.nationaalprogrammagroningen.nl

Toukomst: plannen van én met Groningers waarmaken.

Toukomst is een initiatief van Nationaal Programma Groningen in samenwerking met West 8 en organisaties uit de provincie Groningen.

www.nationaalprogrammagoningen.nl/Toukomst