

Arnhem, stad op de kaart in internationaal perspectief



Beleidskader voor internationaal beleid

Gemeente Arnhem, oktober 2015

Mirjam Molenaar

Gert Boeve

Marc de Kroon

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1. Arnhem - stad op de internationale kaart	4
2. Onze strategie.....	6
2.1 Focus in doelstelling	6
Doelstelling van ons internationaal beleid: opbloei van stad en regio.....	6
2.2 Focus bij inhoud, relatie en actie.....	7
<i>Inhoudelijke focus</i>	7
<i>Focus in relaties: Nordrhein-Westfalen en Wuhan (China)</i>	7
<i>Focus in acties: drie sporen</i>	8
<i>Focus en scherpe afwegingen: resultaat</i>	8
3. De uitwerking	9
3.1 Bevorderen van internationale handel en toerisme	9
3.2 Bevorderen van het internationale vestigingsklimaat.....	10
3.3 Beter inspelen op de kansen vanuit de Euregio en de EU-fondsen	11
3.4 De positie van de stedenbanden	12
4. Hoe verder?	12
5. Middelen.....	12
Bijlage 1: Europees beleidsperspectief (Europe 2020)	13
Bijlage 2. Internationale samenwerking Arnhem in perspectief	16
Bijlage 3: Bronnenlijst	20

Managementsamenvatting

Op welke wijze kan de gemeente Arnhem (verder) invulling geven aan haar internationale betrekkingen, ook in het licht van het Arnhems (regionaal) vestigingsklimaat?

Dat is de vraag die in deze notitie centraal staat. Het belang van de internationale economie en de rol van steden en regio's daarbinnen neemt toe en Arnhem wil haar positie daarin goed vorm geven en waar mogelijk verbeteren.

Centrale doelstelling daarbij is: opbloei van de stad en omliggende regio. Economie -banen, investeringen, omzet- neemt daarin een belangrijke plek in, maar niet de enige. Ook voor cultuur- of mobiliteitsdoelen kunnen internationale relaties en projecten een middel zijn. Arnhem kiest daarom ook de 'brede' opbloei van stad en regio als doelstelling.

Voor de inhoudelijke focus kiest Arnhem het principe dat we datgene centraal stellen (en uitbouwen) waarin Arnhem zich internationaal onderscheidt. Op economisch gebied sluiten we dan aan bij de kernwaarden en (economische) specialisaties die zo bij Arnhem passen en die Arnhem de afgelopen jaren in haar beleid hanteert; duurzaamheid/energie, creatief en sterke sectoren (zakelijk, toerisme en health). Voor andere beleidsterreinen zal het onderscheidende 'per geval' ingevuld worden.

Voor wat betreft de relaties kiest Arnhem ervoor om zich te focussen op twee relaties: de relatie met Nordrhein-Westfalen en de relatie met de stad Wuhan in China. Deze focus is noodzaak om met nu eenmaal schaarse publieke middelen toch zinvolle resultaten te bereiken, past bij de Arnhemse historie en ligging en past ook bij de omvangrijke potentie die de beide relaties hebben.

Het Arnhems internationale beleidskader bevat drie actiesporen. Deze sporen volgen uit de doelstelling en we zullen ze steeds in combinatie met de inhoudelijke focus en de relatiefocus invullen:

1. *Bevorderen van internationale handel en toerisme*

We bevorderen de internationale handel op twee manieren. Enerzijds doordat we export vanuit Arnhem faciliteren. Anderzijds door investeringen en toeristisch bezoek aan te trekken. We doen dit door Arnhem en omgeving bij buitenlandse bedrijven en investeerders te profileren als aantrekkelijk voor zaken en toerisme. Een cultuur van gastvrijheid, van "great hospitality", is daarvoor essentieel. De gemeente gaat daar aan werken, met zoveel mogelijk partners

2. *Bevorderen van het internationale vestigingsklimaat*

Dit doen we door voorzieningen die ook bij kunnen dragen aan het internationale profiel, waar mogelijk nog meer aan te laten sluiten op buitenlandse interesse. Voorbeelden: internationale school, het World Trade Centre Arnhem- Nijmegen en de WTC business club. Maar ook o.a. Papendal - met de vele internationale sport gerelateerde delegaties - is een organisatie waarvan de gemeente de internationale potentie wil koesteren en waar mogelijk meer benutten.

3. *Beter inspelen op de kansen vanuit de Eu- regio en de EU-fondsen*

In de komende periode zetten wij in op het verstevigen van onze positie als stad in Europa en in een belangrijk grensgebied. Tegelijk, in het verlengde van het voorgaande, gaan we beter gebruik maken van de mogelijkheden die EU-fondsen ons bieden.

Met enkele kader stellende uitspraken geeft Arnhem aan hoe elk van deze actiesporen verder ingevuld zal worden. Rode draad hierin is de samenwerking met onze 'preferred partners' in de stedelijke regio; de bedrijven, (kennis-)instellingen en overheden met wie we het gewenste resultaat kunnen en willen behalen.

Daarnaast kiest Arnhem er voor om ook de de bestaande 'ceremoniële' stedenbanden met Croydon en Gera vooralsnog te handhaven.

De looptijd van dit kader en de bijbehorende acties is zeker tot 2020. Dit is de termijn waarop het beleid van de Europese Unie loopt.

De benoemde werkzaamheden zullen en kunnen worden uitgevoerd en gefinancierd door herprioritering binnen bestaande beschikbare budgetten voor Economie (spoor 1 en 2) en de respectievelijke andere beleidsterreinen (spoor 3).

1. Arnhem - stad op de internationale kaart

Het belang van steden en stedelijke regio's neemt toe¹. Door globalisering, Europese regelgeving, toenemende mobiliteit van personen en goederen raken economieën steeds meer met elkaar verweven. En individuele steden en regio's fungeren daarbinnen steeds meer als brandpunt in netwerken van handel, transacties, kennis en investeringen. Maar niet iedere stad en regio is daarin even succesvol.

Niet voor niets werkt de Europese Commissie aan de EU Urban Agenda; een erkenning van het toenemend belang van steden en van de noodzaak om op bepaalde punten actie te ondernemen. Ook de Nederlandse regering speelt in op deze trend en werkt samen met Arnhem en andere Nederlandse gemeenten aan de Agenda Stad. Een internationale 'bril' en dimensie lijkt ons hierbij noodzaak: door opkomende economieën ontstaat concurrentie tussen landen en ook steden. Daardoor is het meer dan ooit zaak om internationaal onderscheidend, adaptief en innovatief te zijn. En bij deze concurrentie is het vermogen te verbinden en samen te werken met andere steden en regio's een belangrijke succesfactor.

De gemeente onderkent dit en wil werken aan een naar buiten gerichte, verbindende stad. We beginnen daar niet vandaag mee, maar bouwen voort op eerdere acties, op verschillende niveaus. Bijvoorbeeld op stadsniveau, met het nieuwe Arnhem Centraal: dankzij succesvolle verbinding met veel partners biedt deze plek de fysieke uitdrukking van die verbindende kracht. Het is als transit hall voor het station en vestigingslocatie van het World Trade Center Arnhem-Nijmegen een plaats waar Arnhemmers hun relaties in persoon ontmoeten en nieuwe verbindingen aangaan. Maar het verbinden houdt daar niet op. Arnhem ziet ook de schaal van Europa: we zijn onderdeel van een Euregiogebied met potentie tussen het Duitse Ruhrgebied en Noord Rijn Westfalen aan de ene kant en de Nederlandse Randstad aan de andere kant. En vanuit verschillende ambtelijke en bestuurlijke contacten zijn en worden Europese projecten op allerlei gebied uitgevoerd met internationale partners. Het derde niveau is het niveau van de bredere wereld om ons heen: Arnhem kijkt daarin met een open blik welke relaties met welke waarde goed zijn voor de ontwikkeling van Arnhem en de Arnhemmers. Daarin is overigens wel een ontwikkeling zichtbaar. Waar vanaf de jaren '70 de stedelijke relaties voornamelijk begonnen met een breed cultureel/economisch/maatschappelijk doel ligt momenteel de nadruk van internationale samenwerking vooral op het wederzijdse economische belang.

Voor alle niveaus geldt dat binnen de gemeente verschillende portefeuillehouders en ambtelijke disciplines betrokken zijn en via hun werk bijdragen aan Arnhems internationale profiel en relaties; het voorbeeld van Arnhem Centraal met het World Trade Center mag dat illustreren. Ook de externe partners, regionaal en landelijk, kunnen niet worden gemist. We werken graag samen met anderen. Nijmegen, de provincie en de regionale bedrijven en (kennis-)instellingen zijn onze preferred partners, De samenwerking met hen wordt dan ook zoveel mogelijk gezocht.

De laatste keer dat de gemeente Arnhem fundamenteel stilstond bij de vraag hoe om te gaan met internationale betrekkingen en de relatie met het internationaal vestigingsklimaat, was in 1996². Toenemende internationalisering, een sterk bewustzijn van de grenspositie, nieuwe coalitievorming, de organisatieontwikkeling en personele wisselingen zijn aanleiding voor het college op dit moment haar blik op dit thema te herijken. Uitgaande van het verleden en de ambitie die we richting de toekomst hebben, is de voorliggende vraag:

Op welke wijze kan de gemeente Arnhem (verder) invulling geven aan haar internationale betrekkingen, ook in het licht van het Arnhems (regionaal) vestigingsklimaat?

De strategie die we in deze nota omschrijven brengt scherpere in ons handelen bij internationale betrekkingen. We brengen focus aan op de doelstelling, de inhoud (thematiek, agenda) en de relatie (met wie). En zetten Arnhem op de internationale kaart. Oftewel: *Stad op de kaart, in internationaal perspectief.*

¹ In internationaal verband gaat het bij steden vaak over steden met miljoenen inwoners. Nederland kent geen steden van die omvang. Daarom gaat het in deze nota over steden en stedelijke regio's. De termen worden ook door elkaar heen gebruikt. Voor een buitenlandse investeerder of bezoeker of student zijn bijvoorbeeld Wageningen en Nijmegen zo dicht bij Arnhem, dat we er voor kiezen het bredere regionale vestigingsklimaat 'mee te nemen' in onze internationale betrekkingen. Dit komt dan ook terug in de vraagstelling voor deze nota.

² Gemeente Arnhem, kadernota internationale betrekkingen 'een vliegende kraai', 15 april 1996

De looptijd van de strategie is tot in elk geval 2020, dat is ook de termijn die de Europese Unie hanteert voor haar beleidsperspectief. Om de komende jaren voldoende flexibel te kunnen inspelen op ontwikkelingen en kansen past nu geen al te gedetailleerde omschrijving van het beleid, maar wel het benoemen van ambities en het geven van richting.

Om tot het advies te komen is ruim gebruik gemaakt van beschikbaar onderzoeksmateriaal en eerder ontwikkeld beleid (bronnenlijst in de bijlage). Daarnaast zijn diverse personen intern en extern geïnterviewd. De inhoud van die gesprekken is ondersteunend voor de voorgestelde koers, die in dit document op hoofdlijn wordt verwoord. De gemaakte keuzes blijven uiteraard voor verantwoording van de gemeente. Wel is het gepast de geraadpleegde personen op deze plek opnieuw te danken voor hun medewerking.

Leeswijzer

In deze kadernota geven we aan wat de bouwstenen zijn voor de strategische koers voor de komende jaren. We verfijnen die vervolgens in richtinggevende uitspraken die het kader zullen vormen voor de acties in de komende periode.

In de bijlagen treft u een uiteenzetting wat de Europese meerjarenagenda EU2020 inhoudt en wat dit voor een regio als de onze betekent. Daarnaast belichten we de historie en keuzes van het internationaal beleid van Arnhem in de afgelopen jaren. Deze bijlage biedt meer informatie voor diegenen die verder willen lezen dan de koers op hoofdlijnen. Als laatste geven we een overzicht van bronnen.

2. Onze strategie

De strategie brengt scherp in ons handelen bij internationale betrekkingen. We brengen focus aan op de doelstelling, de inhoud (thematiek, agenda) en relatie (met wie). De looptijd is tot in elk geval 2020. We houden voldoende flexibiliteit om te kunnen inspelen op ontwikkelingen en kansen, maar benoemen wel ambities en geven richting.

2.1 Focus in doelstelling

Doelstelling van ons internationaal beleid: opbloei van stad en regio

Ruim 15 jaren geleden was de doelstelling van internationale betrekkingen "economische opbloei van Arnhem en regio". Uit alle interviews blijkt dat dit nog steeds dé reden is om internationaal samen te werken. Hoe eng of breed dit in te vullen lijkt een tamelijk semantische discussie; 'als een Arnhems bedrijf in het buitenland groeit, telt dat dan mee?' 'Als er meer Duitsers onze binnenstad bezoeken, is dat winst?

Toch willen we een nuancering aanbrengen; het gaat Arnhem om de 'bredere' opbloei van de stad en regio. Economie is daar een belangrijke factor in. Voor een deel van de internationale betrekkingen hanteren we dus ook de maatstaf dat onze stedelijke regio er directe economische baten bij moet hebben. Bijvoorbeeld via extra omzet of banen bij bedrijven in Arnhem of omgeving of via buitenlandse investeringen in onderzoek of faciliteiten bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Maar ook het culturele klimaat, de voorzieningen voor (top-)sport en bijvoorbeeld internationale bereikbaarheid zetten een stad en stedelijke regio op de kaart als aantrekkelijk of juist niet. Dit geldt ook voor de internationale steden en regio's met wie we een relatie willen opbouwen. Een deel van de internationale betrekkingen zal zich dan ook op die beleidsterreinen richten. Het beoogde effect is dan niet direct economisch ("meer banen"), maar bijvoorbeeld mobiliteitsgebonden ("efficiënter vervoer") of cultureel ("meer internationale status als cultuurstad") of nog weer anders.

Eén ding blijft altijd gelden; het gaat om de opbloei voor de stad en regio. Internationale betrekkingen moeten altijd aantoonbare meerwaarde leveren voor de beleidsdoelen die Arnhem nastreeft, al dan niet in regionaal verband. We halen iets op dat we moeilijker kunnen bereiken zonder de relatie; en we komen 'brengen' wat elders mist. Wederkerigheid is een belangrijke randvoorwaarde voor succes.

In ons internationale handelen hanteren we vier uitgangspunten die bij deze doelstelling passen. Ze helpen de focus verder te concretiseren.

1. Een pragmatische insteek: we intensiveren en bouwen uit wat al loopt. De verleiding kan groot zijn om nieuwe internationale netwerken te ontwikkelen. Arnhem kan echter met haar (beperkte) middelen meer effect sorteren door aan te sluiten op bestaande fora en lopende ontwikkelingen en deze zo nodig van impulsen voorzien. Beter een paar dingen goed, dan meer dingen half.
2. Internationale betrekkingen staan ten dienste van Arnhemse beleidsdoelen. Als we internationaal samenwerken, doen we dat vooral om bij te dragen aan de centrale opgaven die Arnhem zich stelt in het programma "Stad op de kaart".³ En daarbinnen gaat het om betere voorzieningen en beleidseffecten in de stad of regio.
3. We agenderen, faciliteren en verbinden, maar doen niet wat bedrijven of instellingen zelf kunnen oppakken. Internationale positionering van Arnhem staat ten dienste van de Arnhemse en regionale samenleving en daarbij past een rol van de gemeente, als wegbereider of facilitator. En vanwege cultuurverschillen met andere landen kan de overheidsrol soms belangrijker zijn, omdat onze bedrijven en instellingen dan een betere ingang krijgen. Niettemin zal de gemeente zoveel mogelijk 'de vloer laten' aan onderwijs-/onderzoeksinstellingen en bedrijfsleven om tot de internationale relaties te komen die het best passen bij wat zij nodig hebben om hier verder te kunnen groeien en floreren. De gemeente verwacht dat de regionale Triple Helix en de Economic board i.o. hierin ook een belangrijke rol kan vervullen.
4. Samen sterk: Arnhem kiest de 'stad en regio' als gebied waarvóór we actief zijn én als gebied waarin we de 'preferred partners' zoeken waarmee we actief zijn; de bedrijven, (kennis-)instellingen en overheden in onze stad en regio. Reden daarvoor is ook welbegrepen eigenbelang: extra banen en voorzieningen in de Arnhemse regio zijn ook voor Arnhemmers winst én als we kunnen samenwerken, krijgen we meer voor elkaar. Schaalniveau en massa spelen mee, zeker ook internationaal; een actie of delegatie vanuit ons met provincie (= 2 mln. inwoners) of met de stedelijke regio (700.000 inwoners) krijgt meer voor elkaar dan een stad met 150.000 inwoners.

³ Perspectiefnota 2016-2020, Arnhem 2015, H2

2.2 Focus bij inhoud, relatie en actie

Inhoudelijke focus

Passend bij de doelstelling kiezen we voor twee lijnen om de inhoudelijke focus te bepalen; een voor de economische en een voor de andere beleidsdoelen.

Een deel van de internationale betrekkingen staat in het teken van economische doelen. Voor dat deel sluiten we aan bij de kernwaarden en (economische) specialisaties die zo bij Arnhem passen en die Arnhem de afgelopen jaren in haar beleid hanteert. Deze zijn voor de langere termijn bevestigd in bijvoorbeeld de MIRT-Agenda Stedelijke Regio Arnhem-Nijmegen, de Economische Agenda, de Visie citymarketing en de Arnhem Agenda.

De inhoudelijke focus ligt dan bij:

- duurzaamheid en groen, waarbij bijzondere aandacht voor de kracht van de Energiesector en in breder verband Energie- en Milieutechnologie (EMT)
- de creatieve industrie, met als (inter-)nationaal vlaggenschip mode, en de mogelijkheden van crossovers met andere sectoren
- de sterk aanwezige (zakelijke en overheid-)dienstverlening, de gezondheidszorgsector en het toerisme.

Daarnaast zoeken wij verbindingen met Health en Food⁴ omdat dat in onze bredere regio (internationaal) onderscheidende sectoren zijn; hierin trekken wij samen op met onze regionale partners in de Triple Helix.

Een ander deel van de betrekkingen zal in het teken staan van andere beleidsterreinen en beleidsdoelstellingen. Daar past ook andere inhoud bij. Het voert te ver om de focus daarvan op voorhand inhoudelijk te bepalen. Wel stelt de gemeente als kader dat op elk beleidsterrein een inhoudelijke focus gekozen wordt op datgene waarin Arnhem zich (inter-)nationaal onderscheidt, of in ieder geval de potentie heeft om dat binnen afzienbare tijd te doen via (nieuwe) internationale projecten en relaties. Dit past bij de gemeentelijke focus en opgave "stad op de kaart" Voorbeelden: bij mobiliteit kan gedacht worden aan de trolley en aan waterstofelektrisch vervoer, bij sport/health aan Papendal etc.

Vanuit het gemeentelijk streven naar integraal beleid, zal verder bij elk van de internationale relaties bezien worden of wellicht meerdere beleidsdoelstellingen behaald kunnen worden.

Focus in relaties: Nordrhein-Westfalen en Wuhan (China)

In het internationale verkeer nemen kansen toe door te focussen. Arnhem kiest dan ook nadrukkelijk om zich te focussen op twee relaties: de relatie met Nordrhein- Westfalen en de relatie met de stad Wuhan in China.

Allereerst: Arnhem heeft vanwege zijn ligging tussen Randstad en Ruhrgebied een prima positie om samen te werken met Nordrhein-Westfalen. In de komende jaren willen wij conform het collegeakkoord deze positie omzetten in klinkende resultaten. Wij investeren - binnen de context van de Euregio - in een stedelijke agenda voor Arnhem, Nijmegen, Düsseldorf en Duisburg.

Onze redenen hiervoor zijn, afgezien van de nabijheid:

1. *Er zijn veel mogelijkheden deze samenwerking vorm en inhoud te geven.*
Dit blijkt uit onderzoek van de Radboud Universiteit⁵. Argument is dat veel Arnhemse bedrijven en instellingen relaties en (economische) belangen in deze Duitse deelstaat hebben. Denk aan stichting kiEMT, ArtEZ, HAN, vele MKB-bedrijven,
2. *Het sluit aan op bestaande relaties en keuzes vanuit bedrijfsleven.*
Er zijn 3.000 Nederlandse ondernemingen actief in NRW, waarvan verreweg de meeste uit de oostelijke provincies komen. Het gaat hier om MKB-bedrijven maar ook grotere spelers als Akzo-Nobel zijn er gevestigd.
3. *Het is van belang een strategie richting NRW te ontwikkelen.*
Het gebied is even groot als Nederland, het aantal steden om uit te kiezen is enorm. Er is frequent contact met zowel Düsseldorf als Duisburg, maar ook Kleve en Emmerich zijn buuren. Het is van belang het grote begrip NRW nader te duiden en uit te lijnen wie met wie zaken doet.

⁴ In lijn met de MIRT-Agenda Stedelijk Netwerk Arnhem-Nijmegen

⁵ Radboud Universiteit Nijmegen; Onderzoek mogelijkheden economische samenwerking gemeente Arnhem met NRW (specifiek pagina 32 & 33), 19 september 2011

De tweede focusrelatie wordt gelegd bij Wuhan in China. Arnhem heeft goede contacten en een officiële zusterstadrelatie met het Chinese Wuhan, een stad van ca. 10 mln. inwoners in één van de snelst groeiende economieën ter wereld. In samenspraak met Arnhemse bedrijven en instellingen bouwen wij onze relatie met Wuhan verder uit. Onze redenen voor deze keuze zijn:

1. *De relatie is waardevol voor banen en voor kennisuitwisseling*

De relatie met Wuhan blijkt vanuit onderzoek economisch waardevol, met een aan onze missies relateerbare bedrijfsomzet van minimaal € 3 miljoen. Het grootste deel van deze omzet bestaat uit advieswerkzaamheden waardoor dit resultaat vrijwel geheel aan werkgelegenheid in Nederland ten goede komt. Winst is er ook op het gebied van kennisuitwisseling tussen kennisinstituten. De Hogeschool Arnhem - Nijmegen, alsmede de Wageningen Universiteit profiteren van de economische relatie tussen Arnhem en Wuhan. Het heeft geleid tot een intensief uitwisselingsprogramma van studenten en kennis.

2. *In contact met China maakt het verschil of de overheid meekomt*

Anders dan in de relatie met (veel) Westerse landen is het voor goed zakelijk contact met China belangrijk dat de overheid betrokken is. We gaan dus niet 'voor de show mee'. De bevroagde bedrijven zien de gemeente Arnhem als essentiële partner in de lobby om binnen te komen bij de Chinese overheid en het (in China door de overheid gereguleerde) zakenleven.

3. *De relatie en ons optreden daarin wordt gewaardeerd*

Onze meer dan 15 jaar lange relatie wordt gewaardeerd door Arnhemse bedrijven. De in onderzoek bevroagde bedrijven geven aan dat zij zeer positief zijn over de wijze waarop de relatie met Wuhan zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld.

Focus in acties: drie sporen

Het Arnhems internationale beleidskader bevat drie actiesporen. Deze sporen volgen uit de doelstelling en we zullen ze steeds in combinatie met de inhoudelijke focus en de relatiefocus invullen:

4. *Bevorderen van internationale handel en toerisme*

We bevorderen de internationale handel op twee manieren. Enerzijds doordat we zakendoen vanuit Arnhem faciliteren: de 'export' van kennis, producten en diensten uit onze stad en regio. Anderzijds door investeringen en toeristisch bezoek aan te trekken. We doen dit door Arnhem en omgeving bij buitenlandse bedrijven en investeerders te profileren als aantrekkelijk voor zaken en toerisme. Een cultuur van gastvrijheid, van "great hospitality", is daarvoor essentieel. De gemeente gaat daar aan werken, met zoveel mogelijk partners

5. *Bevorderen van het internationale vestigingsklimaat*

Dit doen we door de (regionale) voorzieningen die ook bij kunnen dragen aan het internationale profiel waar mogelijk nog meer aan te laten sluiten op buitenlandse interesse. Voorbeelden: internationale school, het World Trade Centre Arnhem- Nijmegen en de WTC business club. Maar ook o.a. de campus van de Hogeschool Arnhem-Nijmegen en Van Hall Larenstein, Papendal, de John Frost brug met het informatiecentrum en onze binnenstad hebben internationale potentie om (meer) buitenlandse bezoekers, investeerders/bedrijven en studenten binnen te halen. De gemeente wil die potentie ten volle benutten.

6. *Beter inspelen op de kansen vanuit de Eu- regio en de EU-fondsen*

Onze ligging ten opzichte van de Randstad en NoordRhein-Westfalen kan beter benut worden. We zetten in op de vorming van een stedennetwerk op de schaal van de Euregio, met als gemeenschappelijk belang een krachtige positie te ontwikkelen op de lijn tussen "onze" regeringscentra in Den Haag respectievelijk Berlijn. We streven ook grensoverschrijdende clustervorming na voor bijvoorbeeld de creatieve sector (Mode en design) en de Energie en Milieusector. Tegelijk gaan we beter gebruik maken van de mogelijkheden die EU-fondsen ons bieden. We doen dit o.a. door een grotere bestuurlijke en ambtelijke inzet via de EU Regio Rijn Waal, een betere koppeling van Bureau Brussel en het Intergemeentelijk subsidiebureau aan de Arnhemse doelen en door een betere waardering en inbedding van onze Europese projecten in de organisatie.

Focus en scherpe afwegingen: resultaat

Focus en scherpe afwegingen op basis van bovenstaande bouwstenen vormen de uitdaging voor de komende periode. Dit goed doen - en dus ook nee durven zeggen tegen voorstellen die buiten de focusrelatie liggen of relatief weinig beleidseffect op Arnhem en de regio hebben- vergroot onze slagingskans ten opzichte van onze doelstellingen. Focus is ook onontbeerlijk bij een slimme inzet van schaarse middelen - ook van anderen - en vergemakkelijkt onze heldere communicatie met en verleiding van onze partners.

3. De uitwerking

De bouwstenen voor de strategie vragen een nadere uitwerking. Wat betekent dit voor onze werkwijze? We gaan hier in op de drie sporen, gecombineerd met de inhoudelijke focuspunten. Daarnaast worden de stedenbanden die Arnhem onderhoudt nog als specifiek aandachtspunt benoemd.

3.1 Bevorderen van internationale handel en toerisme

De stad Arnhem heeft op dit domein een eigenstandige rol en mogelijkheden, die zij ook al langere tijd (in elk geval vanaf 1996) invult. De volgende kader stellende en richtinggevende uitspraken zullen ons handelen in deze actielijn de komende jaren bepalen.

De kader stellende uitspraken

- Arnhem hanteert als geografische positionering voor zichzelf minder 'het oosten van Nederland' en meer 'centraal gelegen tussen Randstad en Nordrhein-Westfalen'. Deze gedachtegang moet een vanzelfsprekendheid worden ook bij de toeristische marketing, de positionering van de binnenstad, de generieke economische positionering en mogelijk ook bij de arbeidsmarktcommunicatie.
- Arnhem kiest voor een actieve en duurzame, meerjarige relatie richting twee regio's. Te weten Nordrhein-Westfalen en Wuhan (China). Bij de eerste regio ligt de komende tijd de nadruk op opbouwen. Bij de relatie met Wuhan ligt de nadruk op de verhoging van efficiency in de inzet en verandering van effectiviteit, waarbij de laatste jaren de wederkerigheid steeds meer aandacht krijgt.
- De initiatieven die er nu al liggen en kansen die in zicht zijn gebruiken we als basis om het succes van de samenwerking te onderzoeken en van daaruit verder te bouwen. Te denken valt dan aan de linken vanuit de creatieve industrie en ArtEZ op mode en design, en de EMT-connecties van de HAN, stichting kiEMT en onze bedrijven rond bijvoorbeeld trolley 2.0, waterstofelektrisch rijden en tanken, elektrische laadinfrastructuur en 'smart energy'.
- Initiatieven van partijen richting andere regio's en landen zal Arnhem altijd op haar economische meerwaarde voor stad en regio beoordelen en incidenteel en volgend oppakken. Daarmee wordt een duidelijk scheiding zichtbaar tussen proactief en volgend.
- Uitgangspunt bij economische relaties met andere (Europese) regio's is de wens en trekkracht bij partners in stad en regio: kennisinstellingen, bedrijfsleven. Bij de afweging om de 'volgende' rol in te vullen kijkt Arnhem naar de verwachte economische resultaten voor de stad en regio, in de vorm van bijvoorbeeld extra innovatie, investeringen en werkgelegenheidsontwikkeling (direct of indirect) bij onze bedrijven onderwijs- en kennisinstellingen.⁶
- Arnhem verzorgt en stimuleert een cultuur van goed gastheerschap, o.a. bij ontvangst van toeristen en van delegaties die zich willen oriënteren op investeringen in de stad of aankoop van goederen en diensten van Arnhemse bedrijven en (kennis-)instellingen.
- De vormgeving van dit gastheerschap:
 - sluit zoveel mogelijk aan op de cultuur en gebruiken van het land dat te gast is; Arnhem voelt als je tweede thuis, "home away from home" of misschien beter gezegd: Fühl Dich Arnheim en 有宾至如归的感觉 .
 - sluit aan op het onderwerp en interesse van de bezoekers
 - biedt zicht op datgene wat Arnhem en de regio onderscheidend maakt qua vestigingsklimaat en economisch, cultureel en recreatief opzicht. Bijvoorbeeld door bij bezoek van handelsdelegaties een bezoek aan specifieke werk- of kennislocaties te combineren met een programma waarin ook Introdans, Papendal of het Nederlands Openlucht Museum opgenomen is.
 - wordt in het geval van delegaties per geval ingevuld, waarbij de kosten ook per geval verdeeld worden tussen de ontvangende partijen
- De gemeente ziet binnen dit spoor géén rol voor zichzelf weggelegd bij de ontvangst van delegaties die uitsluitend willen verkopen, of in het geheel geen economisch doel lijken te hebben
- Voor de ontvangst en voorbereiding van handelsdelegaties en bij andere acties profileert Arnhem zich op minimaal regionale schaal en onderhoudt actief de relatie en samenwerking met provinciale en landelijke overheid en de relevante uitvoeringsorganisaties. Te denken is aan kennis- en ondersteuningsorganisaties als de Netherlands Foreign Investments Agency, de relevante internationaal actieve Netherlands Business Support Offices, ontwikkelingsmaatschappij OOSTNV en ons RBT KAN

⁶ In lijn met de 4 uitgangspunten die we hanteren om onze centrale doelstelling te bereiken

- Naast de faciliterende, verbindende rol voor andere partijen, ziet Arnhem voor zichzelf binnen Nordrhein-Westfalen en Wuhan een rol in het consequent en warm onderhouden van overheid- tot overheidsrelaties. Reden hiervoor is onze overtuiging dat hierdoor een structurele basis en strategisch voordeel ontstaat voor andere partijen om samen te werken.

3.2 Bevorderen van het internationale vestigingsklimaat

Arnhem en de regio erom heen tellen verschillende eigenschappen en voorzieningen om trots op te zijn. Het is zaak om de voorzieningen die (ook) bij kunnen dragen aan het internationale profiel goed te volgen en waar mogelijk meer aan te laten sluiten op buitenlandse interesse.⁷ Ook in dit spoor zullen we nadrukkelijk de samenwerking zoeken met de provinciale en regionale partijen die hierin een rol kunnen en willen spelen. Bijzondere aandacht krijgt de Economic Board i.o. Deze instelling kan in onze optiek veel bijdragen aan het versterken en benutten wat de regio (internationaal) onderscheidend maakt. Daarnaast wil het Arnhemse bestuur ook zelf meer de relaties met internationale partijen verdiepen, o.a. met Papendal. Deze locatie en organisatie heeft grote internationale uitstraling, vanwege de vele internationale delegaties die daar voor Olympische training of andere sport gerelateerde zaken naar toe komen. Bij deze én andere internationale voorzieningen is steeds de vraag of en hoe Arnhem en de regio de potentie nog meer kunnen benutten, in goed overleg met de betreffende partij zelf.

Onze propositie

In de visie citymarketing staat kernachtig de propositie van Arnhem voor verschillende doelgroepen weergegeven. Voor internationale vestigers zal dat in elk geval onderstaand element zijn, aangevuld met de positionering ten opzichte van kennisinstellingen, andere steden en Duitsland en de economische focus.

Arnhem combineert de voordelen van de grote stad met die van leven in een landelijke omgeving. Zo biedt de hoofdstad van Gelderland goede carrièreperspectieven, een grote creatieve en culturele dynamiek en een aantrekkelijk winkelaanbod. Tegelijkertijd is Arnhem groen en ruim door de grote stadsparken en als toegangspoort tot de Veluwe. Deze combinatie resulteert in een ontspannen en levendige stad met een open en prettig zakelijke Arnhemse mentaliteit⁸

De kader stellende uitspraken

- Arnhem zorgt dat haar voorzieningen voor internationale partijen op orde zijn. Dit vraagt vrijwel altijd samenwerking in regionaal verband. Belangrijk hierbij zijn de Internationale School en het World Trade Center Arnhem-Nijmegen; niet alleen de voorzieningen zelf, maar ook de 'community' er omheen vraagt aandacht. Daarnaast is het zaak voorzieningen op orde te hebben zoals een expatdesk, expatplatform en meertalig promotie- en informatiemateriaal, zowel online als in de vorm van bijvoorbeeld brochures en bidbooks.
- We werken aan de profilering en positionering van Arnhem als aantrekkelijke vestigingsplek voor internationale bedrijven, onderwijs- en onderzoeksinstituten, kenniswerkers (expats) en (internationale) studenten. Dit op basis van de inhoudelijke focus in de Economische Agenda.
- We onderhouden goede contacten met de bestaande voorzieningen en instellingen in onze stad die internationale potentie hebben. Papendal werd hierboven als voorbeeld uitgelicht, maar we noemden ook andere voorbeelden (p.7). We benutten met de belanghebbende partijen de kansen die we gezamenlijk zien om de stad en voorzieningen meer aan te laten sluiten op buitenlandse interesse. De eventuele kosten die met gemoeid zijn vallen buiten het beleidskader van internationale betrekkingen. Dit sluit echter een bijdrage vanuit ander gemeentelijk beleid niet uit. Hiermee blijft de afweging tussen kosten en beoogde effecten te liggen waar deze hoort; bij de publieke en private belanghebbenden binnen de betreffende beleidsterreinen.
- Het versterken van (internationale) voorzieningen gaat eveneens buiten de budgettaire kaders van dit beleid en zal met partners ingevuld worden. De gemeente zal hierin vanuit internationaal beleid wel een agenderende, verbindende en facilitaire rol aanbieden.
- Wij geven een extra impuls aan het herdenkingstoerisme. Hierin combineren wij de ambitie en voorzieningen van partijen die hierin actief zijn met de elementen van herdenken, vieren en vooruitblikken. Velen - vanuit binnen- en buitenland - denken met grote waardering terug aan de

⁷ Deze actielijn ligt dicht aan tegen het bevorderen van buitenlandse investeringen en bezoekers uit paragraaf 3.1; hier en daar is het onderscheid arbitrair of een onderwerp in het ene of in het andere spoor is ingedeeld.

⁸ Citymarketingvisie Arnhem 2013 - 2015, gemeente Arnhem, 2012

herdenking van zeventig jaar na Operatie Market Garden, met als sluitstuk het herdenkingsevenement bij 'de brug'. Op dit resultaat bouwen we de komende jaren verder.

- Onze ligging aan de Rijn (het 'Rijngoud') en aan de rand van de Veluwe, in combinatie met een hoogwaardig en attractief cultureel en recreatief aanbod, versterkt onze propositie en deze nutten wij samen met plaatselijke en regionale partners verder uit. Hierin werken wij samen met het RBT KAN. Onze Visie op Citymarketing geeft input voor de acties binnen dit spoor.

3.3 Beter inspelen op de kansen vanuit de Euregio en de EU-fondsen

In de komende periode zetten wij in op het verstevigen van onze positie als stad in Europa en in een belangrijk grensgebied. Tegelijk, in het verlengde van het voorgaande, gaan we beter gebruik maken van de mogelijkheden die EU-fondsen ons bieden.

De kaderstellende uitspraken

- Stevige en warme relaties met (overheden in) het buurgebied zijn onontbeerlijk om als Euregio een sterkere positie op te bouwen. Daarom investeert Arnhem in warme overheidsrelaties met bijvoorbeeld Düsseldorf en Duisburg.
- Wij zien kansen in een Euregionaal Nederrijnstedennetwerk, binnen de context van de Euregio. Het opzetten van een strategisch samenwerkingsverband rond de EU Urban Agenda en de Nederlandse Agenda Stad vormt een eerste aanknopingspunt. Hierbij nemen wij het initiatief en zoeken nadrukkelijk de samenwerking met de provincie Gelderland, die juist dit jaar een steunpunt opent in het Nederlandse consulaat in Düsseldorf.
- Deelname aan relaties en projecten op EU regio niveau en met steden daarbuiten vindt plaats om hiermee extra beleidseffecten en voorzieningen in Arnhem en regio te krijgen. Maatstaf voor succes is dus hoeveel meer of extra investeringen Arnhem met haar partners binnen weet te halen voor de opbloei van de stad en regio.
- Arnhem participeert daarom vanuit verschillende beleidsterreinen selectief in de verschillende regionale en nationale en Europese netwerken. We bekijken – samen met partners vanuit andere overheden en/of vanuit de stad welke Europese netwerken relevant zijn om direct of indirect in te participeren. We onderhouden en versterken vooral de contacten met netwerken die regelmatig tot projectinitiatieven in *of vanuit* Arnhem leiden (ook 'export' telt als waardevol).
- Dit betekent dat Arnhem vooralsnog bestuurlijk en ambtelijk actief is in de Euregio, in de landsdelige en provinciale overleggen (bijvoorbeeld het Europa-overleg van de Gelderse steden met de Provincie) en waar relevant ook in G32 netwerken.
- Op Europees niveau redeneren we vanuit de bestaande contacten, zoals ERRIN voor innovatieve steden, HyER voor regio's rond waterstof en elektrische vervoer en op mobiliteitsgebied o.a. Polis, het UITP (*L'Union internationale des transports publics*) en sinds kort het prestigieuze Eliptic (Electrification of Public Transport in Cities). We zullen waar nodig ook nieuwe relaties aangaan en oude opheffen.
- We werken aan een steviger informatie-, netwerk- en beïnvloedingsstructuur om onze Euregio belangen voor het voetlicht te brengen met en voor onze partners. We werken daarin samen met Nijmegen, de (nieuwe) Economic Board Arnhem – Nijmegen, het te continueren Bureau Brussel, het Intergemeentelijk Subsidiebureau (IGS) en de provincie.
- Europese programma's als EFRO, ESF, INTERREG V, Horizon 2020 en andere programma's willen we de komende jaren ten volle benutten. De hoofddoelstelling van Europe 2020 'slimme, duurzame en inclusieve groei' past volledig bij Arnhem. We geven extra aandacht aan de middelen (info, deskundigheid) en motivatie die nodig zijn binnen de gemeente en bij partners om met meer enthousiasme en succes een beroep te doen op Europese middelen.
- Als we voor Arnhemse doelen naar Europese subsidieprogramma's en samenwerking met buitenlandse partners/bedrijven kijken, betrekken we altijd ook het aanbod van onze preferred partners in de stad en regio in de afweging. Hierdoor vermijden we dat we kansen op regionale effecten missen of onbewust kennis of goederen importeren die tegen gelijke of betere condities ook beschikbaar zijn van partners uit de stad of regio.

3.4 De positie van de stedenbanden

Arnhem kent momenteel drie relaties die formeel zijn vormgegeven in een stedenband. Twee daarvan (Croydon, Gera) zijn voornamelijk ceremonieel van aard zijn en één voornamelijk economisch: Wuhan. Voor het overige doet Arnhem op project-niveau tijdelijk zaken met andere steden.

De relatie met Wuhan wordt voortgezet zoals onder 3.1 beschreven

Er zijn geen dringende economische redenen om de stedenbanden met Gera en Croydon te continueren. De relaties met Croydon en Gera kennen wel een historische en emotionele waarde.

Vooralsnog kiest Arnhem er voor deze relaties voort te zetten op het huidige niveau.

Dit houdt voor de gemeente een beperkte, vooral ceremoniële rol in. De operationele contacten lopen via de Stichting Jumelage Arnhem.

4. Hoe verder?

De bouwstenen voor onze internationale strategie zijn in voorgaande paragrafen beschreven en uitgewerkt in richtinggevende uitspraken. Eenmaal vastgesteld door de gemeenteraad geeft de notitie het kader om de komende tijd de internationale relaties en het vestigingsklimaat verder te ontwikkelen. De doelstelling en beschreven focus bieden samen met de 'kaderstellende uitspraken' het kader en de aanknopingspunten voor acties die het college en ambtelijk apparaat wel (en niet) zullen oppakken. De looptijd van dit kader en de bijbehorende acties is zeker tot 2020. Dit is de termijn waarop het beleid van de Europese Unie loopt.

5. Middelen

De benoemde werkzaamheden zullen en kunnen worden uitgevoerd en gefinancierd door herprioritering binnen bestaande beschikbare budgetten voor Economie (spoor 1 en 2) en de respectievelijke andere beleidsterreinen (spoor 3).

Hiermee wordt onderstreept dat het instrument internationalisering weliswaar ingezet wordt om bestaande beleidsdoelstellingen van de gemeente te realiseren, maar ook dat internationalisering wel een (duurzame) investering vraagt.

Bijlage 1: Europees beleidsperspectief (Europe 2020)

Europese netwerken en activiteiten sterk worden beïnvloed door de Europese meerjarenbeleidsstrategie. Europa bouwt momenteel voort op de Lissabon-strategie, de in 2002 ingezette langetermijnstrategie van de Europese Unie, vastgesteld door regeringsleiders van de lidstaten met een looptijd van 10 jaar. De doelstellingen van deze langetermijnstrategie zijn gekoppeld aan de Europese begroting en aan de structuurfondsen. Na een evaluatie van de eerdere Lissabon-agenda, werd het nieuwe meerjarenplan in maart 2010 bekend gemaakt onder de titel “Europe 2020”. De Europese Unie heeft als hoofddoelstelling zich de komende 10 jaar te ontwikkelen tot een concurrerende, duurzame en sociale markteconomie.

Uitgangspunt van deze strategie is het bieden van een oplossing voor de huidige crisis en de daaruit volgende Europese staatsschuldencrisis. Ook moet de strategie structurele hervormingen in gang zetten, om bijvoorbeeld de gevolgen van vergrijzing en klimaatverandering op te vangen.

Europa 2020 stelt drie prioriteiten: a. slimme groei: voor een op kennis en innovatie gebaseerde economie; b. duurzame groei: voor een groenere, competitievere economie waarin efficiënter met hulpbronnen wordt omgesprongen; c. inclusieve groei: voor een economie met veel werkgelegenheid en sociale en territoriale cohesie. Deze speerpunten zijn onderverdeeld in 11 thema's. Thema's die elkaar versterken en verbinden:

Slimme groei: 1. Versterking van onderzoek, technologische ontwikkeling en innovatie; 2. Verbetering van de toegang tot en het gebruik en de kwaliteit van ICT; 3. Verbetering van het concurrentievermogen van het MKB.

Duurzame groei: 4. Steun voor de overgang naar een koolstofarme economie in alle bedrijfstakken; 5. Bevordering van de aanpassing van de klimaatverandering, risicopreventie en risicobeheer; 6. Bescherming van het milieu en bevordering van efficiënte omgang met hulpbronnen; 7. Bevordering van duurzaam vervoer en opheffing van knelpunten in centrale netwerkinfrastructuren.

Inclusieve groei: 8. Bevordering van werkgelegenheid en ondersteuning van arbeidsmobiliteit; 9. Bevordering van sociale insluiting en bestrijding van armoede; 10. Investeren in onderwijs, vaardigheden en een leven lang leren; 11. Verbeteren van de institutionele capaciteit en een efficiënt openbaar bestuur.

Voor het bereiken van deze doelstellingen zijn zeven “flagship initiatives” aangeduid. Dit zijn vehikels die de bovenstaande doelen moeten verweven in bestaande beleidsgebieden en de daaraan verbonden budgetten. De zeven flagships zijn:

- Digitale agenda voor Europa
- Innovatie-unie: focus van Onderzoek & Ontwikkeling (O&O) verleggen naar grote maatschappelijke vraagstukken als klimaatverandering, gezondheid en vergrijzing.
- Jeugd in beweging: betere uitrusting van de jeugd voor de arbeidsmarkt door onderwijs en studie in het buitenland.
- Energie-efficiënt Europa: De economische groei moet minder afhankelijk worden van fossiele brandstoffen.
- Een industrieel beleid voor het globaliseringstijdperk: Europese bedrijven moeten onbelemmerde toegang hebben tot goederen en diensten om concurrerend te kunnen zijn. Voor dit programma is nauwe samenwerking van werkgevers, vakbonden, universiteiten en andere organisaties nodig.
- Agenda voor nieuwe vaardigheden en banen: Europese burgers krijgen de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te leren en zich aan te passen aan een veranderende arbeidsmarkt. En de arbeidsmarkt wordt gemoderniseerd zodat de sociale zekerheid betaalbaar blijft en de werkgelegenheid groeit.
- Europees platform tegen armoede: De economische en sociale samenhang van de EU moet gewaarborgd blijven. Daarom streeft Europa ernaar zoveel mogelijk mensen deel te laten nemen aan de samenleving. Dit gebeurt door middel van scholing en werk.

Aan de Nederlandse regering heeft de Europese Commissie gemeld dat de nadruk van de Nederlandse programma's voor de Europese structuurfondsen, waar Nederland in de periode 2014 – 2020 dient te liggen op innovatie en duurzaamheid, c.q. het terugbrengen van de CO²-uitstoot.

De EC ziet een sterke rol weggelegd voor decentrale overheden in het verwezenlijken van de EU2020 agenda. Ongeveer driekwart van de EU-wetgeving wordt op decentraal niveau uitgevoerd. De Eurocommissaris van het regionale en stedelijk beleid, dhr. Hahn, ziet steden als 'living labs', laboratoria en trendsetters in het vinden van oplossingen voor economische, duurzame en sociale uitdagingen.

In een zogenaamd partnerschapscontract - een overeenkomst tussen de Europese Commissie, de lidstaat, de decentrale overheden en andere belanghebbenden - worden de regels over een goede uitwerking van de EU2020 doelstellingen vastgelegd. Ook decentrale overheden leveren input voor het "nationaal strategisch kader", het Nederlands position paper waarin aan de Europese Commissie wordt aangegeven hoe invulling wordt gegeven aan de flagships. Arnhem levert haar bijdrage door deelname aan de G32 werkgroep Europa, die met de VNG en het IPO gezamenlijk optrekken naar het Rijk. Ook zijn de decentrale overheden betrokken bij het opstellen van de nieuwe operationele programma's EFRO en ESF.

De EU stelt middels de structuurfondsen financiële middelen ter beschikking om het beleid uit te voeren. Nederland komt in aanmerking voor drie structuurfondsen: ESF (Europees Sociaal Fonds), EFRO (Europees fonds voor regionale ontwikkeling) en INTERREG (Interregionale samenwerking). De fondsenperiode zal in 2014 voor een periode van 7 jaar starten.

In de nieuwe Europese beleidsperiode is synergie het codewoord, dat zowel de structuurfondsen als de vervlechting van de EU2020 strategie in nationaal beleid kenmerkt. Synergie tussen kennisinstellingen, overheid, het bedrijfsleven en de burgers (quadrupe helix), maar ook cross overs tussen de verschillende topsectoren en synergie tussen de Europese (structuur)fondsen. We dienen op een slimme wijze in te zetten op het verbinden van de kennis, ervaring en ambities die bij het MKB, de kennisinstellingen, organisaties en burgers in onze regio aanwezig zijn. Hier ligt een duidelijke rol voor de gemeente als procesbegeleider en makelaar.

Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) - programma Landsdeel Oost

Op basis van de Europese en nationale besluitvorming is minder geld voor EFRO (40% minder) beschikbaar, de middelen kunnen niet meer besteed worden aan infrastructuur en fysieke bouwwerken, de nadruk zal liggen op stimulering van innovatie en valorisatie (slimme specialisatie), de steun aan het midden- en kleinbedrijf en op vermindering van de CO₂-uitstoot (de post carbon strategy). Het programma laat mogelijkheden voor aansluiting bij andere (structuur)fondsen INTERREG, ESF, het onderzoeksprogramma Horizon2020 en samenwerking buiten de lands(deel)grenzen.

In Nederland is per Landsdeel een operationeel programma opgesteld. Arnhem valt onder Landsdeel Oost, bestaande uit de provincies Overijssel en Gelderland. De provincie Gelderland is verantwoordelijk voor het beheer van het programma.

Door een verlaging van het budget is onvoldoende financiële ruimte voor een stedelijke paragraaf, zoals in het EFRO 2007 – 2013 programma is opgenomen. Voor Landsdeel Oost is een budget van 100 miljoen euro beschikbaar voor de periode 2014 – 2020. De steden in Landsdeel Oost hebben ingezet op de opname van de rol van de steden in het bereiken van de doelstellingen in het brede programma. Ze baseren zich daarbij op het door de G32 ontwikkelde "Europa Bid" en een in april 2013 aangeboden bid van de steden van Landsdeel Oost. In de nieuwe periode neemt een vertegenwoordiging van de negen grote steden van Landsdeel Oost zitting in het comité van toezicht en de nieuw in te richten expert commissies. De steden zijn hierdoor betrokken bij besluitvorming over ingediende projecten en houden mede toezicht op de uitvoer van het programma. Het Europees Parlement heeft de begroting goedgekeurd.

INTERREG

De Europese Unie stelt meer geld ter beschikking voor INTERREG V. De komende periode is voor de Nederlandse Duitse grensstreek een bedrag van € 222.159.418 beschikbaar. Nederland (het ministerie Economische Zaken) en Duitsland onderhandelden over de prioriteiten in de komende periode. De grensprovincies overlegden met het ministerie. Staatssecretaris Dijkzwaag zette in op maximale prioriteit voor innovatie, in Nederland gebaseerd op het topsectorenbeleid. Aan Duitse kant, o.a. door de deelstaat Nordrhein Westfalen, wordt gepleit voor handhaving van een breed scala aan prioriteiten zoals het huidige programma die kent. We weten intussen dat het INTERREG V A programma zich richt op twee prioriteiten voor het programmagebied, dat de gehele grensstreek tussen Nederland en Duitsland omvat: verhoging van de grensoverschrijdende innovatiekracht van het programmagebied, met als thematische doelstellingen innovatie en steun voor de overgang naar een

koolstofarme economie in alle bedrijfstakken. De tweede prioriteit is het stimuleren van de samenwerking tussen burgers en instituties, zodat een meer samenhangende grensregio ontstaat, waarin grenzen geen barrière vormen. Arnhem heeft nauwelijks invloed op deze onderhandelingen over de vorming van het nieuwe programma. Ook de Euregiobesturen kennen slechts een minimale vertegenwoordiging bij de besprekingen. In samenwerking met de provincie Gelderland, pleiten zij voor behoud van de mogelijkheid om sociaal-maatschappelijke projecten te ondersteunen.

Voor INTERREG V wordt in samenwerking met de lid organisaties (gemeenten, provincies, Kreisen en deelstaat) en stakeholders een strategische agenda ontwikkeld, die leidend zal zijn voor de uitvoering van het programma. Op de vorming van deze agenda hebben de steden in de Euregio wél invloed. Dit loopt voor Arnhem via een participatieve en bemiddelende rol van de Euregio en lid organisaties en het betrekken en verbinden van de triple helix partners bij de uitvoering van het programma.

Europees sociaal Fonds (ESF)

Het ministerie van SZW is leidend in de totstandkoming van het Operationeel Programma ESF. De uitvoering van het programma vindt op regionaal niveau plaats met een sterke rol voor arbeidsmarktregio's als die van Arnhem. De gemeente is daarmee verantwoordelijk voor het proces van de ESF-aanvraag, ook voor regiogemeenten en de scholen in het speciaal onderwijs en andere partijen.

Het recente programma richt zich op de volgende twee thema's: actieve inclusie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het bevorderen van duurzame arbeidsinzet van werkenden.

Verder reserveert het Rijk budget voor uitvoeringskosten, transnationale samenwerking, sociale innovatie, het waarborgen van gelijke kansen en het tegengaan van discriminatie. Voor deze laatste genoemde thema's is 10% van het budget beschikbaar.

Bijlage 2. Internationale samenwerking Arnhem in perspectief

Op basis van onderzoek in beschikbare bronnen en interviews met een tiental interne en externe relaties zet deze bijlage Arnhems internationale samenwerking in perspectief.

Historie

Arnhem kent al enkele decennia lang internationale betrekkingen en onderhoudt relaties met zustersteden. In 1996 besloot het toenmalig College van B&W het aantal jumelages (stedenbanden) te beperken tot 2; Croydon en Gera. Daarnaast bestond de mogelijkheid nieuwe relaties aan te gaan en/ of bestaande te beëindigen. Deze relaties zouden bestaan uit één of meer concrete activiteiten voor een bepaalde tijd; de zogenaamde contactstad-relaties. Het maximumaantal mocht 10 á 12 zijn. In 1996 waren dit:

Kimberley, Zuid Afrika
Phoenix Arizona, Verenigde Staten
Düsseldorf, Duitsland
Vina del Mar, Chili
Ho Chi Minh City, Vietnam
Hradec Kralové, Tsjechië

In 1996 bezoekt een delegatie uit Wuhan, vertegenwoordigers van de People's Congress, Arnhem. De delegatie heeft belangstelling voor samenwerking op het gebied van economie en milieu. In mei 1998 gaat de eerste handelsdelegatie op bestuurlijk niveau van Arnhem naar Wuhan. De totale kosten voor het onderhouden van internationale betrekkingen bedragen in 1995 f 326.950.

De relatie met de zustersteden Croydon en Gera is gebleven, al overweegt het bestuur van eerstgenoemde voorstad van Londen, de relatie vanuit kostentechnische overweging, te ontbinden⁹. Deze relatie heeft voornamelijk een ceremonieel karakter en is in mindere mate economisch van aard. Het tegenovergestelde geldt voor de relatie met Wuhan. Deze relatie is opgebouwd vanuit economische motieven. Tot op heden wordt hierin geïnvesteerd en geprofiteerd van de resultaten hiervan. De afgelopen jaren is daarnaast intensief samengewerkt met vele steden, bij wijze van 'contactstad-relatie' zoals dat in de jaren '90 heette. Voor langere of kortere tijd is en wordt samengewerkt met zeer diverse steden, met name in West-Europa op gebieden als mobiliteit, mode & vormgeving, toerisme en Energie- en Milieu Technologie (EMT).

Om zicht te krijgen op de mogelijkheden die internationale betrekkingen hebben voor Arnhem, is het goed ons als stad in de context te plaatsen van de relatie met de Provincie Gelderland en in breder perspectief in Oost-Nederland in relatie tot Duitsland. Ook China/ Wuhan krijgt in deze paragraaf aandacht gezien de duurzame relatie die we met deze stad hebben.

Provincie Gelderland

De Provincie Gelderland stelt dat: "Internationalisering voor de Gelderse economie van groot belang is"¹⁰. Speerpunt is het versterken van de Gelderse economie. De aanhoudende crisis vraagt volgens de Provincie om een actieve rol in het stimuleren van een concurrerende innovatieve en duurzame Gelderse economie, ook op internationaal vlak. Het Gelderse acquisitiebeleid wordt uitgevoerd door Oost NV.

Kern van het Gelders internationaal beleid:

Sterke regierol in verbinden van partijen met als doel bevorderen van samenhang en efficiëntie in de internationaliseringactiviteiten

China-missie doorzetten met bestuurlijke inzet primair gericht op zuster-provincie Hubei. Organisatie hiervan bij Oost NV

Er wordt een meerjarige bestuurlijke reisagenda Duitsland opgesteld

Topsectoren zijn Agro/Food (best ontwikkeld), Health, EMT (loopt achter omdat het nog een 'jong cluster') is

Buiten de (extra) inzet bij Oost NV (3 fte), wordt jaarlijks € 200.000 vrijgemaakt om in te kunnen zetten op acquisitietrajecten

⁹ De Gelderlander; 13 december 2013

¹⁰ Statenbrief Internationalisering Gelderse economie, 27 augustus 2013. Momenteel werkt de provincie aan actualisering van haar internationale beleid.



Duitsland/Nordrhein-Westfalen (NRW)

Het belang van samenwerking met de Duitse deelstaat NRW is groot. Ten eerste is het een belangrijke afzetmarkt. De deelstaat telt ruim 18 miljoen inwoners. Daarnaast is het bruto binnenlands product het hoogste van alle Duitse deelstaten. Het handelsvolume tussen NRW en de EU bedraagt € 225 miljard, waarvan Nederland € 50 miljard betreft en daarmee één van de grootste handelspartners is voor deze deelstaat. Met steden als Duisburg (512.000 inwoners), Düsseldorf (bijna 600.000 inwoners), Essen (592.000 inwoners) en Dortmund (589.000 inwoners) is het Ruhrgebied na Parijs en Londen de derde stedelijke agglomeratie in West-Europa. Voor Oost-Nederland, ook voor Arnhem is NRW van extra belang gezien de geografische nabijheid.

In Düsseldorf is het Consulaat-generaal gevestigd. Het consulaat ziet vooral mogelijkheden tot samenwerking met Arnhem op de thema's mode & cultuur en EMT. In Duisburg is het Bureau voor Europese aangelegenheden te vinden. Dit Bureau ziet mogelijkheden voor Arnhem om deel te nemen aan Inter-reg-projecten onder de vlag 'EU 2020'.

Duisburg heeft evenals Arnhem een partnerrelatie met Wuhan. We willen - naast de andere beleidsterreinen en EU samenwerking - ook nagaan in hoeverre en hoe Duisburg die band invult en wat we daarvan kunnen leren. Als de band nog actueel is, is het ook denkbaar een missie(s) samen te doen, bijvoorbeeld beurtelings vanuit Arnhem en Duisburg, met openstelling voor elkaars bedrijven. Of dit ook praktisch zal gebeuren laten we (ook) van Duisburg, Wuhan en onze regionale bedrijven/kennisinstellingen afhangen; zien die geen meerwaarde of vermoeden ze eerder dat het verwarring schept of onbedoelde scherpere concurrentie, dan moeten we het uiteraard niet doen.

China, Wuhan

China is de op één na grootste en al jaren snelst groeiende economie van de wereld. Door de stijgende welvaart nemen de mogelijkheden om goederen en diensten te exporteren sterk toe. Wuhan is de hoofdstad van de provincie Hubei. Wuhan heeft 10.020.000 inwoners (volkstelling 2011). Wuhan is industriestad en een uiterst belangrijk verkeersknooppunt dat zowel Noord en Zuid China als Oost en West China via spoorwegen, snelwegen en de Jangtse rivier met elkaar verbindt. De stad groeit harder dan het gemiddeld landelijk percentage. Het is een stad die zich bijzonder snel ontwikkelt en opklimt ten opzichte van andere Chinese steden.

Het bruto inkomen bedraagt 450 miljard yuan (circa € 45 miljard). Opvallend veel Franse bedrijven (ruim 50) zijn in de stad gevestigd vertegenwoordigend het hoogste niveau van Franse investeringen in een Chinese stad. Wuhan is een belangrijk centrum van economie, financiën, industrie, transport en onderwijs in Centraal-China. De belangrijkste industrieën bevatten automobielenindustrie, staalindustrie en elektronische industrie. In de stad zijn gevestigd meer dan 350 onderzoeksinstituten en 1470 hightech bedrijven. Er zijn ruim twintig (nationale en openbare) universiteiten.

Wuhan heeft met ruim 20 steden een formele stedenband-relatie. Met Arnhem bestaat deze relatie vanaf 1999.

De economische samenwerking

Feitelijk is de doelstelling uit 1996 niet veranderd. Ruim 15 jaren geleden was de doelstelling van internationale betrekkingen, economische opbloei van Arnhem en regio. Uit alle interviews blijkt dat dit nog steeds dé reden is om internationaal samen te werken. Hoe eng of breed dit in te vullen - 'als een Arnhems bedrijf in het buitenland groeit, telt dat dan mee?' 'Als er meer Duitsers onze binnenstad bezoeken is dat winst' - lijkt een tamelijk semantische discussie. Bij de focus op economie is het zinnig de sector onderwijs & onderzoek te betrekken. In toenemende mate spelen de kennisinstellingen een beslissende rol in de (innovatieve) economie. 70% Van de internationale studenten wil na het afstuderen in Nederland blijven, maar slechts 27% blijft ook daadwerkelijk¹¹. Een studie kan voor meer internationale studenten het startpunt van de carrière betekenen. Werven voor studie én carrière legt verbinding tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De HAN vervult hierin een belangrijke rol, ondermeer bij het mee willen ontwikkelen van een China-desk en de ambitie om internationale studenten uit te wisselen.

Wat betreft inhoud springen twee clusters eruit in onze internationale presentatie: EMT en Fashion & Design. Vooral externe geïnterviewden geven aan dat focus aanbrengen zeer belangrijk is. Ter illustratie: Wuhan heeft meer dan 20 banden met zustersteden. Dan is een duidelijke focus zeer van belang, om aan te geven op welk gebied Arnhem eruit springt. Gef profiteerd kan worden van de ligging

¹¹ Make it in the Netherlands! Programma 2013 - 2016, Sociaal Economische Raad (SER), april 2013

tussen Health- en Food Valley. Vooral Food Valley is een internationaal speler van formaat. De WUR is dé Gelderse speler die internationaal aanspreekt.

Deze focus op inhoud is recent in beeld gebracht via een 'bidbook'¹² onder de titel 'Arnhem meets Wuhan'. Hierin presenteert Arnhem zich aan Wuhan, maar deze documentatie kan ook breder ingezet worden, om onze stad en regio te presenteren. Aan bod komen redenen om naar Arnhem te komen, de kwaliteit van leven, redenen om alhier te investeren en de strategische ligging tussen de Randstad en Duitsland.

Over de mate waarin Arnhem haar vestigingsklimaat kan beïnvloeden, verschillen de meningen tussen de geïnterviewden. Wanneer een financieel bedrijf naar Nederland komt ligt een locatie aan Amsterdamse Zuid-as voor de hand. Komt het voor de handel over zee dan geldt dit voor Rotterdam. Arnhem concurreert met Oost-Nederland, als verbinding tussen de Randstad en NRW. Haar groene karakter en strategisch gunstige ligging is haar gegeven. Wat kan beïnvloed worden?

Wanneer Arnhem haar vestigingsklimaat gunstig wil beïnvloeden, dan springen twee faciliteiten er in de ogen van geïnterviewden uit: Het World Trade Centre en de internationale school. Het WTC wordt in het buitenland aangemerkt als een belangrijke landmark in het internationaal vestigingsklimaat. Wanneer het WTC steeds meer haar positie gaat innemen, zal dit stimulerend werken. Hetzelfde geldt voor de Arnhem International School. Veel bedrijven en expats die overwegen om zich in Nederland te vestigen, wegen het onderwijsklimaat hierin mee. De vraag 'waar mijn kinderen terecht komen' is in gezinnen zeer relevant, alsmede de mogelijkheid tot 'community-building'. Een internationale school is meer dan onderwijs; het is het sociale domein voor expats. De verhuizing van de internationale school naar een nieuwe locatie met de juiste uitstraling, herkenbaarheid en bereikbaarheid is een belangrijke stap. Verder zou inrichting van een China-desk de relatie met dit land een stevige impuls kunnen geven.

Naast deze faciliteiten is het cultuur-aspect goed gastheerschap van groot belang. De gemeente moet zich uitnodigend opstellen en ambtelijk en bestuurlijk een cultuur van 'great hospitality' organiseren.

Focus aanbrengen op - en versterken van relaties

Arnhem kent momenteel drie duurzame relaties, formeel vormgegeven in een stedenband, waarvan er twee (Croydon, Gera) ceremonieel van aard zijn en één economisch. Voor het overige doet Arnhem op project-niveau tijdelijk zaken met andere steden. Het is nu zaak te kiezen met hoeveel en met welke steden Arnhem duurzaam kan en wil samenwerken, vanuit de eerder geformuleerde focus op doelstelling en inhoud. De relaties met Croydon en Gera kennen een historische en emotionele waarde. Gezien de beperkte capaciteit en financiële last, lijkt er geen reden dit te veranderen.

De relatie met Wuhan blijkt vanuit onderzoek (Connaction) economisch waardevol, waarbij de kosten opwegen tegen de baten met kwantificeerbaar succes gezien relateerbare bedrijfsomzet van minimaal € 3 miljoen¹³. Het grootste deel van deze omzet bestaat uit advieswerkzaamheden waardoor dit resultaat vrijwel geheel aan werkgelegenheid in Nederland ten goede komt. De (destijds) bevroegde bedrijven geven aan dat zij zeer positief zijn over de wijze waarop de relatie met Wuhan zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Zij zien de gemeente Arnhem als essentiële partner in de lobby om binnen te komen bij de Chinese overheid en het (in China door de overheid gereguleerde) zakenleven. De deelname van Arnhemse en andere overheidsbestuurders waarborgt dat de Chinese overheid van hun zijde de juiste Chinese bestuurders voor ontvangst en besprekingen afvaardigt. Dit heeft tot gevolg dat Nederlandse bedrijven in het kielzog direct op het juiste niveau zaken kunnen doen en de zekerheid dat de Chinese bedrijven 'een stempel van goedkeuring' hebben. Niet alleen op economisch vlak levert de relatie met Wuhan winst op. Die is er ook op het gebied van kennisuitwisseling tussen kennisinstituten. De Hogeschool Arnhem - Nijmegen, alsmede de Wageningen Universiteit profiteren van de economische relatie tussen Arnhem en Wuhan. Het heeft geleid tot een intensief uitwisselingsprogramma van studenten en kennis.

Er zijn meer Gelderse steden die een relatie onderhouden met China. Nijmegen doet dat bijvoorbeeld met Suzhou en Apeldoorn met Yichang. Externe geïnterviewden geven aan dat geen enkele andere Gelderse stad dit zo duurzaam vruchtbaar opbouwt als Arnhem. Het vorige college heeft (her)bevestigd dat deze relatie duurzaam van aard is. Er is gezien het resultaat geen reden deze relatie te beëindigen. Mogelijkerwijs ligt intensivering hiervan meer voor de hand. Geïnterviewden

¹² Arnhem meets Wuhan, Esperanto in opdracht van gemeente Arnhem, 11 november 2013

¹³ Connaction; 10 jaar economische samenwerking tussen Arnhem en Wuhan, 7 december 2009

geven aan dat er nog meer kansen zijn die nu nog niet worden gepakt omdat daar geen capaciteit voor is.

Het College wil conform het college-akkoord de banden met deelstaat NRW aanhalen en intensiveren. Er zijn veel mogelijkheden deze samenwerking vorm en inhoud te geven, zo blijkt uit onderzoek van de Radboud Universiteit¹⁴. Ondermeer nu veel Arnhemse bedrijven en instellingen, denkt aan stichting kiEMT, ArtEZ, HAN, vele MKB-bedrijven, relaties en (economische) belangen in deze Duitse deelstaat hebben. Er zijn 3.000 Nederlandse ondernemingen actief in NRW, waarvan verreweg de meeste uit de oostelijke provincies komen. Het gaat hier om MKB-bedrijven maar ook grotere spelers als Akzo-Nobel zijn er gevestigd.

Het is van belang een strategie richting NRW te ontwikkelen. Het gebied is even groot als Nederland, het aantal steden om uit te kiezen is enorm. De burgemeester benadrukt de steden direct over de grens (Kleef en Emmerich) niet uit het oog te verliezen. Daarnaast is er frequent contact met zowel Düsseldorf als Duisburg. Het is van belang het grote begrip NRW nader te duiden en uit te lijnen wie met wie zaken doet.

De (financiële) inzet van Arnhem in perspectief

De gemeente Arnhem kent geen specifiek budget of formatieve ruimte om internationale betrekkingen te onderhouden. Uitzondering hierop betreft de relatie met Wuhan. Het College van B&W besloot op 19 april 2011, op basis van de evaluatie 10 jaar samenwerking met Wuhan, de economische samenwerking voort te zetten, vooral op het gebied van EMT, en hiertoe jaarlijks € 11.000 vrij te maken, alsmede 0,4 fte. Deze capaciteit en het financiële budget zijn vanwege latere bezuinigingen nu niet meer beschikbaar, met uitzondering van een budget van € 5.000, -

Ook voor de inzet op de Europese en Euregionale samenwerking zijn geen aparte middelen beschikbaar, ook niet in capaciteit; deze worden waar nodig incidenteel vrijgemaakt uit de beschikbare capaciteit en budgetten per beleidsterrein.

Hieronder een overzicht van de top-5 steden met grootste en kleinste uitgevers qua middelen. Daaruit valt af te leiden dat Arnhem met voornoemd budget in de top 5 kleinste uitgevers behoort¹⁵:

<i>Top 5 grootste uitgevers</i>		
Amsterdam	O.a. Parijs, Beijing, Seoul, Riga, Budapest, Accra,	€ 3.586.000
Eindhoven	O.a. Chinandega, Emfuleni, Gedaref, Minsk	€ 2.248.000
Nijmegen	O.a. Gaziantep, Masaya, Pskov	€ 1.243.000
Delft	O.a. Tshwane/Mamelodi, Estelí, Kfar Saba	€ 1.193.327
Tilburg	O.a. Minamiashigara, Chanzhou, Matagalpa, Regio Same, Lublin, Tuzla	€ 1.000.000

<i>Top 5 kleinste uitgevers</i>		
Venlo	Krefeld (Duitsland)	€ 3.000
Amersfoort	Liberec (Tsjechië)	€ 10.000
Breda	Wroclaw en Zakopane (Polen), Vélaines (Frankrijk)	€ 11.300
Deventer	Sibiu (Roemenië)	€ 25.000
Emmen	Georgsmarienhütte (Duitsland), Shangluo (China)	€ 38.420

¹⁴ Radboud Universiteit Nijmegen; Onderzoek mogelijkheden economische samenwerking gemeente Arnhem met NRW (specifiek pagina 32 & 33), 19 september 2011

¹⁵ KRO Brandpunt, gepubliceerd in Binnenlands Bestuur van 16 augustus 2013

Bijlage 3: Bronnenlijst

- Advies werkpalet najaar 2013/voorjaar 2014. Gemeente Arnhem Beleid en Regie (intern)
- Beter netwerken met onze netwerken, advies en kapstok. Gemeente Arnhem. 21 november 2013
- Arnhem in internationaal perspectief, interne notitie, Arrien Sietsma, Arnhem januari 2013
- Bidbook Arnhem meets Wuhan. Municipality of Arnhem. 11 november 2013
- Chinese investeringen in Duitsland en Nederland, masterscriptie. Vera Mulder. 12 september 2012
- Collegenota Evaluatie economische samenwerking tussen Arnhem en Wuhan (China). Gemeente Arnhem. 19 april 2011
- Economische missie naar China in april 2014. Provincie Gelderland. 21 november 2013
- Economische samenwerking tussen Arnhem en Wuhan, een schets van de activiteiten en van de kosten. Rob van Herwijnen, gemeente Arnhem. 16 juli 2013
- Make it in the Netherlands, programma 2013-2016
- RU onderzoek internationalisering. Radboud Universiteit Nijmegen. presentatie 7 november 2013
- Samenvatting workshop 'de attractiviteit van de regio voor internationale kenniswerkers' 7 november 2013. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Statenbrief Internationalisering Gelderse economie. Provincie Gelderland. Juni 2013
- Verkennend onderzoek naar de mogelijkheden tot meer economische samenwerking van de gemeente Arnhem met Nordrhein-Westfalen. Vera Mulder. 19 september 2011
- Verslag werkbezoek aan de stad Wuhan. Vera Mulder. 18 April 2012
- 10 jaar economische samenwerking tussen Arnhem en Wuhan. Ab Kragtwijk en Marleen Nieboer 121interaction en Connaction. 7 december 2009
- Perspectiefnota 2016-2020, Gemeente Arnhem, 2015

Geïnterviewde personen

Interview 1: Ernst Maliepaard, Grontmij
Interview 2: Esther Ruiten, Gemeente Arnhem
Interview 3: Henk Ligtenberg, Oost NV
Interview 4: Herman Kaiser, Gemeente Arnhem
Interview 5: Iris Leene, Gemeente Arnhem
Interview 6: Jos Verweij, Gemeente Arnhem
Interview 7: Kees Raas en Margriet Snijders, Gemeente Arnhem
Interview 8: Margreet van Gastel, Gemeente Arnhem
Interview 9: Michiel van Wessel, Gemeente Arnhem
Interview 10: Mirjam Molenaar, Gemeente Arnhem
Interview 11: Peter de Jong, Provincie Gelderland
Interview 12: Sebastiaan Berendse, KplusV / GreenTechAlliances, stichting kiEMT

Daarnaast gesproken met de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, o.a. mw Diana de Jong (CvB) en mw. Sabine Maresch (Beleisadviseur Internationalisering)

Internetbronnen

- Kadernota Internationalisering 2013-2016. Gemeente Groningen. Zomer 2013.
<http://gemeente.groningen.nl/algemeen-nieuws/2013-01/kadernota-internationalisering/view>
- Toekomstvisie Enschede 2020. Januari 2008.
[http://www.enschede.nl/gemeente/beleid/documenten/brochure Toekomstvisie Enschede 2020.pdf/](http://www.enschede.nl/gemeente/beleid/documenten/brochure_Toekomstvisie_Enschede_2020.pdf/)
- Economische visie Enschede. Najaar 2011. <http://ris.enschede.nl/stukken/09019/>
- Duurzame internationale samenwerking gemeente Assen. April 2009.
[http://www.assen.nl/assen nu en straks/internationale contacten](http://www.assen.nl/assen_nu_en_straks/internationale_contacten)
- Citymarketingvisie Arnhem 2013-2015. [Made in Arnhem] www.madeinarnhem.nl
- Gemeente Almere
http://bis.almere.nl/regelgeving/1042010/000000634065228179457950_10035.0049851586.DOC.HTML