



# ENGAGED

Naar een krachtige regio



Van dezelfde onderzoeksgroep:

*De Regionale Voedselketen*

ENGAGED,

Naar een krachtige regio

# ENGAGED,

## Naar een krachtige regio

Willem Foorthuis,  
Anu Manickam,  
Karel van Berkel,  
Sabine Lutz



**Auteurs:** Willem Foorthuis, Anu Manickam, Karel van Berkel,  
Sabine Lutz

**Tekstredactie:** Nico van der Sijde

**Ontwerp en vormgeving:** The Creative Hub Groningen -  
powered by Canon

**Omslagontwerp:** Jasmijn ter Stege

**Ontwerp illustraties:** Erik Eshuis, InfoGraphics

**Druk:** MarneVeenstra, Groningen

**Uitgever:** Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen,  
Hanzehogeschool Groningen, 2020

**ISBN:** 978-90-5303-141-4

© Willem Foorthuis, Anu Manickam,  
Karel van Berkel, Sabine Lutz

Alles uit deze uitgave mag, met schriftelijke toestemming en  
naamsvermelding van de auteurs, worden verveelvoudigd en/  
of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie,  
geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook.



“Universities of Applied Sciences are important players in the region. They connect theory and practice, ideas and implementation, research and applications. This makes them a linking pin spanning research and education, business and society. Together with the regional partners, they form the backbone for transitions we need to face. I whole heartedly welcome this regional engagement and wish the partners every success.’

”

- Minister-president Mark Rutte,  
uitgesproken bij de eerste conferentie  
UASNL([uasnl.eu](http://uasnl.eu)), oktober 2020

# INHOUD

Voorwoord	7
Ten geleide	9
Leeswijzer	12
<b>1. Transitie in de regionale economie - op weg naar next economy</b>	<b>17</b>
1.1 Een onafwendbare paradigmaverschuiving: de opkomst van een inclusieve regionale economie	18
1.2 De regio als wereldspeler	36
1.3 Europa als context voor de regio	41
<b>2. Transitie in de regionale samenwerking - op weg naar next governance</b>	<b>51</b>
2.1 Coöperaties toen en nu	52
2.2 Regio-ontwikkeling, een aanpak vanuit complexiteit	60
2.3 Versterking van de regio: lessen vanuit commons, clusters en coöperaties	76
<b>3. Transitie in de regionale kenniscreatie - op weg naar next education</b>	<b>96</b>
3.1 Het OVO-Drieluik	97
3.2 Leren in Innovatiewerkplaatsen	104
3.3 Een ondernemend ecosysteem als streefbeeld en wenkend perspectief	116
<b>Gesprek met Henk Pijlman</b>	<b>134</b>
<b>Hoe gaat het in de praktijk?</b>	<b>141</b>
<b>4. Naar een nieuwe regionale aanpak - ENGAGED</b>	<b>213</b>
4.1 ENGAGED, naar een nieuw regionaal kennisecosysteem	214
4.2 ENGAGED in de praktijk	237
Referenties	257
Begrippenlijst	270
Afkortingen	279

# VOORWOORD

Gedurende de laatste 2 decennia hebben hogescholen zich ontwikkeld van onderwijsinstelling tot kennisinstelling. Die ontwikkeling is gestaag gegaan en is nog lang niet klaar. Dit geldt ook voor de Hanzehogeschool. De veranderingen voltrekken zich niet alleen binnen de muren van de Hanzehogeschool, maar zeker ook in de rol en positie die zij inneemt in haar omgeving en in de relatie met haar omgeving. De van oudsher primaire rol als opleider van toekomstige professionals wordt inmiddels aangevuld met die van opleider voor een Leven Lang Ontwikkelen, van ontwikkelaar van nieuwe, praktische kennis en van partner in innovatie.

Ondanks de toenemende waardering en erkenning – internationaal, nationaal en regionaal – hoorde je ook nog wel kritiek. Dat de Hanzehogeschool voor partijen uit de regio moeilijk toegankelijk is. Dat bedrijven en instellingen meer zouden willen samenwerken met studenten, docenten en onderzoekers. Dit bracht ons tot het concept van de Innovatiewerkplaatsen: ontmoetingsplaatsen voor studenten, experts van binnen en buiten de school en ondernemers met hun innovatievraagstukken uit de praktijk. Hier ontstonden leergemeenschappen, soms rond één vraag of project, maar soms ook structureler, rond de kennisagenda van een streek of werkgebied.

Gaandeweg is de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en regionale praktijk steeds hechter geworden. De verschillende deelnemers aan de samenwerking zien steeds beter elkaars meerwaarde. We leren ook steeds beter te denken en te organiseren in termen van continuïteit en multidisciplinariteit. Stages en afstuderen als onderdeel van een groter geheel, in plaats van als losstaande activiteiten, waardoor studenten, de begeleidende docentonderzoekers en partners meelernen en waardevollere resultaten krijgen. Bovendien leren we de responsiviteit van de Hanzehogeschool te verhogen door onze omgeving beter te begrijpen en samen met onze partners in de regio toe te werken naar gezamenlijk, praktijkgericht onderzoek en actuele onderwijsprogramma's, zowel initieel als postinitieel.

De afgelopen jaren was het werken in Innovatiewerkplaatsen nog een experiment. Voor ons volgende strategisch plan in de periode van 2021-2026 gaan we de samenwerking met en in de regio structureel in ons onderwijs en onderzoek vormgeven onder de noemer 'Engaged University'. En ook de regio beweegt met ons mee. Samen hebben we afgesproken om een regionaal innovatie ecosysteem te vormen, een omgeving waarin we samen praktijkgerichte kennis ontwikkelen, toepassen, testen en verbeteren, en waar het opleiden van de professionals van morgen hand in hand gaat met het om- en bijscholen van de professionals van vandaag.

De agenda wordt bepaald door de regio. En binnen dit regionale kader verbinden we ons aan andere regio's in Europese of mondiale context. De Hanzehogeschool heeft het afgelopen decennium een internationaal netwerk van strategische partners opgebouwd: universiteiten en vooral Universities op Applied Sciences die een vergelijkbare ontwikkeling doormaken en een vergelijkbare verbinding tot een regionaal innovatie ecosysteem bouwen. In het Europa van de Regio's vormen die partners de peers waarmee wij ons kunnen vergelijken en verder kunnen ontwikkelen. Bovendien vormen de partners in gezamenlijkheid een gesprekspartner voor de EU voor het ontwikkelen van beleid op het gebied van regionale innovatie, de ontwikkeling van regionale economie en werkgelegenheid en de rol van Universities of Applied Sciences daarin.

Het voor u liggende boek biedt een visie op de toekomstige samenwerking tussen hbo met de regio en de rol die zij samen spelen in regionale innovatie-ecosystemen. Het boek bevat bovendien voorbeelden van wat er mogelijk is en wat er bereikt is. Als resultaat van 20 jaar onderwijs & onderzoek bij de Hanzehogeschool en haar partners vormt het een testament van de laatste twee decennia en een opdracht voor de toekomst.

Deze 20 jaar vallen samen met de periode waarin Henk Pijlman bestuurder was van de Hanzehogeschool. Deze geschiedenis weerspiegelt een aantal van zijn sterke punten: continuïteit, focus, kwaliteit, (bestuurlijke) verbinding in de regio en (inter)nationale ambitie. Dit heeft de regio veel gebracht. Alle reden om op dit pad door te gaan.

Hugo Velthuisen

Directeur Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen, Hanzehogeschool Groningen

# TEN GELEIDE

Dit boek is een pleidooi voor versterking van regio's door een nieuwe vorm van samenwerking en organisatie. We zitten midden in een periode van omwentelingen – mondiaal, nationaal, en regionaal, en op vele gebieden die ons dagelijks leven direct of indirect raken. Dit duurt al een hele tijd, maar het tekent zich steeds duidelijker af. En er komen steeds meer en concretere manieren om deze 'kanteeling' vorm te geven.

## **Bijdragen aan de omwenteling**

Er zijn nieuwe perspectieven op een inclusievere regionale economie. Er ontstaan nieuwe economische clusters, regionale innovatiestrategieën en ecosystemen voor nieuw ondernemerschap. Parallel hieraan wordt de regionale insteek op nieuw en steeds sterker gewaardeerd.

En het meest interessante is: we zitten er middenin en zien het gebeuren. Sterker nog: we kunnen er zelf aan bijdragen. Altijd al ging het in onze noordelijke regio erom talent te ontwikkelen, te behouden en te delen. Met elkaar, als ondernemers, kennisinstellingen en overheden. Recent zien we ook het belang van de burgers hierin toenemen, zodat we nu kunnen spreken van een zogeheten quadruple helix.

Dit alles leidde tot wat we ENGAGED zijn gaan noemen: in de regio en met de regio. We hebben in dit boek in drie hoofdstukken de context verkend: economisch, in beleid en bestuur en in de hogeschool. In het laatste hoofdstuk komt dit bij elkaar: partners uit het bedrijfsleven, de burgermaatschappij, de overheden en de kennisinstellingen in een gezamenlijke beweging naar een ENGAGED region.

We zoomen tot slot in op een proces waarvan we nu zelf getuige en deelnemer zijn – action learning in optima forma. In Noord-Nederland, meer bepaald in de regio 'Stadland Groningen-Assen' zijn overheden, marktpartijen, kennisinstellingen en maatschappelijke instellingen enkele jaren geleden met vallen en opstaan begonnen aan een transitie van incidentele partnerschappen en samenwerkings-

projecten naar een structurele samenwerking. Zij zoeken naar een systeem waarin zij als gelijkwaardige samenwerkende partners met elkaar kunnen werken aan regionale ontwikkeling en innovatie en hier ook samen een boterham aan kunnen verdienen.

### **Stadland Groningen-Assen**

Een definitie hiervan en van vele andere in dit boek gebruikte begrippen staat in de begrippenlijst achter in dit boek.

## **Innovatie-ecosystemen**

Dit brengt met zich mee dat niet alleen de partnerschappen zelf aan het veranderen zijn maar ook het karakter en de kwaliteit van hun samenwerking. Samen gaan de partners van een concurrerende naar een coöperatieve economie waarin zij ketens vormen met vele dwars- en kruisverbanden. Dit gaan zij vormgeven in een gedeelde regionale agenda. Technologische en sociale innovaties leiden tot nieuwe businessmodellen. Deze processen samen dragen bij aan de vorming van een regionaal innovatie-ecosysteem.

## **ENGAGED**

We duiden in dit boek deze nieuwe vorm van structurele samenwerking met nieuwe taken en verantwoordelijkheden. Kennisinstellingen, bedrijven, overheden en burgers werken met elkaar aan vernieuwing. Vanuit gelijkwaardige posities, nog steeds vanuit eigen rollen, eigen belangen en eigen expertise. De kern van het nieuwe ligt in de gezamenlijke opbouw van een regionaal ecosysteem. Een gemeenschappelijk werkplatform en een strategische agenda voor kenniscreatie en -verspreiding, voor onderzoek en innovatie, programma's en projecten.

Hierbij is de regio weliswaar het speelveld, maar de context is de hele wereld, Europa en Nederland. In het boek wordt in- en uitgezoomd. Nieuwe theorievorming over sociale en economische ontwikkeling in complexe omgevingen wordt aangehaald. Denkers over een meer inclusieve (sociale en ecologische) economie worden geciteerd en daarnaast worden praktische situaties en experimenten beschreven die beogen de regio weerbaarder en meer toekomstbestendig te maken.

Het uiteindelijke doel is een heel nieuw ecosysteem waarin op maatschappelijke vraagstukken niet meer vanuit afzonderlijke posities wordt gereageerd, maar waarin de partners zich samen – iedereen vanuit eigen expertise en betrokkenheid – inzetten voor de best mogelijke aanpak. In het boek wordt een dergelijk

ecosysteem ook concreet gemaakt aan de hand van de beschrijving van ingerichte innovatiewerkplaatsen, gebiedscoöperaties en een overkoepelende regiocoöperatie. Posities, rollen en verantwoordelijkheden van verschillende stakeholders worden beschreven en we volgen het proces waarin zij zitten, de aanpak dit zij gekozen hebben.

Zoals gezegd, het is nog niet af.

Maar het begin is er.

Wordt vervolgd.

November 2020

Willem Foorhuis, Anu Manickam, Karel van Berkel, Sabine Lutz



# LEESWIJZER

Het boek bestaat uit vier hoofdstukken en een verrassing in het midden.

In het eerste hoofdstuk staat de transitie naar 'next economy' centraal.

- Deel 1 van dit hoofdstuk beschrijft nieuwe denkbeelden die de opkomst van een inclusieve regionale economie markeren. De begrippen paradigma en paradigmaverschuiving worden omschreven, gevolgd door een schets van het Angelsaksische neoliberale model. Daarna worden nieuwe inzichten en praktische uitwerkingen daarvan geschetst: economische clusters in de regio, het denken in regionale innovatiesystemen, de introductie van slimme specialisatiestrategieën, de ecosystemen voor ondernemerschap, inclusief en sociaal ondernemerschap en vormen van collaboratieve en coöperatieve economie.
- Het tweede deel gaat in op het verband tussen het regionale en het mondiale. Regio's krijgen te maken met mondiale ontwikkelingen en vormen internationale partnerschappen om van elkaar te leren. Het deel eindigt met een korte introductie op de principes van 'Donut Economy' en 'Purpose Economy' met hun uitwerkingen op mondiale en regionale netwerken.
- In het derde deel gaat het om Europese visies, beleid en regelgeving. Dit is van belang omdat Europees beleid een regionale insteek heeft. Op het moment dat de voorliggende publicatie wordt afgerond hebben het Europees Parlement, de Europese Raad en de Europese Commissie een voorlopig akkoord bereikt over de middelen voor het Europese crisis- en herstellepakket, de structuurfondsen en de themafondsen in de nieuwe programmaperiode tot 2027. Deel 3 van het eerste hoofdstuk gaat in op de Green Deal, de speerpunten van het nieuwe cohesiebeleid en de nieuwe industriële strategie. Ten slotte wordt de missiegestuurde beleidsvorming voorgesteld als kader om gerichte, gezamenlijke inspanningen te leveren die de grote sociale uitdagingen kunnen helpen oplossen. Het deel eindigt met een schets van het Europese wetenschapsbeleid.

Het tweede hoofdstuk staat in het teken van 'next governance'.

- In de eerste paragraaf is in het kort de ontwikkeling van de coöperatie als ondernemingsvorm beschreven, vanaf de wortels in de boeremarke van 800 jaar geleden, via de eerste coöperaties in het Engeland van midden 18de eeuw, de

coöperatieve winkels in de eerste helft van de 19de eeuw en de coöperatieve kredietverenigingen uit dezelfde tijd. Na een periode van tanende belangstelling zo'n honderd jaar later is er sprake van hernieuwde belangstelling die gepaard gaat met een vernieuwing van het coöperatieve idee. Beschreven wordt dat niet alleen in de onderwerpen, maar ook in de doelen, leden en governance van de coöperatie sprake is van nieuwe coöperatieve businessmodellen.

- Het tweede deel is gericht op het begrijpen van complexiteit, complexe problemen en mogelijke manieren om zulke problemen aan te pakken. In dit deel wordt vervolgens gepleit voor een regiospecifieke aanpak. Daarna wordt het begrip ecosysteem geduid. Het bestaat uit fysieke, financiële en technische componenten. Het is daarnaast een sociaal netwerk dat zich gedraagt als een levend organisme. Ten slotte wordt het Cluster Emergence Model voorgesteld. Dit model maakt duidelijk dat een systeem altijd reageert op ontwikkelingen in de context van dat systeem en dat deze systeemreactie ook de context weer beïnvloedt. Het laat daarnaast zien dat stakeholders hun verschillen kunnen samensmeden tot een unieke combinatie van mensen, middelen en mogelijkheden. Al deze kenmerken maken dat innovaties binnen een cluster kunnen leiden tot systeeminnovatie.
- Hoofdstuk twee eindigt met een paragraaf die specifiek ingaat op de lessen die vanuit commons, clusters en coöperaties getrokken kunnen worden voor de vorming van een regionaal ecosysteem. Om te beginnen wordt beschreven hoe en waarom lokale structuren en gemeenschappen zijn verzwakt. Dit leidde uiteindelijk tot nieuwe decentrale, initiatieven, die echter ook gemakkelijk weer kunnen verdwijnen als een structurele regionale inbedding ontbreekt. Vervolgens wordt ingegaan op de vorming van een regionaal innovatief ecosysteem. Deze worden aan de hand van drie voorbeelden toegelicht: de commons, de economische clusters en de gebiedscoöperaties. Tot besluit worden de belangrijkste condities, spelregels, organisatieprincipes, aanwijzingen voor innovatief ondernemerschap en governance aan de orde gesteld.

In het derde hoofdstuk gaat het om 'next education'.

- In het eerste deel wordt een kennisnetwerk uit het begin van de 20e eeuw voorgesteld: het zogeheten OVO-Drieluik van onderwijs, voorlichting en onderzoek. Het was een aanpak op initiatief van het toenmalige ministerie van landbouw. Uiteindelijk werd een infrastructuur neergezet die in een doorlopend proces het kennisniveau, het innovatievermogen en de samenwerking onder agrarische ondernemers op wereldniveau bracht.
- Het tweede deel zoomt in op de Innovatiewerkplaatsen: het concept waarmee de Hanzehogeschool vormgeeft aan flexibel, regionaal verankerd en internationaal gepositioneerd onderwijs en onderwijs. Inspelend op de om-

standigheden in Noord-Nederland, ontwikkelde de Hanzehogeschool deze Innovatiewerkplaatsen die functioneren als leergemeenschappen met partners uit de regionale quadruple helix. De paragraaf geeft inzicht in de inbedding in het curriculum en sluit af met een doorkijk naar de ontwikkelambities naar een engaged university.

- In het laatste deel van het derde hoofdstuk wordt de visie geschetst op de samenwerking tussen regio en Hanzehogeschool in de eerstkomende vijf jaar. Het is bedoeld als denkoefening: hoe kan je in interactie met de betrokkenen in de regio de eigen visie uitwerken en steeds verder concretiseren en operationaliseren. In die zin geeft deze paragraaf een momentopname weer, met een uitwerking die mee-evolveert met de vragen en inzichten uit de regio.

Het laatste hoofdstuk brengt de bouwstenen next economy, next governance en next education bij elkaar naar de vorming van een ENGAGED regionaal kennisecosysteem: de structurele samenwerking van de partners in de regionale quadruple helix om welzijn en welvaart in hun regio te realiseren.

- In de eerste paragraaf wordt de ontwikkeling van een regionaal kennisecosysteem aan de hand van begrippen uit de Complex Adaptive Systems theorie beschreven. Er worden zes handvatten voorgesteld om grip te krijgen op de vorming van een regionaal kennisecosysteem: de context; de verbinding van de schillende systeemniveaus; het benutten van verschillen; de spelers; het proces van collectieve betekenisgeving; het ontdekken van nieuwe patronen. Tot slot worden de modellen gebiedscoöperaties en een regiocoöperatie als concrete componenten van een regionaal kennisecosysteem beschreven.
- Het tweede en laatste deel laat zien hoe de spelers in de regio stadland Groningen-Assen 'in situ' aan dit proces zijn begonnen. Hoe definiëren zij hun regionaal kennisecosysteem, op welke ervaringen bouwen zij voort, welke stappen hebben zij zelf al gezet op weg naar een ENGAGED region en welke aanpak hebben zij voor het vervolg voor ogen? De paragraaf wordt afgesloten met het ENGAGED-Manifest, waarin de partners in de quadruple helix hun gezamenlijke ambities en stappen hebben verwoord.

Midden in het boek zit een bonte verzameling met voorbeelden uit de praktijk. Het is een caleidoscoop van verhalen die laten zien op hoe de regio en de verschillende kenniscentra en lectoraten van de Hanzehogeschool op dit moment samenwerken, hoe zij elkaar inspireren en tot welke resultaten dit kan leiden. Hier zit ook een interview met een mystery guest.

Achterin vindt u de omschrijvingen van enkele frequent gebruikte begrippen, een lijst met afkortingen en een speciale vermelding van al degenen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit boek.

In dit hoofdstuk staat de transitie naar 'next economy' centraal. Deel 1 beschrijft nieuwe denkbeelden die de opkomst van een inclusieve regionale economie markeren. De begrippen paradigma en paradigmaverschuiving worden omschreven, gevolgd door een schets van het Angelsaksische neoliberale model. Daarna worden nieuwe inzichten en praktische uitwerkingen daarvan geschetst: economische clusters in de regio, het denken in regionale innovatiesystemen, de introductie van slimme specialisatiestrategieën, de ecosystemen voor ondernemerschap, inclusief en sociaal ondernemerschap en vormen van collaboratieve en coöperatieve economie.

Het tweede deel gaat in op het verband tussen het regionale en het mondiale. Regio's krijgen te maken met mondiale ontwikkelingen en vormen internationale partnerschappen om van elkaar te leren. Het deel eindigt met een korte introductie op de principes van 'Donut Economy' en 'Purpose Economy' met hun uitwerkingen op mondiale en regionale netwerken.

In het derde deel gaat het om Europese visies, beleid en regelgeving. Dit is van belang omdat Europees beleid een regionale insteek heeft. Op het moment dat de voorliggende publicatie wordt afgerond hebben het Europees Parlement, de Europese Raad en de Europese Commissie een akkoord bereikt over de middelen voor de nieuwe Europese programmaperiode tot 2027. Reden om in te gaan op de Green Deal, de speerpunten van het nieuwe cohesiebeleid en de nieuwe industriële strategie. Vervolgens wordt de missiegestuurde beleidsvorming voorgesteld als kader om gerichte, gezamenlijke inspanningen te leveren die de grote sociale uitdagingen kunnen helpen oplossen. Het hoofdstuk eindigt met een schets van het Europese wetenschapsbeleid.

# 1



Transities in de  
regionale economie

–

op weg naar next  
economy

## 1.1

# ○ EEN ONAFWENDBARE ○ PARADIGMAVERSCHUIVING: DE OPKOMST VAN EEN INCLUSIEVE REGIONALE ECONOMIE

### INLEIDING

**E**r zijn veel aanwijzingen dat het paradigma van de neo-liberale economie aan slijtage onderhevig is. In dit paradigma zijn economische groei en het streven naar maximale winst vanzelfsprekend. Maar volgens steeds meer beleidsmakers en wetenschappers houdt dit paradigma te weinig rekening met negatieve economische, sociale en ecologische gevolgen. Bovendien zijn de abstracte economische macro-modellen die erop zijn gebaseerd ongeschikt gebleken om micro-ontwikkelingen en samenhangen in lokale contexten adequaat te duiden of te voorspellen. Daarom wordt er in de praktijk volop geëxperimenteerd met nieuwe, meer inclusieve economische paradigma's. Een recent voorbeeld is de toekenning van de Nobelprijs voor de economie aan Abhijit Banerjee, Esther Duflo en Michael Kremer, voor hun werk dat in heel korte tijd de bestrijding van wereldwijde armoede heeft veranderd. Zij lieten zien dat niet de macro-modellen en het daarop gebaseerd beleid tot effectieve interventies kunnen leiden, maar juist gecontroleerde veldexperimenten waarin deelnemers keuzes maken in hun normale dagelijkse omgeving (The Committee for the Prize in Economic Sciences, 2019).

In het onderstaande deel van dit hoofdstuk wordt allereerst kort ingegaan op de begrippen paradigma en paradigmaverschuiving. Vervolgens wordt stilgestaan bij het Angelsaksische neoliberaal paradigma, dat vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw het beleid in veel landen heeft gedomineerd en veel in-

vloed heeft gehad op het dagelijkse leven in de hele wereld. Ook de nadelige gevolgen van dit paradigma zullen worden aangestipt. Vervolgens worden een aantal nieuwe beleids- en wetenschappelijke inzichten en praktische uitwerkingen beschreven die de basis kunnen vormen voor een nieuw sociaaleconomisch en ecologisch paradigma. Een paradigma dat veel meer rekening houdt met lokale omstandigheden en regionale verschillen.

## PARADIGMA EN PARADIGMAVERSCHUIVING

In de sociale wetenschappen wordt het begrip paradigma meestal gedefinieerd als "diep gewortelde ideeën die door veel mensen in een bepaalde periode en culturele context gedeeld worden over hoe de wereld in elkaar zit" (Hutchin, 2012, p.124). Maatschappelijke instituties als scholen, opvoeders, kerken, regeringen, wetenschappelijke publicaties, leiders, media en sociale netwerken dragen bewust of onbewust bij aan het ontstaan en de instandhouding van een paradigma. Op basis van het gedeelde wereldbeeld worden procedures, processen, structuren, systemen en wetten ontwikkeld die een op het paradigma gebaseerde maatschappelijke samenhang vormgeven. Paradigmaverschuivingen zijn daarom niet makkelijk tot stand te brengen. Aanvankelijk werd gedacht dat een echte (politieke) paradigmawisseling alleen kon ontstaan door externe gebeurtenissen die helemaal in strijd waren met de bestaande overtuigingen (Hal, 1993, p. 291). Intussen wordt duidelijk dat grote crises, zoals de wereldwijde financiële crisis van 2007-2008 en de Eurocrisis van 2010 of de klimaatcrisis, de energiecrisis en mogelijk ook de coronavirus crisis, niet onmiddellijk leiden tot een geheel ander paradigma. Bestaande paradigma's evolueren. De manier waarop het verhaal over de crisis zich verder ontwikkelt, een machtsstrijd tussen gezagsdragers en de kracht van het nieuwe idee, zorgt ervoor dat het bestaande paradigma zich aanpast aan de nieuwe werkelijkheid (Carstensen & Matthijs, 2018).

Zo wordt in de loop van de tijd duidelijk dat de waarheid van het dominante paradigma sleets raakt. Het beeld dat we hebben van de werkelijkheid moet bijgesteld worden omdat



steeds vaker de nadelen van onze gedeelde visie naar voren komen. Dan ontstaat er een voedingsbodem voor een gewijzigd, aantrekkelijk paradigma waarin de nadelen van het bestaande wereldbeeld kunnen worden opgelost. Ook in die situatie is de paradigmaverschuiving echter nog geen vanzelfsprekendheid. De maatschappelijke instituties hebben zich immers met hart en ziel verbonden aan het heersende beeld en de bestaande orde. Velen van hen zullen zich daarom ook in eerste instantie verzetten tegen de opkomende ideeën en proberen om via noodoperaties het bestaande systeem te redden. Totdat de nadelen niet meer zijn weg te poetsen en er een crisissfeer ontstaat omdat steeds meer mensen gaan beseffen dat we zo niet verder kunnen. Nieuwe beïnvloeders, change agents met een goed verhaal, weten mensen die open staan voor een andere aanpak te bereiken met hun nieuwe inzichten. Het sneeuwbal-effect zorgt er uiteindelijk voor dat het nieuwe denken tot een gewijzigd dominant paradigma uitgroeit. Zo is ooit het besef dat de aarde om de zon draait en niet andersom tot ons gekomen. Zo ontwikkelt zich de energietransitie op dit moment en zo veranderen ook onze ideeën rond economisch handelen.

Paradigma's kleuren de dagelijkse werkelijkheid ook al zijn ze vaak nauwelijks expliciet geformuleerd. Ze bepalen welke doelen, structuren, regels en meetindicatoren hoog worden gewaardeerd in een samenleving. De bril waarmee de wereld wordt gezien kan de manier waarop het leven wordt ingericht enorm beïnvloeden.

Een verandering in een paradigma levert een aardverschuiving op in het maatschappelijk leven. Een dergelijke verandering bewust bewerkstelligen is niet eenvoudig zoals hierboven al is aangegeven. Daar staat tegenover dat systeemtransformatie het effectiefst kan worden bewerkstelligd door interventies in het dominante maatschappelijke paradigma (Meadows, 1999).

Hieronder wordt allereerst het neoliberale paradigma beschreven en daarna de verschillende ontwikkelingen die laten zien dat ons wereldbeeld aan het verschuiven is.

## HET NEOLIBERALE PARADIGMA

Het neoliberale paradigma kent zijn hoogtijdagen vanaf de jaren '80 van de vorige eeuw.

Dit paradigma wordt gekenmerkt door een focus op groei, efficiency en winst van met elkaar concurrerende bedrijven en op wereldwijde vrije handel. Dus ook: lage belastingdruk, deregulering, privatisering, terugtrekkende overheid en globalisering. Rond 1980 zijn Margaret Thatcher in Groot-Brittannië en Ronald Reagan in de Verenigde Staten belangrijke politieke vertolkers van dit neoliberale denken. Ook in Nederland heeft het neoliberalisme vooral vanaf de jaren negentig grote invloed. De markt werd veel belangrijker en de overheid trok zich terug met als gevolg een golf aan privatiseringen van banken en bedrijven, dereguleringen en de invoering van marktwerking (WRR, 2012).

De nadelen van het neoliberalisme werden ook al snel duidelijk:

- De recessie die overal op de wereld volgde op de in 2008 begonnen kredietcrisis, die vervolgens leidde tot een economische en financiële crisis en een Eurocrisis. Deze crisis was een gevolg van een steeds groter wordend verschil tussen groeiende winsten voor bedrijven en stagnerende lonen voor werknemers, gekoppeld aan een speculatieve financiële sector en het ontstaan van een huizenbubbel en een aandelenkoersenbubbel (Kotz, 2015(a), 2016).
- Een verslechtering van rechtsposities, arbeidsvoorwaarden en omstandigheden van veel werknemers. Daarnaast faillissementen en verschillende voorbeelden van zelfverrijking en fraudes bij geprivatiseerde instellingen (WRR, 2012).
- Op zoek naar hogere winsten produceren bedrijven daar waar dat het goedkoopste kan. Het begrip 'lagelonenlanden' wordt geïntroduceerd. Daarbij wordt voorbijgegaan aan het feit dat verplaatsing van laaggeschoold werk ertoe leidt dat laaggeschoolden in het eigen land werkloos worden. Ook de effecten in de lagelonenlanden zoals gevaarlijke arbeidsomstandigheden worden niet ingecalcu-leerd (Piketty, 2015).

- De globalisering doorbreekt de oorspronkelijke samenhang binnen regionale en nationale economieën. Waardeketens worden wereldwijd opgebouwd. Kapitaal, goederen en diensten, kennis, technologie en relaties worden overal op de wereld verzameld. De regio wordt minder belangrijk en meer afhankelijk van wat zich elders op de wereld afspeelt (Kotz, 2015(a)).
- Multinationals zijn steeds invloedrijker geworden en het mkb, de werknemers en de consumenten hebben daarbij het nakijken (De Loecker & Eeckhout, 2017). Zo wordt bijvoorbeeld de inkomenskloof tussen het topmanagement en medewerkers alsmaar groter (Wolfe, 2019). Bedrijven als Google, Facebook en Amazon zijn machtiger dan veel landen en steeds bepalender in welke informatiestromen worden gedeeld.
- De Coronacrisis van 2020 laat eveneens veel nadelen van globalisering en het neoliberale denken zien. Bedrijven zitten overal op de wereld met bevoorradingsproblemen. Dat geldt niet alleen voor noodzakelijke medische hulpmiddelen, maar ook voor bijvoorbeeld de auto-industrie en de mobiele telefoons. Havens, rederijen, luchthavens en vliegtuigmaatschappijen hebben het moeilijk. Grenzen gaan dicht en dit betekent minder import en export. Beurskoersen dalen met als gevolg angst om te investeren en verminderde consumptie. Dekkingsgraden van pensioenfondsen lopen terug. Het mkb krijgt klap na klap. Flexwerkers, schijnzelfstandigen en uitzendkrachten in veel sectoren worden niet meer ingehuurd en een sociaal vangnet ontbreekt. Overheden moeten ingrijpen om het ergste sociale en economische leed te verzachten.
- De focus op kortetermijnwinst belemmert het zicht op lange termijn maatschappelijke en ecologische effecten. Er wordt geen rekening gehouden met een hogere CO<sub>2</sub> uitstoot door verpakking en vervoer. Het milieu en het klimaat zijn geen echte aandachtspunten. Er zitten grenzen aan ongelimiteerde groei.

Een complex aan grote en nieuwe uitdagingen ontstaat zo in regio's en lokale gemeenschappen, vooral in achterblijvende regio's. Daar wordt duidelijk hoe vertrouwde verbindin-

gen worden verbroken. Bedrijven verdwijnen. Werkloosheid neemt toe. Hoogopgeleide jongeren gaan op zoek naar betere kansen op de arbeidsmarkt en trekken weg naar regio's met bloeiende economieën. Ouderen en laagopgeleiden blijven achter. Armoede neemt toe. Sociale en culturele voorzieningen verdwijnen. Het bestaande neoliberale paradigma heeft te veel negatieve systeemeffecten die zichtbaar worden in met elkaar samenhangende problemen (Van Berkel & Manickam, 2019). Dergelijke met elkaar samenhangende problemen worden 'Wicked Problems' (Rittel & Webber, 1973; Battie, 2008) genoemd en zijn aanleiding om te komen tot een nieuw paradigma. Nieuwe denkers met andere economische en politieke paradigma's komen steeds vaker bovendrijven.

Kate Raworth, een van de meest succesvolle denkers over een nieuw economisch paradigma, laat in Doughnut Economics (Raworth, 2017) zien dat economische groei uiteindelijk leidt tot een ecologische ramp en tot steeds grotere ongelijkheid tussen mensen. Zij pleit voor een regeneratieve, circulaire economie, om uitputting van de aarde tegen te gaan en het zelfherstellende vermogen van de aarde een kans te geven en voor een distributieve, sociale economie waarin wordt voorzien in basisbehoeften van mensen zoals water, voedsel en (groene) energie. De donut is de speelruimte die de mensheid heeft tussen het ecologisch plafond en de sociale basis.

Ook actievoerders als Gretha Thunberg spelen een rol. Zij weten massa's te mobiliseren en zelfs de discussies van wereldleiders over klimaatmaatregelen te beïnvloeden. Er ontstaat een 'gele hesjes' beweging in Frankrijk. In Nederland protesteren boeren met hun tractors. Jongeren in Hong Kong verheffen hun stem tegen de steeds groter wordende invloed van China en de bedreigde democratie. Jacquelin van Stekelenburg (NRC, 25 oktober 2019) beschreef in een interview hoe protesten zoals hierboven beschreven een nieuw maar zich steeds herhalend patroon laten zien waarin duidelijk wordt dat er een verzwakking aan de gang is van de nu nog dominante paradigma's.

## HET NIEUWE ECONOMISCHE DENKEN

Dat het anders moet en ook kan wordt hier verder uitgewerkt aan de hand van een aantal concrete ontwikkelingen en concepten die allen wijzen op een flink aangepast paradigma. De ontwikkelingen gaan onmiskenbaar in een richting:

- De regio als ankerpunt komt door de negatieve effecten van de globalisering weer in de belangstelling. Wetenschappelijke onderzoekers laten zien dat regio's unieke ecosystemen vormen die juist hun uniciteit kunnen benutten om sociaal, economisch en cultureel te groeien.
- Samenwerking, democratie en zelforganisatie van onderop bieden een nieuw houvast. Lokale en regionale stakeholders slaan de handen ineen op een basis van gelijkwaardigheid en met actieve participatie en invloed van burgers, bedrijven, overheden en maatschappelijke en educatieve instellingen.
- Doelen, structuren en resultaten worden vanuit dit nieuwe denken niet meer geformuleerd en geconcretiseerd vanuit het neoliberale gedachtengoed van geld, groei en snelheid, maar vanuit een veel inclusiever manier van kijken waar het milieu, het klimaat en de sociale en culturele waarde een steeds belangrijker rol gaan spelen.

Het veranderde paradigma wordt zichtbaar in een grotere aandacht voor concrete regionale samenwerkingsvormen zoals clusters, het ontstaan van een collaboratieve economie en de hernieuwde aandacht voor coöperaties. Ook wordt het veranderde paradigma zichtbaar in nieuwe concepten zoals ecosystemen, regionale innovatiesystemen en slimme regionale specialisatie. Het nieuwe denken vindt niet alleen plaats in de regio's zelf, maar ook op nationaal, Europees en mondiaal niveau zoals hieronder duidelijk kan worden.

### *1. Economische clusters: aandacht voor regio's*

Een eerste aanuiding van een paradigmaverschuiving is te vinden in de hernieuwde aandacht voor regionale samenwerking in economische clusters. Michael Porter was een van de eersten die zich afvroeg of met de wereldwijde concurrentie en waardeketens de betekenis van lokale en regionale economieën als bron van concurrentievoordeel zou verdwijnen.

Hij liet zien dat dat niet het geval is: overal in de ontwikkelde wereld ontstonden 'clusters'. Hij omschrijft clusters als geografische concentraties van met elkaar samenwerkende bedrijven, overheden, onderzoekscentra en opleidingsinstituten die de betreffende regio op een bepaald terrein concurrerender maken dan alle anderen (Porter, 1998). Concurrerender omdat ze elkaar persoonlijk kennen en gemotiveerd zijn om samen kennis en innovatie op te bouwen. Porter noemde Hollywood en Silicon Valley als voorbeeld. Zijn onderzoek maakt duidelijk dat het succes van een onderneming niet alleen afhangt van hoe de zaken intern zijn georganiseerd, maar ook van de mate waarin die onderneming in staat is om samen met anderen een krachtige zakelijke context te creëren.

Een Europees rapport (European Observatory for Clusters and Industrial Change, 2019) laat zien dat economische clusters intussen ook door Europese besluitvormers worden omarmd als belangrijke motor voor nieuwe regionale, nationale en internationale economische samenhang en samenwerking. Ze zijn belangrijk voor innovatie, strategische specialisatie en als ondersteuning voor het midden en kleinbedrijf dat 95% van alle bedrijvigheid uitmaakt. De Europese clusterpolitiek beoogt verschillende stakeholders in vaste structuren te laten samenwerken en daardoor zowel het concurrerend vermogen als de internationale slagkracht van het mkb te vergroten. Ook buiten Europa ontwikkelt het denken in clusters zich op allerlei manieren. Zo is er in Canada en China aandacht voor snelgroeiende en hightechindustrieën binnen clusters, in Israël voor kenniscentra die R&D stimuleren en voor hightechindustrieën, in Singapore voor de sociale en economische invloed die door clustervorming kan worden bereikt en in Mexico, Taiwan, Zuid-Korea en Japan voor een meer gelijkwaardige ontwikkeling tussen regio's (European Observatory for Clusters and Industrial Change, 2019). In de nieuwere politieke richtlijnen binnen de EU is de ontwikkeling in het clusterdenken ook terug te vinden. Bijvoorbeeld in de Europese 2020 strategie, waarin gekoerst wordt richting een slimmere, duurzamer en inclusiever groei (European Commission, 2010).

## 2. Regionale innovatiesystemen

Een tweede ontwikkeling die de paradigmaverandering duidelijk maakt is de groeiende belangstelling voor regionale innovatie. Het begrip Regionale Innovatie Systemen (RIS) wordt ongeveer gelijktijdig aan het begrip economische clusters geïntroduceerd in de jaren negentig van de vorige eeuw. RIS wordt door Asheim en Gertler (2009) gedefinieerd als de institutionele infrastructuur die innovatie stimuleert binnen de productiestructuur van een regio. Zij toonden het belang van regio's aan voor kennisontwikkeling en innovatie.

Lundvall (2007) maakte duidelijk hoe regio's kunnen functioneren als complete systemen waarbij interacties tussen bedrijven en universiteiten, ondersteund door regionale overheden, resulteren in het genereren en toepassen van nieuwe kennis (ook OECD, 2008). Aanvankelijk waren innovatiesysteemstudies gericht op technologie gedreven innovaties, maar later, na 2000, werden de verbanden tussen industrie en wetenschap bestudeerd om te begrijpen hoe daar innovatienetwerken uit voortkwamen (Andersson & Karlsson, 2004) en hoe die samenhangen met de groeiende belangstelling voor clusters als arena's van innovatie (Izsák et al., 2013).

Door het concept van regionale innovatiesystemen (RIS) werd duidelijk dat productiesystemen van bedrijven konden verbeteren door kennis en innovatie vanuit universiteiten (Asheim & Gertler, 2009; Manickam, 2018). De focus op transfer en toepassing van kennis in productieprocessen was een verschuiving ten opzichte van de focus op octrooien en wetenschappelijke kennisontwikkeling. Bovendien werd duidelijk dat innovatie ook een sociaal leerproces is, of het nu gaat om producenten en gebruikers die problemen proberen op te lossen of om het combineren van verschillende wetenschappelijke en synthetische toepassingen, zoals het geval is in biotech en bioplastics, waarbij persoonlijk contact, ruimtelijke nabijheid en een gemeenschappelijke context en taal belangrijk zijn (Asheim & Gertler, 2009).

Philip Cooke (2012) liet zien hoe universiteiten belangrijke aanjagers en centra van economische groeipolen werden (Silicon Valley) en dat een stimulerend regionaal overheids-

beleid daarbij essentieel is. Dit inzicht komt ook tot uiting in het EU- beleid rond regionale strategieën voor slimme specialisatie (S3), als onderdeel van de noodzaak om de innovatieprestaties en productiviteit te verbeteren (EU, 2017) en om strategische sectorale en/of technologische specialisatie te ontwikkelen (European Observatory for Cluster and Industrial Change, 2019).

### 3. *Slimme specialisatie*

De derde ontwikkeling in het nieuwe economische denken wordt weerspiegeld in het beleid van de Europese Unie (European Union, 2012). Het gaat om slimme specialisatiestrategieën van onderop. RIS3 (Regionale innovatiestrategieën voor slimme specialisatie) is gericht op regionale economische transformatie met als belangrijke aspecten (aangepast van Guide to RIS3, 2012):

- Focus op de belangrijkste nationale/regionale prioriteiten van op kennis gebaseerde ontwikkeling, inclusief ICT-ondersteunende maatregelen
- Vanuit aandacht voor sterke punten, concurrentievoordelen en potentieel voor excellentie van de regio/natie
- Gericht op technologische en praktijkgerichte innovatie en het stimuleren van investeringen in de particuliere sector
- Vanuit een innovatie- en experimenteercultuur waar stakeholders bij zijn betrokken
- Met evidence-based monitoring- en evaluatiesystemen

McCann et al. (2014) benadrukt het belang van institutionele, bestuurlijke en economische structuren van regio's voor de implementatie van RIS3.

Volgens Lopes et al. (2018) betekende RIS3 een abrupte verschuiving in Europa, omdat er bewust gekozen wordt voor sectoren, technologieën of kennisdomeinen die moeten worden gevoed en gefaciliteerd.



#### 4. Ecosystemen voor ondernemerschap

De vierde ontwikkeling die het nieuwe economisch denken reflecteert is terug te vinden in het begrip ecosysteem voor ondernemerschap.

Het neoliberale paradigma, waarin geld, groei en snelheid belangrijk zijn heeft veel waarde gecreëerd en economische groei gebracht door principes uit de industriële revolutie en scientific management methoden te gebruiken voor rationele bedrijfsvoering. Het inrichten van een vruchtbaar innovatie- ecosysteem gaat uit van heel andere principes. Zowel een industriële rationele aanpak als een ecosysteem-aanpak zijn belangrijk om verbetering en vernieuwing te realiseren. Hieronder een vergelijking:

<b>Industrieel ontwerpen</b>	<b>Ecosysteem principes</b>
Focus op product vernieuwing	Focus op gunstige omstandigheden voor productinnovatie
Gedetailleerde productspecificatie	Onvoorspelbare uitkomsten
Minimaal noodzakelijke materialen	Een configuratie aan mensen, specialisaties, middelen, ideeën, motivaties en belangen
Procesbeheersing incl. meten en controleren	Kijken hoe het zich ontwikkelt
Efficiënte planning; kosten en opbrengsten	Op zoek naar kansen voor synergie en win-win situaties
Nultolerantie voor afwijking; efficiënte planning	Verschillen, gekte en afwijking toestaan. Toevallige evolutie en ontdekkingen
Betrouwbare uitkomsten	Verrassende en mogelijk innovatieve uitkomsten
Doel: opbrengsten groter dan kosten	Doel: betekenisvolle evolutie

Inrichtingsprincipes economische en ecosystemen (Van Berkel & Manickam, n.d.)

Innoveren gaat niet over planning of over creatieve individuen of teams, maar over het inrichten van een omgeving waarin innovatie kan gedijen (Hwang, 2012). Een ecosysteem kan digitaal zijn, maar vooral ook fysiek, zie de eerder beschreven regionale clusters. De vraag waarom sommige regionale clusters zo succesvol zijn heeft ertoe geleid dat onderzoekers op het terrein van regionale economie hun aandacht hebben gericht op 'entrepreneurial ecosystems': in welke

omgevingen krijgen bedrijven de beste kansen om te groeien. Isenberg (2011) ontwikkelde een invloedrijke strategische benadering voor het stimuleren van regionaal ondernemerschap. Hij noemt zes verschillende elementen die allen een rol spelen in dergelijke ecosystemen:

- Een cultuur die ondernemerschap en het nemen van risico's bevordert;
- Leiderschap en beleid dat ondersteunend is;
- Beschikbaarheid van financiële middelen;
- De kwaliteit van het menselijk kapitaal;
- De aanwezigheid van een markt
- De aanwezigheid van een goede ondersteunende structuur zoals infrastructuur, wetgeving en specialisten.

Hij gaf ook tips voor het inrichten van succesvolle ecosystemen (Isenberg, 2010). Enkele van die aanbevelingen: Ga uit van lokale omstandigheden; zorg dat de private sector vanaf het begin meedoet; geef voorrang aan bedrijven met veel potentie.

Silicon Valley kopiëren is dus geen goed idee, maar de casus Silicon Valley is wel een goede illustratie van de ecosysteemprincipes

### **Het ecosysteem van Silicon Valley**

In Silicon Valley is het goed gelukt om innovatiestrategieën te verbinden met bedrijfsstrategieën en culturele strategieën. Veel bedrijven in de 'Bay Area' zijn 'need seekers companies': bedrijven die zich richten op actuele uitgesproken of onuitgesproken behoeften van hun gebruikers waarvoor ze zo snel mogelijk adequate producten en diensten op de markt brengen. De cultuur in de bedrijven is er een van een sterke identificatie met de klanten, een passie voor de eigen producten en diensten, streven naar excellentie, een netwerkbenadering, steeds op zoek nieuwe talenten en open uitwisseling met ideeën van anderen. Opvallend sterk is ook de verbinding met universiteiten (Stanford), overheden, andere bedrijven en durfkapitaal. Risico nemen wordt gewaardeerd.

*(Jaruzelski, Le Merle & Randolph, 2012)*

“ Bij VNO-NCW MKB Noord hebben we een duidelijk doel: een optimaal ondernemingsklimaat in Noord-Nederland. We willen letterlijk en figuurlijk ruimte geven om te ondernemen. Ik heb zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid gewerkt. Vanuit deze achtergrond zie ik dat er – juist nu – een herpositionering van de aloude samenwerking tussen overheid, onderwijs, ondernemers en maatschappij nodig is. Onze maatschappij kent vele uitdagingen, tegen een achtergrond van steeds scherpere politieke tegenstellingen. VNO-NCW MKB Noord werkt graag mee aan deze hernieuwde samenwerking. Niet meer van bovenaf bedacht, maar samen gemaakt. Samenwerken is een werkwoord waar ondernemers graag het voortouw in nemen. ”

- Ton Schroor, directeur MKB Noord

Elke regio kent een eigen uniciteit. De eigen geschiedenis en geografische ligging, de eigen unieke opgebouwde kennis en ervaring, de samenwerkingspatronen tussen verschillende stakeholders in de regio, toevallige kansen die zich voordoen, bieden allemaal mogelijkheden voor regio- ontwikkeling en slimme specialisatie van onderop

##### *5. Inclusieve economie en sociaal ondernemerschap*

De vijfde ontwikkeling betreft een veel inclusiever kijk op de economie met daaraan gekoppeld sociaal ondernemerschap. Bedrijven hebben lang gedacht dat aandacht besteden aan veiligheid, gezondheid en milieukosten met zich meebrengt en winsten reduceert. Daarom worden arbeidsomstandigheden en veiligheid van werknemers vaak niet als prioriteit gezien. Ook hebben bedrijven de vervuilende uitstoot van hun productie beschouwd als iets wat buiten hen zelf lag. Voorbeelden te over: de CO<sub>2</sub>-emissies en grafietregens bij de hoogovens, de fast fashion industrie met ultra goedkope kleding uit naaiateliers in Bangladesh, het gebrek aan besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid bij de tabaksindustrie, de veel te dure geneesmiddelen en de sjoemeldiesels. De lange-termijn-ge-

zondheidsrisico's en maatschappelijke en ecologische gevolgen van bedrijvigheid is niet als bedrijfsverantwoordelijkheid gevoeld. Veel bedrijven hebben vooral niet onderkend dat het verband leggen tussen economische en maatschappelijke vooruitgang ook voor henzelf winstgevend kan zijn (Porter & Kramer, 2011).

In een inclusieve economie wordt met dat alles wel rekening gehouden. Winst maken kan samengaan met het bevorderen van welzijn en gezondheid, met sociale zekerheid en met kennisontwikkeling, met kwaliteitsvoedsel en aandacht voor het fysieke milieu. Concurrenieren kan ook door het vinden van slimme antwoorden op maatschappelijke uitdagingen als opwarming van de aarde, energietransitie, armoedebestrijding en voedselzekerheid.

Sociaal ondernemerschap gaat vaak nog een stap verder. Wel wordt in de loop der jaren de definitie van sociaal ondernemerschap steeds verder opgerekt. Aanvankelijk wordt vooral benadrukt dat sociale ondernemers, in tegenstelling tot non-profit organisaties, winst willen maken. Perrini & Vurro (2006) geven aan dat het niet alleen om het combineren van ondernemerschap met maatschappelijke en ecologische vooruitgang gaat. Sociale ondernemers vinden volgens deze auteurs hun leden en de gemeenschap belangrijker dan medewerkers of aandeelhouders en investeerders. Bovendien hanteren sociale ondernemers veelal democratische en participatieve besluitvormingsprocessen. Anderen (Masseti, 2009) laten zien dat er veel verschillende soorten sociaal ondernemerschap bestaan: op winst gerichte bedrijven die 'groene' of 'fair trade' producten aanbieden en zo succesvol op de markt zijn; bedrijven met een sociale missie die niet per se winstgevend hoeven te zijn zoals stichtingen en museums; (tijdelijke) bedrijven die wel reageren op de markt maar niet gericht zijn op winst zoals bijvoorbeeld benefietconcerten; bedrijven die worden gedreven door hun sociale missie maar tevens winst moeten maken om te overleven. Een mooi voorbeeld van deze laatste soort is de Triodos Bank (2019) met hun missie gedreven visie op duurzame landbouw en voedsel.

## 6. *De collaboratieve economie*

De zesde aanwijzing dat het paradigma onder vuur ligt gaat over het ontstaan van een collaboratieve economie, ook wel deeleconomie genoemd. In deze economie delen consumenten producten in plaats van ze zelf aan te schaffen. Dat delen heeft grote voordelen: het is goedkoper zodat gezamenlijk kopen van kwaliteitsproducten aantrekkelijker wordt; er zijn minder hulpbronnen nodig en het milieu wordt minder belast; er ontstaat meer sociaal contact. Voorbeelden van de deeleconomie: het 'Repaircafé', het delen van een auto, het aan elkaar lenen van spullen, boekenruil, enzovoort. Samenwerken en delen in plaats van concurreren is sinds de opkomst van digitale platforms exponentieel gegroeid en heeft ook geleid tot grote commerciële bedrijven die het neoliberale paradigma weer helemaal omarmen. Denk aan Airbnb en Uber. De belofte van makkelijk, snel en goedkoop die veel bedrijven in de platformeconomie hanteren kent helaas heel grote nadelen waar aanvankelijk geen rekening mee was gehouden. 'Every Uber has an Unter' (Scholz, 2016). De vaste baan en zekerheid zijn verdwenen. Tijdelijkheid, freelance werk en contract zijn de nieuwe woorden. Winsten gaan naar aandeelhouders met grotere inkomensongelijkheid als gevolg. Dergelijke internetbedrijven omzeilen regelmatig wetten – milieu, minimumlonen, arbeidsomstandigheden, rechten van werknemers – en krijgen daartoe de kans omdat ze in (nog) niet gereguleerde markten opereren.

## 7. *De coöperatieve economie*

Een zevende aanwijzing dat het neoliberale paradigma moet worden aangepast heeft te maken met de groei van de coöperatieve economie. Coöperaties worden ook tot de 'collaborative economy' gerekend. Ook bij coöperaties gaat het om samenwerken en delen. Denk aan een energiecoöperatie of het zogenaamde 'Broodfonds'. Coöperaties onderscheiden zich van andere bedrijven in de deeleconomie omdat ze door waarden zijn gedreven en niet alleen door winst. Er is geen eigenaarschap van aandeelhouders. Ze worden door en voor hun leden gerund om hun gezamenlijke economische, sociale en culturele aspiraties voor elkaar te krijgen. Lidmaatschap is vrijwillig en coöperaties worden democratisch gecontro-

leerd. Het aandeel van coöperaties in de economie moet niet worden onderschat. Tenminste 12% van de werkende wereldbevolking werkt in een van de drie miljoen coöperaties die samen aan 10 procent van alle werkenden een baan bieden (website International Co-operative Alliance, 2020). Alleen al in Europa zijn er 160.000 bedrijven in allerlei sectoren op coöperatieve basis gestoeld (website Cooperatives Europe, 2020). Coöperaties bestaan in allerlei branches. In de financiële wereld bijvoorbeeld de Rabo Bank en Groupe Crédit Agricole. Univé als verzekeringsbedrijf. In de agrarische sector Friesland Campina en Gujarat Milk. Het visbedrijf Scottish Shellfish. De supermarkt Co-op en Leclerc. Op de huizenmarkt bestaat Mid-Wales Housing Assoc. In de gezondheidszorg Be Caring Together en in de energiesector Grunneger Power.

Coöperaties vormen een antwoord op de uitwassen van het neoliberale paradigma en op bedrijven die bestaan als winstmachines voor aandeelhouders.

Twee specifieke vormen van coöperatieve samenwerking in opkomst zijn 'platformcoöperaties' en 'gebiedscoöperaties'. Platformcoöperaties zijn digitale platforms die zijn ontworpen om producten en diensten te verlenen. Degenen die het hebben opgericht, er in deelnemen en er van afhankelijk zijn, zijn ook collectief eigenaar en beheren het platform (Sutton 2016). Zij zijn ontstaan als reactie op eerdergenoemde digitale platforms als Uber, Facebook, Amazon en Airbnb die zijn uitgegroeid tot winstmachines met weinig aandacht voor sociale omstandigheden en rechten van degenen die het feitelijk werk doen. Scholz (2016) pleit in zijn artikel daarom voor de introductie van duidelijke principes voor 'platform cooperativism'. Hij wil bijvoorbeeld dat coöperatieven eigenaar worden van digitale platforms. Hij stelt dat degenen die er werken inkomenszekerheid moeten krijgen en een normaal loon. Hij pleit voor transparantie in datagebruik. Borkin (2019) noemt platform coöperaties een positief alternatief voor platform kapitalisme met haar op winst en uitbuiting gerichte praktijken.

Een tweede bijzondere opkomende coöperatieve vorm is de gebiedscoöperatie. De bekendste is Mondragon (website Mondragon corporation, 2020). In Nederland bijvoorbeeld de Gebiedscoöperatie Westerkwartier (website Gebiedscoöperatie Westerkwartier, 2020). Gebiedscoöperaties ontstaan in een gebied of een regio en zijn niet sector gebonden. Gebiedscoöperaties worden gekenmerkt door een manier van denken over de economie die haaks staat op die van de neoliberale economie. In gebiedscoöperaties komen de verschillende elementen van het nieuwe economische paradigma zoals hierboven is geschetst het duidelijkst naar voren. Het zijn regionale samenwerkingsverbanden waarin het eigenaarschap bij deelnemers ligt. Gebiedscoöperaties zijn gericht op economische, sociale en ecologische ontwikkeling van het gebied.

## CONCLUSIES

Het neoliberale paradigma bestaat nog steeds. Het duidelijkst is dat te zien in het ontstaan van global value chains en in de snelle en ongecontroleerde groei van internetbedrijven waardoor lokale economieën zijn uitgehold, ecologische systemen zijn geruïneerd en de afhankelijkheid van velen is toegenomen. Maar de kritiek groeit. Nieuwe manieren van denken worden steeds vaker politiek ondersteund, zowel op Europees als op landelijk en regionaal niveau. De groeiende belangstelling bij overheden, bedrijfsleven, particulieren en wetenschappelijke onderzoekers om anders te gaan denken over economie en vooruitgang is hierboven geïllustreerd, aan de hand van nieuwe businessconcepten die inmiddels overal op de wereld in beleid worden vertaald en praktisch worden vormgegeven. Het gaat om economische clustervorming en om de ontwikkeling van regionale innovatiesystemen met slimme specialisering. Er ontstaat belangstelling om ecosystemen voor ondernemerschap al experimenterend in te richten. Het nastreven van een inclusieve economie en sociaal ondernemerschap wordt steeds vaker onderdeel van strategisch opereren. De opkomst van het socialere economische paradigma is ook te zien in de hernieuwde bloei van coöperatieve bedrijvigheid.

Deze nieuwe sociale, economische en ecologische ideeën en praktijken kunnen in een aantal kenmerken worden samengevat:

- Het belang van de ontwikkeling van regionale economieën. Lokale historische en geografische omstandigheden bieden mogelijkheden voor regionale groei: kennis en vaardigheden die kunnen leiden tot nieuwe opbouw van kennisinfrastructuur, nieuwe samenwerkingsvormen en nieuwe slimme en concurrerende specialisaties in de regio; nieuwe samenwerkingsvormen in product- en marktcombinaties en regionale waardeketens.
- Het belang van samenwerking tussen regionale stakeholders zoals bedrijven, overheden, onderzoekscentra, onderwijsinstellingen en inwoners van het gebied.
- Het ecosysteem waarin een regionale economie kan gedijen is minstens zo belangrijk als aandacht voor afzonderlijke ondernemingen.
- Er wordt uitgegaan van een inclusieve economie waarin maatschappelijke en ecologische uitdagingen meespelen in het bedrijfsbeleid.
- Er wordt gestreefd naar een kringlooeconomie (geen verspilling) en een sociale economie (iedereen hoort erbij).
- Alle vormen van sociaal ondernemerschap zijn gewenst: sociaal gedreven en markt gedreven en wel of niet gericht op winst maken.
- Om te voorkomen dat enkele grote partijen alle macht, kennis, informatie en gewin naar zich toetrekken ontstaan bottom-up democratische vormen van samenwerking zoals coöperaties



## 1.2

# DE REGIO ALS WERELDSPELER

Ontwikkelingen die zich wereldwijd voordoen spelen ook in Europa, Nederland en in elke regio. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de wereldwijde uitbraak van het coronavirus. Elk land wordt erdoor getroffen, elke regio heeft er mee te maken. Niet allemaal op dezelfde manier en op hetzelfde moment, maar overal speelt het en heeft het effecten op bijvoorbeeld het sociale leven, de gezondheidszorg, de economie, de cultuur, de technologie en de politieke situatie. Hetzelfde geldt voor veel meer maatschappelijke uitdagingen. Zo hebben de Verenigde Naties voor een reeks mondiale problemen in 2015 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen vastgesteld (2015-2030) waar geen enkele regio in de wereld aan voorbij kan gaan. Ook Noord-Nederland niet.

Uitbannen van alle vormen van (extreme) armoede	Verminderen ongelijkheid binnen en tussen landen
Einde aan honger, zorgen voor voedselzekerheid en duurzame landbouw	Maak steden veilig, veerkrachtig en duurzaam
Gezondheidszorg voor iedereen	Duurzame consumptie en productie
Inclusief, gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen	Aanpak klimaatverandering
Gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes	Beschermen en duurzaam gebruik van de oceanen en zeeën
Schoon water en sanitaire voorzieningen voor iedereen	Beschermen van ecosystemen, bossen en biodiversiteit
Toegang tot betaalbare en duurzame energie voor iedereen	Bevorderen van veiligheid, publieke diensten en recht voor iedereen
Inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen	Versterken van het mondiaal partnerschap om doelen te bereiken
Infrastructuur voor duurzame industrialisatie	

VN, Sustainable Development Goals

Het laatstgenoemde doel, 'versterking van het mondiale partnerschap om de doelen te bereiken' gaat over samenwerken vanuit gemeenschappelijke belangen. Misschien is dit wel de grootste en belangrijkste uitdaging van allemaal. In de COVID-19 crisis zijn veel voorbeelden te vinden van eigen belangen eerst en gebrek aan samenwerking. Denk bijvoorbeeld aan het stoppen van de bijdrage van de VS aan de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO). Of aan het niet tijdig delen van informatie over de werkelijke ontwikkelingen in een land, aan het gevecht om voorraden van medische apparatuur tot mondkapjes en toiletpapier.

In dit boek gaat het over 'versterking van het regionale partnerschap op doelen te bereiken'. Ook in de regio bestaat nog steeds de neiging vooral vanuit eigen deelbelangen te kijken. De supermarkten, de boeren, de onderwijsinstellingen, de zorginstellingen, de verschillende overheden en de natuurorganisaties denken nog steeds te veel vanuit de eigen identiteit, de eigen klanten, eigen groei en eigen gewin en niet vanuit regionale samenhang en gemeenschappelijke inspanning om gemeenschappelijk oplossingen te vinden voor vergroting van welvaart en welzijn van allen.

"The pandemic (SDG 3) had serious negative knock-on effects on many of the themes addressed in the SDGs, notably the economy, employment, poverty, inequalities. This impact chain illustrates the logic of the global, universal and comprehensive nature of the SDG framework: the interdependency of peoples and interconnectedness of issues require a collective and integral approach: leave no one or any SDG behind."

*(SDG Nederland-voorzitter, Herman Mulder in Financial Investor 6, 2020, p.48)*

In dit verband is het boek van Kate Raworth 'Donut economie: in zeven stappen naar een economie voor de 21<sup>e</sup> eeuw' interessant. Zij confronteert de basisbehoeften van iedereen (energie, water, voedsel, gezondheid, werk, enzovoort) met het ecologische plafond van onze planeet (klimaat, verzuring van de zee, vervuiling, biodiversiteit, enzovoort).

Zij laat zien dat we naar een meer sociale economie moeten binnen een eindige wereld. En zij pleit voor een nieuwe aanpak op zeker drie fronten:

- Aandacht voor de onderlinge verbondenheid van sociale, ecologische en economische dimensies van duurzame ontwikkeling.
- Een heroriëntatie op de begrippen 'economisch' en 'groei'. Sociale effecten en milieugevolgen van handelen moeten niet langer worden gezien als externe factoren maar onderdeel worden van economische activiteiten.
- Daarom is ook het bruto nationaal product niet langer de enige maatstaf om vooruitgang te meten. Het moet niet meer alleen om het geld gaan maar ook om de impact op het sociale leven en op de planeet.

Raworth staat hierin niet alleen. Zo is Michael Porter een van de initiatiefnemers van de 'Social Progress Imparitive (SPI)', een systeem voor 163 landen waarin landen worden gerangschikt naar de mate waarin ze voldoen aan de sociale en ecologische behoeften van hun burgers (Nederland op de 10<sup>e</sup> plaats). Er zijn intussen veel indexen die andere maatstaven dan economische hanteren om vooruitgang te registreren<sup>1</sup>.

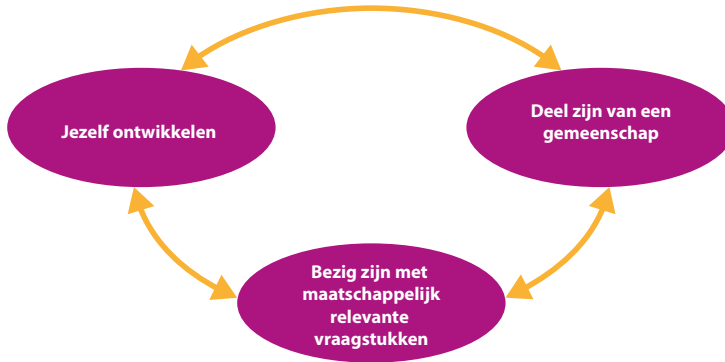
Ook voor regionale ontwikkeling zijn zulke andere denkkaders uiterst relevant. Regio's worden bevolkt door mensen die de genoemde basisbehoeften hebben en tegelijk steeds vaker worden geconfronteerd met de grenzen van onze planeet. De meer sociale economie waarover Raworth schrijft is eerder te realiseren vanuit een regionale blik dan vanuit de deelbelangen van afzonderlijke organisaties of gebieden in de regio. De kans op gezond en betaalbaar voedsel voor iedereen in de regio wordt groter als supermarkten, boeren, voedselbereidingsfabrieken, consumenten, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en de lokale overheden voedselzeker-

---

1 Enkele voorbeelden: De Social Progress Index; de Gross National Happiness index (Bhutan); de Gender-related Development Index; de Happy Planet Index; de OECD Better Life Index; de Where to be Born Index; de Human Capital Index+ de Good Country Index+ de Human Development Index+ de Satisfaction with Life index, enzovoort.

heid, -veiligheid en -kwaliteit als een gezamenlijke uitdaging gaan zien. Dreigende werkloosheid en tekort aan geschoolde arbeidskrachten worden vaak te lokaal en te laat aangepakt. Werkloosheid is nu te vaak een zaak van de werkloze en het UWV. Tekort aan geschoolde arbeidskrachten levert vaak een strijd op tussen instellingen en bedrijven om mensen zover te krijgen bij hen te gaan werken (technici, zorgmedewerkers en onderwijzers). Een regionale gezamenlijke aanpak van belangrijke stakeholders - onderwijsinstellingen, bedrijven, jongeren, startups en overheden - kan ervoor zorgen dat opleiding, benodigde expertise en vakbekwaamheid en de behoeften van arbeidsorganisaties met elkaar in lijn worden gebracht. Er bestaan overigens ook goede voorbeelden van een regionale aanpak. Zo is op de terreinen van 'healthy ageing' en 'energietransitie' in Noord-Nederland duidelijk vooruitgang geboekt met een dergelijke benadering.

Ook de 'Purpose Economy', zoals beschreven door Aron Hurst (2014), is een interessante invalshoek voor regio-ontwikkeling in een geglobaliseerde wereld. Hirst laat zien dat zelfontplooiing, sociale verbinding en maatschappelijke betrokkenheid niet los van elkaar staan maar elkaar juist versterken. Persoonlijke groei, het opbouwen van een persoonlijk netwerk en maatschappelijke impact gaan hand in hand. De laatste jaren zijn veel bedrijven eveneens tot dat inzicht gekomen. Zij hebben ontdekt dat medewerkers graag zinvol werk doen, en dat ze productiever zijn als ze samen met anderen nieuwe ideeën weten te genereren waaruit nieuwe producten en diensten voortkomen die ook maatschappelijk van betekenis zijn. Ook hebben bedrijven geleerd dat consumenten graag producten kopen waarvan zij weten dat ze eerlijk en veilig zijn gemaakt en verhandeld. Natuurlijk zijn er bedrijven die zich alleen vanuit commerciële motieven verbinden aan goede doelen en fair trade, maar dat is niet wat de betekenis-economie beoogt. Het gaat om een andere manier van leven. Het gaat om zingeving en om samen met anderen te werken aan een betere wereld.



Purpose Economy in Wicked World (Van Berkel & Manickam, n.d)

In de benadering van de purpose economy worden maatschappelijke vraagstukken uitdagingen voor iedereen, niet alleen voor bedrijven en instellingen maar juist ook op regionaal niveau. Het regionale netwerk maakt het voor spelers (personen of organisaties) mogelijk om grotere vraagstukken gezamenlijk aan te pakken.

## 1.3

# EUROPA ALS CONTEXT VOOR DE REGIO

Regio's binnen Europa hebben te maken met Europese visies, beleid en regelgeving. Europa kiest ervoor om in de wereld het voortouw te nemen bij het vormgeven aan een democratische, duurzame en inclusieve samenleving. Het Europese beleid is ook nadrukkelijk regiobeleid.<sup>2</sup>

## Het regionaal beleid is het belangrijkste investeringsbeleid van de EU

Om de economische en sociale schade als gevolg van de coronaviruspandemie te helpen herstellen presenteerde de Europese Commissie in mei 2020 een groot herstelplan voor Europa: Next Generation EU. In de State of the Union-toespraak legde Von der Leyen, voorzitter van de Europese Commissie, uit hoe de Next Generation EU een 'groen, digitaal en veerkrachtiger' Europa zal ontwerpen. Zij gaf aan dat het versnellen van innovatie en oplossingen voor grote maatschappelijke uitdagingen en een duurzame toekomst vragen om samenwerking en cohesiestrategieën binnen de interne markt.

---

<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/nl/policy/what/investment-policy/](https://ec.europa.eu/regional_policy/nl/policy/what/investment-policy/)

De strategische agenda van de Europese Commissie voor de periode 2019-2024<sup>3</sup> ziet er nu zo uit:

- Een Europese Green Deal - klimaatneutraal en hulpbron-nenefficiënt
- Een Europa dat geschikt is voor het digitale tijdperk - digitale strategieën en nieuwe technologieën die mensen mondiger maken
- Een economie die werkt voor mensen - een aantrekkelijk investeringsklimaat en groei voor hoogwaardige banen en ondersteuning van kleine bedrijven
- Een sterker Europa in de wereld - leiderschap door multilateralisme en op regels gebaseerd bestuur te bevorderen
- Bevordering van een Europese manier van leven - gerechtigheid en kernwaarden van de EU
- Een nieuwe impuls voor de Europese democratie - mensen een stem geven en de democratie beschermen, desinformatie en online haat bestrijden

Deze nieuwe prioriteiten zijn een uitbreiding en versterking van de vorige Europa 2020-strategie, die tot doel had een slimme, duurzame en duurzame groei in de Europese Unie tot stand te brengen. De EU-prioriteiten vormen het kader voor het ontwerp, de uitvoering en de evaluatie van al het EU-beleid.

Europa koos ervoor zijn gefragmenteerde en uiteenlopende innovatie- en kennisecosystemen te versterken. De veelheid aan belangen, uitdagingen, benaderingen, economieën en mogelijkheden van haar lidstaten, regio's en bevolkingen bieden een rijk palet aan creatieve oplossingen. De veelheid wordt gebundeld, om de ambitieuze Next Generation EU te bereiken en meer synergie en samenhang te krijgen. Ter illustratie worden de belangrijkste beleidslijnen en -instrumenten uitgelicht.

---

3 [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024_en)

### *Europese Green Deal*

De kern van dit beleid is de erkenning van de existentiële dreiging van klimaatverandering en aantasting van het milieu. De EU staat voor de uitdaging haar groeistrategie te herontwerpen om ervoor te zorgen dat de huidige en toekomstige generaties een rechtvaardige en inclusieve economie hebben. Dit moet leiden tot een efficiënter gebruik van de hulpbronnen, met als resultaat een schone en circulaire economie waarin gestreefd wordt naar het herstel van de biodiversiteit en het terugdringen van de vervuiling. De ambitieuze doelstellingen om de uitstoot in 2030 met 55% te verminderen, weerspiegelen het streven van de EU om het voortouw te nemen bij duurzame veranderingen.

De Green Deal<sup>4</sup> is een kader voor de hele Unie. De deal vereist actie van alle sectoren, ondersteund door een Europese klimaatwet en financiële (100 miljard euro) en technische ondersteuning via het Just Transition Mechanism. De Green Deal omvat een groot aantal beleidsgebieden die het uitgebreide toepassingsgebied ervan weerspiegelen: biodiversiteit, van boerderij tot bord, duurzame landbouw, schone energie, duurzame industrie, bouw en renovatie, duurzame mobiliteit, het elimineren van vervuiling, klimaatactie.

### *De regio en nieuw cohesiebeleid<sup>5</sup>*

In de nieuwe EU-begroting 2021-2027 is 378,1 miljard euro bestemd voor alle regio's in Europa.

Europa wil hiermee de regio's en hun bevolking versterken, waarbij de diversiteit en het beginsel van Europese solidariteit worden omarmd - alle regio's en mensen moeten welvaart kennen en diepe crises zoals die van 2008 en 2020 kunnen overleven.

---

4 [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

5 [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/)



In het kader van het regionaal en cohesiebeleid zijn vijf prioriteiten door de Europese Raad vastgesteld, waarbij 65-85% van de begroting is gereserveerd voor de prioriteiten 1 en 2.

1. Slimmer Europa - innovatie, digitalisering, economische transformatie en ondersteuning van het mkb
2. Groener, koolstofvrij Europa - Overeenkomst van Parijs, energietransitie/hernieuwbaar en bestrijding van klimaatverandering
3. Meer verbonden Europa - strategisch vervoer en digitale infrastructuur
4. Een socialer Europa - Europese pijler van sociale rechten, steun voor hoogwaardige werkgelegenheid, onderwijs, vaardigheden, sociale inclusie en toegang tot gezondheidszorg
5. Europa dichterbij de burger - steun voor lokaal geleide ontwikkelingsstrategieën en duurzame stedelijke ontwikkeling

Nieuwe interregionale en grensoverschrijdende samenwerking is ook een belangrijk instrument in de nieuwe EU-financieringsprogramma's om gezamenlijke diensten aan te moedigen en grensbelemmeringen weg te nemen. Er is ook een hernieuwde en versterkte prioriteit voor clusters als middel om grensoverschrijdende en interregionale ontwikkelingen te stimuleren. Pan-Europese clusters op strategische gebieden (big data, circulaire economie, geavanceerde industrie en cyberveiligheid) worden ook ondersteund met investeringsfondsen.

#### *Nieuwe en herindustrialisatie van de industriële basis van de EU*

De ontwikkeling van nieuwe industriële waardeketens vraagt om nieuwe combinaties van competenties en innovatieve oplossingen. Initiatieven hiertoe vormen een belangrijke pijler van het strategisch beleid van de EU. Mensen vanuit verschillende sectoren en domeinen, die gericht zijn op innovatie, moeten samen deze nieuwe industriële waardeketens gaan opzetten. Alleen zo kunnen nieuwe, klimaatneutrale en digitaal geavanceerde industriële ecosystemen ontstaan.

Het belangrijkste doel van de nieuwe industriële strategie is het bereiken van industriële transformatie<sup>6</sup>. De Europese industrie is goed voor 80% van de uitvoer van de EU en 35 miljoen banen. Om het drievoudige doel van industriële transformaties te bereiken, namelijk een groene transitie, mondiaal concurrentievermogen en digitale transities, worden nieuwe industriële allianties en ecosystemen op het gebied van schone waterstof, koolstofarme industrieën, industriële clouds en platforms en grondstoffen verwacht. Industriële ecosystemen bestaan vaak uit academische en onderzoeksinstellingen, leveranciers, mkb en grotere bedrijven.

Het mkb vertegenwoordigt 99% van alle bedrijven en is verantwoordelijk voor 85% van alle nieuwe banen (2015-2020). Programma's zoals INNOSUP<sup>7</sup> van de EU zijn gericht op de ondersteuning van het innovatievermogen van het mkb om het vermogen om deel te nemen en bij te dragen aan nieuwe industriële waardeketens te vergroten. De invoering van geavanceerde technologieën, hulpbronnenefficiënte oplossingen, bedrijfsmodellen, diensteninnovatie en -ontwerp zijn innovaties die nodig zijn voor de nieuwe industriële waardeketenontwikkelingen. Het INNOSUP-initiatief omvat grensoverschrijdende en sector overschrijdende innovatie, samenwerking en ondernemerschap in waardeketens die gericht zijn op de ontwikkeling van opkomende industrieën in Europa.

Clusterorganisaties en andere intermediairs zijn belangrijke coördinatie- en faciliteringsinstanties. Tien opkomende (sectoroverschrijdende) industrieën die in eerste instantie in het Panoramarapport<sup>8</sup> van 2014 werden geïdentificeerd en in latere Panoramarapporten worden gebruikt, zijn medische hulpmiddelen, digitale industrieën, blauwe groei-industrieën, milieu-industrieën, mobiliteitstechnologieën, creatieve indu-

---

6 European Union. (2020). A New Industrial Strategy for a globally competitive, green and digital Europe. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs\\_20\\_425](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_425)

7 <https://www.clustercollaboration.eu/eu-initiative/innosup-calls>

8 Ketels, C. & Protsiv, S. (2014). European Cluster Panorama 2014 Report. <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7242/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>

strieën, ervaringsindustrieën, logistieke diensten, geavanceerde verpakkingen en biofarmaceutische producten.

Een ander belangrijk mechanisme en beleidsinstrument ter versterking van het mkb is het clusterbeleid. Het staat vast dat de productiviteit van bedrijven in clusters 25% hoger is dan gemiddeld (in goed presterende clusters soms zelfs 140% hoger). Bovendien leveren clusters een positieve bijdrage aan de groei van de werkgelegenheid, de groei van bedrijven en de verstedelijking en kunnen zij specialisaties met betrekking tot opkomende industrieën ondersteunen<sup>9</sup>.

Versterking van het mkb is prominent aanwezig in de prioriteit “Een economie die werkt voor de mensen” van de Commissie.

### *Missiegestuurde beleidsvorming<sup>10</sup>*

Dit beleidsinstrument brengt nieuwe ontwikkelingen in kennis en innovatie samen om maatschappelijke uitdagingen op te lossen. Het geeft richting, kansen en aanpak aan, zodat een breed spectrum van spelers, disciplines, sectoren en domeinen betrokken kan worden bij het realiseren van missies.

#### **Missions**

- Bold, inspirational and wide societal relevance
- Clear direction – targeted, measurable and time-bound
- Ambitious but realistic research and innovation actions
- Cross- disciplinary, cross-sectoral & cross-actor innovation
- Multiple & bottom-up solutions

---

9 European Commission. (2020). Performance of strong clusters across 51 sectors and the role of firm size in driving specialisation. [https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/news\\_attachment/european\\_panorama\\_2020.pdf](https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/european_panorama_2020.pdf)

10 Mazzucato, M. (2018). Mission-Oriented Research and Innovation in the European Union. <https://doi.org/10.2777/36546>

Inhoudelijk moeten ze:

- Inspirerend genoeg zijn om dingen op gang te brengen: nieuwe gesprekken, samenwerkingsverbanden, ruimte voor (bottom-up) experimenten en 'wilde' ideeën;
- Opgesteld worden door een breed scala aan belanghebbers die samen belangrijke vragen en benaderingen uitwerken waardoor problemen van het dagelijks leven kunnen worden opgelost;
- Leiden tot duurzame systeemveranderingen om urgente maatschappelijke uitdagingen op te lossen;
- Richting geven aan een door innovatie gestuurde groei die leidt tot een duurzame en meer rechtvaardige samenleving.

De missiedomeinen zijn: aanpassing aan klimaatverandering; kanker; gezonde oceanen, zeeën, kust- en binnenwateren; klimaatneutrale en slimme steden; bodemgezondheid en voeding.

Voor Europa zijn missies een bruikbare manier om gerichte, gezamenlijke inspanningen te leveren om de "grote sociale uitdagingen" op te lossen en zo opnieuw wereldwijd leiderschap op deze terreinen te herwinnen. Zo kunnen economische transformaties in de hele EU worden versneld door middel van experimenten waarbij ruimte is voor autonomie en waarbij gebruik wordt gemaakt van verschillen. De missies bieden het noodzakelijke instrument voor het nemen van risico's, waarbij de nadruk ligt op het bereiken van sociale effecten die van belang zijn.

### *Wetenschap en beleid*

Responsible Research and Innovation (RRI) verbindt de wetenschap met het beleid door ervoor te zorgen dat de resultaten van de wetenschappelijke inspanningen ethisch en duurzaam zijn en een maatschappelijk relevant effect hebben. Het belangrijkste doel van RRI is de wetenschap aansluiting te doen vinden bij de 'grote maatschappelijke uitdagingen' door te zorgen voor betrokkenheid en co-creatie van stakeholders die zich laten leiden door waarden, behoeften en verwachtingen van de Europese samenleving<sup>11</sup>.

Aanbevelingen om RRI te realiseren<sup>12</sup>:

- Het stimuleren van reflectie en dialoog, bijvoorbeeld over hoe de maatschappelijke betekenis van wetenschap beter kan worden meegewogen in haar waardering en hoe kernwaarden als openheid, inclusiviteit en integriteit verder geïnternaliseerd kunnen worden in onderzoek en innovatie.
- Het verder ontwikkelen en implementeren van indicatoren en beoordelingscriteria voor wetenschappers en onderzoeksgroepen waarin RRI-gerelateerde aspecten en competenties, bijvoorbeeld op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid, open science en wetenschapseducatie en -communicatie, nadrukkelijker zijn ingebed.

In de nieuwe Europese Onderzoeksruimte (EOR) zegt de EU opnieuw toe dat de investeringen en hervormingen op het gebied van Onderzoek & Innovatie (O&I) in Europa ten dienste staan van de groene en digitale transitie, van het herstel van Europa als gevolg van de Covid-19-pandemie en van de veerkracht van Europa bij toekomstige schokken. De EOR is van plan een enkele, grenzeloze EU-markt voor onderzoek, innovatie en technologie tot stand te brengen.

---

11 <https://www.rri-practice.eu/about-rri-practice/what-is-rri/>

12 [https://www.rri-practice.eu/wp-content/uploads/2018/09/Policy\\_Brief\\_Netherlands.pdf](https://www.rri-practice.eu/wp-content/uploads/2018/09/Policy_Brief_Netherlands.pdf)

De vier strategische doelstellingen<sup>13</sup> van de nieuwe EOR zijn:

- Prioriteit geven aan investeringen en hervormingen in onderzoek en innovatie, met inbegrip van een verhoging van de middelen, 3% van het BBP en 5% van de nationale overheidsmiddelen voor onderzoek en innovatie in gezamenlijke Europese partnerschappen en programma's tegen 2030;
- Verbetering van de toegang tot excellente faciliteiten en infrastructuur voor alle onderzoekers (EOR zonder grenzen) door middel van samenwerking (mobiliteitsprogramma's, capaciteitsopbouw) en extra middelen om de kennisinfrastructuur en -output te verbeteren;
- Verbetering van de kennisoverdracht naar de economie om de investeringen van het bedrijfsleven en de benutting van onderzoeksresultaten te bevorderen, teneinde het concurrentievermogen van de EU en het mondiale leiderschap op het gebied van geavanceerde technologieën te waarborgen (gekoppeld aan de competenties en de mobiliteit van onderzoekers).

De nieuwe ambities van de EOR zullen de mobiliteit en de kennisstroom verbeteren; onderzoek- en innovatie-investeringen aantrekkelijk maken; diversiteit en gendergelijkheid in de wetenschap stimuleren; de samenwerking en synergiën tussen universiteiten, onderzoeks- en innovatieactoren en bedrijven verbeteren als onderdeel van een systematische transformatie van het huidige O&I-beleid en de huidige onderzoek- en innovatiepraktijk. De EOR is nauw verbonden met onderwijservormingen die digitale en groene overgangen ondersteunen en die op hun beurt zullen leiden tot betere verantwoorde onderzoeks- en innovatie-ecosystemen.

---

13 [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_20\\_1749](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1749)

In dit hoofdstuk gaat het om next governance: vernieuwingen in de manier waarop stakeholders binnen organisaties hun besluitvormingsprocessen inrichten. In de eerste paragraaf is in het kort de ontwikkeling van de coöperatie als ondernemingsvorm beschreven, vanaf de wortels in de boermarkte van 800 jaar geleden, via een eerst bloeiend en later kwijnend bestaan tot een herleving en vernieuwing van het coöperatieve idee met nieuwe doelen, leden, governance en businessmodellen.

Het tweede deel is gericht op het begrijpen van complexiteit, complexe problemen en mogelijke manieren om zulke problemen aan te pakken, o.a. via een regio-specifieke aanpak. Het begrip ecosysteem wordt geduid in al zijn facetten. Ten slotte wordt het Cluster Emergence Model voorgesteld, met de wederzijdse beïnvloeding van buiten naar binnen en van binnen naar buiten en de mogelijkheden om unieke combinaties te creëren van mensen, middelen en mogelijkheden.

Hoofdstuk twee eindigt met een paragraaf die specifiek ingaat op de lessen die vanuit commons, clusters en coöperaties getrokken kunnen worden voor de vorming van een regionaal ecosysteem. Beschreven wordt hoe na een verzwakking van lokale structuren en gemeenschappen nieuwe decentrale initiatieven ontstaan die voor hun voortbestaan regionale inbedding nodig hebben. Vervolgens wordt ingegaan op de vorming van een regionaal innovatief ecosysteem. Dit wordt toegelicht aan de hand van de Commons, de economische clusters en de gebiedscoöperaties. Tot besluit worden de belangrijkste condities en principes voor innovatief ondernemerschap en governance aan de orde gesteld.



# Transities in de regionale samenwerking - op weg naar next governance



## 2.1

# COÖPERATIES TOEN EN NU

**A**lle transitieën waar we nu in zitten komen op één essentieel punt met elkaar overeen: ze vragen allemaal om een nieuwe invulling van samenwerking. En om samenwerking op meerdere manieren: samen leren, samen investeren, samen investeren, samen profiteren en samen besturen.

Een bedrijfsvorm waarin je dit door de jaren heen in wisselende vorm terug kunt vinden is de coöperatie. De coöperatie als ondernemingsvorm is nooit helemaal weggeweest. Bovendien is er de laatste jaren een opvallende opleving van coöperatief ondernemen, en wel op alle niveaus: lokaal, regionaal, nationaal en mondiaal. En nog iets valt op. Van oudsher werd er vooral in de land- en tuinbouw en de financiële sector gekozen voor het coöperatieve model. Nu komen daar nieuwe sectoren bij waarin transitieën als urgent worden gezien: - energie, zorg, de medische sector en lokale leefbaarheid. Ook bij burgers en zzp'ers is de coöperatie tegenwoordig populair. Bij deze coöperaties is steeds sprake van een nieuw businessmodel, dat op andere drijfveren berust dan 'reguliere' businessmodellen van de 'reguliere' bedrijven.

### Ruim 250 jaar traditie met eeuwenoude wortels

De coöperatieve beweging is feitelijk geworteld in 800 jaar ervaring met thema's als gemeenschappelijk beheer en ontwikkeling, zoals bijvoorbeeld binnen de Drentse Boermarken. Deze lokale vorm van coöperatief handelen gericht op het beheer van de heidecomplexen bestaat nog steeds met 87 lokale Boermarken. De Drentse Boermarken zijn opgenomen op de Nationale Inventaris Immaterieel Cultureel Erfgoed Nederland. (Foorthuis, 2017, Heringa, 1996). Ook de commons (zie elders in dit boek) zijn gebaseerd op deze uitgangspunten.

De eerste coöperaties ontstonden in Engeland, waar al in 1760 coöperatieve meelfabrieken te vinden waren. De arbeiders waren eigenaren van de fabriek en konden tegelijkertijd basisproducten als brood, boter, thee en suiker van de fabriek kopen. Dit grondidee werd in de eerste helft van de 19de eeuw doorontwikkeld tot coöperatieve winkels (Otten, 1924). In Frankrijk was na 1830 de productieve coöperatieve beweging populair. In Duitsland was het in die tijd H. Schulze-Delitzsch die naast inkoopcoöperaties ook vanaf 1850 zeer succesvol kredietcoöperaties in het leven riep. Bekender is F. Raiffeisen, die rond dezelfde tijd als burgemeester de armoede onder boeren wilde bestrijden en hen wilde bevrijden uit de tang van woekeraars. Aanvankelijk richtte hij een liefdadigheidsinstelling op, maar hij veranderde dit naar voorbeeld van Schulze in een kredietvereniging: de boerenleenbank, die werkte volgens de principes die we nu nog steeds kennen van de kredietunie. In Nederland werden dit later de coöperatieve Raiffeisen- en Boerenleenbanken (vanaf 1972 de huidige Rabobank).

Ook binnen de Nederlandse sociale woningbouw heeft de coöperatieve vereniging wortels. Alhoewel al rond 1865 in Amsterdam door arbeiders de 'Vereenigde Maatschappij tot verkrijging van een Eigen Woning' werd opgericht, kregen coöperatieve woningbouwverenigingen pas later de wind in de zeilen door de Woningwet uit 1901. In 1903 richtten 40 arbeiders in Amsterdam de Coöperatieve Bouwvereniging Rochdale op. Dit gebeurde omdat in de Woningwet was vastgelegd dat initiatieven tot betere huisvesting ook door burgers zelf ter hand genomen konden worden.

In de provincies Groningen, Drenthe en Friesland zijn coöperaties vooral op de zandgronden en in de Veenkoloniën succesvol geweest (Foorthuis 1991, 1994). Het waren vooral coöperaties die inkoop en productie van landbouw- en melkproducten organiseerden. Rond 1920 vinden we in nagenoeg elk Drents dorp een coöperatieve melkfabriek. Daarnaast kende het Noorden tegen die tijd honderden lokale coöperaties voor vleesafzet, aardappelmeelverwerking, veevoeder- en kunstmestaankopen, stierenfok of landbouwkrediet (Bieleman, 2008).

De snelle expansie van deze agrarisch getinte coöperaties werd mede veroorzaakt door het in 1905 opgerichte ministerie van Landbouw, Nijverheid en Handel dat door de bouw van een kennissysteem een hoogwaardig netwerk op het platteland creëerde door de installatie van rijkslandbouwers, die op hun beurt weer verbonden waren met agronomische laboratoria en kennisinstellingen. Aan de keukentafel haalden zij hun kennisvragen op en kwamen vervolgens met inhoudelijke en organisatorische adviezen (Sneller 1951, Foorthuis 1991 en 1994). Hiermee ontstond het beroemde Nederlandse agronomisch kennissysteem Onderwijs, Voorlichting, Onderzoek, kortweg OVO–drieluik genaamd (zie ook de uitgebreide paragraaf over het OVO-Drieluik elders in dit boek). Dit was de georganiseerde samenwerking tussen overheid, voorlichting en ondernemers met als doel de innovatiekracht van de ondernemers te vergroten en zodoende de voedsellevering te garanderen. Dit concept lag aan de wortels van het enorme succes van de Nederlandse agrarische export dat tot vandaag voortduurt.

Minder bekend en succesvol waren de coöperaties die door arbeiders ook in het noorden werden opgericht om goedkoop te kunnen kopen of om zelf te gaan produceren. De eerste productiecoöperatie van meubelmakers in Groningen werd in 1868 opgericht. (Becker & Frieswijk, 1976).

## Tanende belangstelling

Vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw verdwijnen niet alleen veel coöperaties, maar lijkt ook de belangstelling en kennis van coöperatief ondernemen in Nederland verloren te gaan. Ingrijpende verandering in het aanbod, groeiende mobiliteit, betere individuele scholing, schaalvergroting, groeiende wereldmarkt; allemaal elementen die de interesse voor coöperatief ondernemen doen afnemen. Mede debet is de schaalvergroting van sommige coöperaties, denk aan AVEBE, Rabobank of Friesland Campina, waardoor de afstand tussen de leden en het bestuur vrij groot werd. Mogelijk voelden de leden zich in dat geval vervreemd van de doelstellingen van hun coöperatie (Sogaard, 1993).

Op het gebied van de verbruikscoöperaties voor de verkoop van levensmiddelen en andere dagelijkse benodigdheden verdween het coöperatief ondernemen na de oorlog vrijwel geheel (Oosterhuis, 2000). Een voorbeeld is de Coop die in 1973 opgeslokt werd door EDAH, die op haar beurt in 2006 verdween. Het opmerkelijke is trouwens wel dat enkele Coop winkels zelfstandig bleven en zich opnieuw konden ontwikkelen tot een supermarktketen.

## Definities

Van Diepenbeek is een van de weinigen die na de Tweede Wereldoorlog een dissertatie wijdde aan de coöperatie. Hij definieert de coöperatie als een organisatie die zich hoofdzakelijk en meestal uitsluitend toelegt op economisch-commerciële activiteiten voor de leden, die beheerder en eigenaar zijn (Van Diepenbeek, 1990). Hij sluit aan bij de meest voorkomende opvattingen van coöperaties, die enkel het winstdoelmerk kennen.

De Nationale Coöperatieve Raad (NCR) relativeert dit. In een duiding van de wettekst (Burgerlijk Wetboek, 2:534) stelt de NCR dat de coöperatie een vereniging mét een bedrijf is. De activiteiten van dat bedrijf voorzien in 'bepaalde stoffelijke behoeften' van de leden. Welke dat zijn, dat is vastgelegd in de statuten van de coöperatie. Coöperaties zijn volgens de NRC hebben volgens de NRC een collectief doel met een zakelijke basis. De leden, bijvoorbeeld ondernemers, consumenten en overheden, bundelen hun krachten in de coöperatie om hun individuele doelen te bereiken. Het uiteindelijke doel van een coöperatie is waardecreatie voor de leden. (NCR, 2020)

## Herleving en vernieuwing

De laatste jaren wint het begrip 'nieuwe coöperatie' terrein. Het is nog niet helemaal duidelijk wat de betekenis daarvan is, maar de tendens is dat men hieronder vooral de verschuiving van de focus op één schakel in de keten naar het bij elkaar brengen van de ketenpartners bedoelt (GreenWish, 2012). Daarmee gepaard gaat een verbreding van één doel (econo-

misch succes) naar meerdere (bevordering van sociale cohesie, leefbaarheid en duurzaamheid). In het eerste geval spreek je van multi-stakeholder coöperatie en in het tweede van multipurpose coöperatie. De homogeniteit van de 'oude' coöperaties lijkt dus aan vervanging toe te zijn, temeer omdat deze hun coöperatieve karakter steeds meer kwijtraakten. Denk aan Friesland Campina, de Rabobank of de Coop-supermarkt, die zich overigens sinds enkele jaren weer opnieuw bezinnen op het oppoetsen van hun coöperatieve identiteit.

### *Recent onderzoek: bezinning op hedendaagse regionale en lokale waarden*

Uit recent en nog niet gepubliceerd onderzoek van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen aan de Hanzehogeschool Groningen blijkt dat de nieuwe aandacht voor coöperaties gepaard gaat met een herbezinning op regionale en lokale waarden en waardecreatie en de vorming van korte ketens. De onderzoeksgroep bracht in het voorjaar 2020 de werkelijk actieve coöperaties in Noord-Nederland in kaart, en inventariseerde de sectoren waarin zij werken, hun doelen, leden, belangrijkste activiteiten en het personeelsbestand.

Het grootste deel van de coöperaties houdt zich bezig met lokale energie, handel en dienstverlening, gezondheidszorg en welzijn en landbouw, natuur en landschap. Zij zien het aanbieden van een service en de belangenvertegenwoordiging als hun belangrijkste activiteiten voor hun leden, los van de sector waarin zij actief zijn. Vaak gaat het de coöperaties om het creëren en delen van kennis en bewustwording en het verbinden, deels onderling, maar ook met spelers bij de overheden of in het onderwijs. Daarnaast is het ondersteunen een belangrijke drijfveer in die zin dat de leden elkaar kunnen versterken, elkaar kunnen helpen en praktische ondersteuning kunnen bieden, bijvoorbeeld om langer zelfstandig in hun vertrouwde omgeving te kunnen blijven wonen. De schaal waarop zij werken is meestal die van dorp of gemeente. Opvallend is hierbij dat het overgrote deel van de coöperaties zonder vast personeel werkt. Het aantal vrijwilligers is dienovereenkomstig hoog. Gemiddeld zijn er 13 vrijwilligers die zich inzetten voor het functioneren van een coöperatie.

Je kunt uit hun antwoorden herleiden dat de jonge coöperaties naast hun economische doel altijd ook een maatschappelijk doel nastreven. Aangezien zich er ook buitengewoon veel vrijwilligers inzetten voor het voortbestaan van hun coöperatieve onderneming staat het economische doel, tenminste op korte termijn, niet voorop. Hier schuilt tegelijkertijd een gevaar in: onderzoek van Ubels leert namelijk dat dergelijke initiatieven dreigen dood te bloeden wanneer ze geen effectief businessmodel hebben. Als een economische basis en actieve ondersteuning vanuit de gemeenschap ontbreken komt er te veel last op de schouders van een beperkte groep vrijwilligers en is de kans groot dat hun plek na hun vertrek niet wordt opgevuld. Dat geldt ook voor de coöperaties: die hebben allemaal een economisch motief, maar ook een uitgesproken sociaal element van onderlinge solidariteit. Ook Bijman (2016) spreekt van de traditie van burenhulp en het organiseren van collectieven wanneer het ging om zaken die het individuele belang overstegen. En precies die elementen kunnen door het ontbreken van een effectief businessmodel in het gedrang komen.

## Coöperaties: waarom juist nu?

Je kunt je de vraag stellen waarom er juist nu zoveel nieuwe coöperaties worden opgericht. Voor een deel wordt de toename toegeschreven aan de economische crisis, die het marktfalen duidelijk voor het voetlicht heeft gebracht en tegelijk leidde tot het terugtreden van de overheid. Dit is zeker een mogelijke verklaring. In het neoliberalisme beperken marktpartijen zich tot rendabele verdienmodellen en overheden tot hun kerntaken. Burgers springen in het gat dat hierdoor ontstaat en nemen het heft in eigen hand.

Maar is dit het hele verhaal? Wat brengt mensen ertoe om taken te gaan uitvoeren die voorheen waren toebedeeld aan overheid of markt? Is dit alleen een reactie op de crisis vanaf 2008? Nee, want de opvallende toename van het aantal coöperaties begon al voor de crisis. Wat je doorgaans wel ziet is dat het ontstaan of de toename van coöperaties hand in hand gaan met ingrijpende maatschappelijke verandering. De agrarische

en industriële revolutie rond het einde van de 18de eeuw, de bevolkingsgroei, urbanisatie en industrialisatie rond het 'fin de siècle' en ten slotte nu weer, met de digitale revolutie rond het einde van de 20ste eeuw. De impact van de wereldwijde toegang tot informatie, de inzet van slimme apparaten en big data en de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten die hierdoor mogelijk worden zijn inderdaad uniek, evenals de snelheid waarmee de veranderingen zich voltrekken.

Dit gaat gepaard met een andere verandering, die zich veel geleidelijker heeft voltrokken maar wel mede heeft geleid tot een nieuwe opleving van het coöperatie-model. Vanaf de jaren '70 van de vorige eeuw zien we een langzame beweging weg van het maakbaarheidsdenken, met zijn geloof in planning en de rol van de centrale overheid. Geworteld in het Nederlandse poldermodel is dit geëvolueerd naar decentralisatie, taakverschuivingen, zelfsturing en een brede maatschappelijke trend naar nieuwe onderhandelings- en samenwerkingsmodellen. En dan is de coöperatie een bedrijfsvorm die past als geen ander. Met de combinatie van maatschappelijke en economische doelen en als initiatief vanuit het maatschappelijk middenveld vormt de coöperatie een 'derde weg' waarin overheid, markt en samenleving elkaar vinden. Weet je de samenwerking tussen de leden goed te organiseren, zowel in maatschappelijk als in bedrijfsmatig opzicht, kun je winst maken én waarde toevoegen voor je leden.

Bovendien, en hier sluiten we aan bij Wijffels (2014), een hoger kennisniveau met emancipatoire effecten deed ons belanden in een individueel bepaald leven. Maar, aldus Wijffels, nu hebben we een nieuwe fase van het individualisme bereikt, waarin we netwerken gaan vormen die ons toestaan talenten en creativiteit ten volle te benutten. "We leven op een kruispunt in de geschiedenis en moeten samen vorm geven aan een volgende manier van leven en werken. Daarbij gaat het niet over een kleine mutatie, maar over radicaal nieuwe manieren om de samenleving in te richten"

Dit brengt ons tot de kern van wat we in dit boek aan de orde willen stellen. Aan het begin van deze paragraaf hebben we gesteld dat het begrip samenwerking met nieuwe betekenissen moet worden gevuld. Dit betekent ook dat we ons nieuw gaan organiseren, nieuwe allianties gaan vormen waarin de partners in de quadruple helix nieuwe verantwoordelijkheden nemen en nieuwe taken leren uitvoeren.



## 2.2

# ● REGIO-ONTWIKKELING, ○ EEN AANPAK VANUIT ○ COMPLEXITEIT

### Onzekerheid en complexiteit

**R**egio-ontwikkeling is een proces waarin zich van alles tegelijkertijd afspeelt: mensen worden ouder, bedrijven gaan failliet en nieuwe ondernemingen starten, kennis wordt opgebouwd en weer vergeten, belangengroepen proberen invloed uit te oefenen op zaken die voor hen van belang zijn. Bovendien hebben impulsen van buitenaf veel invloed op wat zich binnen de regio afspeelt: nieuwe technologieën die bestaande knowhow in een klap achterhaald maakt, de wereldeconomie die de regionale economie uitholt, klimaatverandering die nieuwe investeringen noodzakelijk maakt, urbanisering waardoor sommige regio's leeglopen en andere overvol raken, enzovoort. De regionale overheid, verantwoordelijk voor welvaart en welzijn van de regio, heeft te maken met grote onzekerheden over de gevolgen van hun aanpak in een dergelijke complexe dynamiek. Bij regio-ontwikkeling is niets zeker maar wel veel mogelijk. Samenwerking binnen een regio tussen belangrijke partners zoals overheden, kenniscentra, ondernemers en inwoners maakt de kans op succes voor alle partijen groter. Gezamenlijk staan zij sterker om dingen voor elkaar te krijgen. Door creatief en inclusief te denken en te handelen vanuit het idee van regionale welvaart en welzijn kunnen ze arbeidsmarktperikelen en milieuproblemen helpen oplossen, en vernieuwing brengen op allerlei terreinen: maatschappelijk, onderwijs, energie, transport, demografie, enzovoort. Regio's kunnen, als partijen samenwerken, regionale innovatieve ecosystemen worden waarin ondernemerschap, sociale innovatie en slimme specialisatie hand in hand gaan.

“ De NOM is er om de groei- en innovatiekracht in Noord-Nederland te versterken. Dat doen we al meer dan 45 jaar. We zetten in op drie thema's: duurzamer, gezonder en slimmer. Samen met kennisinstellingen en maatschappelijke partners willen we - in de toekomst nog meer dan nu - blijven werken vanuit een gezamenlijke noordelijke agenda resulterend in een innovatief en wendbaar kennis-ecosysteem. ”

- Dina Boonstra, directeur NOM en voorzitter Raad van Toezicht Hanzehogeschool

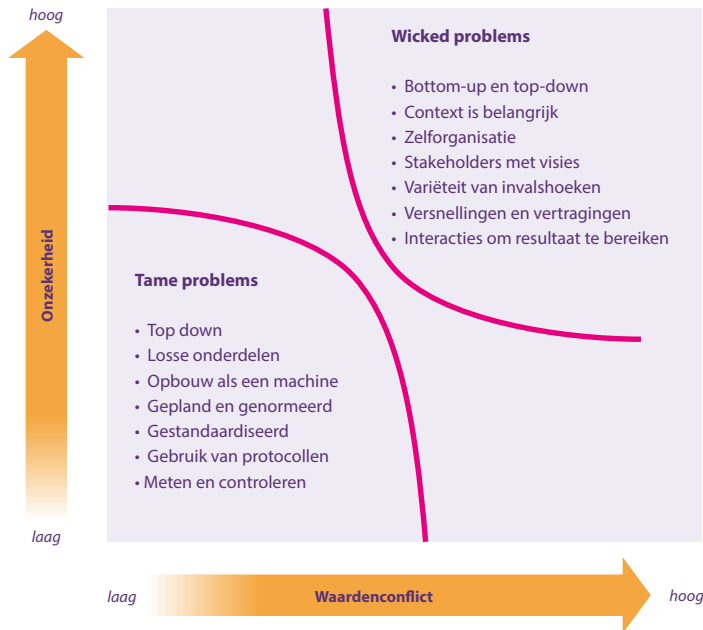
## Tame en Wicked problems

In navolging van Rittel & Webber (1973) wordt hier een onderscheid gemaakt tussen 'tame' en 'wicked' problems. 'Tame problems' zijn beheersbare problemen: goed te definiëren en in hanteerbare stukken op te delen en op te lossen waarbij vaklui of experts zijn in te zetten als het voor onszelf te gecompliceerd wordt. Bij 'wicked', d.w.z. complexe vraagstukken hangen meerdere problemen tegelijk met elkaar samen, op micro- en macroniveau. Voor het aanpakken van dergelijke wicked problems (Van Berkel en Manickam, 2019) kan regionale samenwerking van groot belang zijn.

De combinatie van armoede, jeugdcriminaliteit, werkloosheid, armlastige gemeenten en een gebrekkige opleiding van inwoners is een voorbeeld van een 'wicked problem'. Samen vormen zij een bijna onontwarbare kluwen van problematiek. Bij complexe problemen is niet iedereen het erover eens of een verschijnsel een probleem is en hoe het probleem dan precies moet worden gedefinieerd. Deskundigen op één deelgebied zijn geen specialist op alles wat speelt. Bovendien zijn er meestal verschillende stakeholders met eigen belangen en verschillende visies op het probleem en de oplossing.

Wicked problems, complexe problemen, kennen onzekere uitkomsten en stakeholders hebben heel verschillende waardenoriëntaties. Bij 'tame problems' is dat niet het geval. 'Tame'

en 'wicked problems' vereisen ook een heel verschillende aanpak. In een schema weergegeven:



Tame and Wicked Problems (Van Berkel & Manickam, 2019)

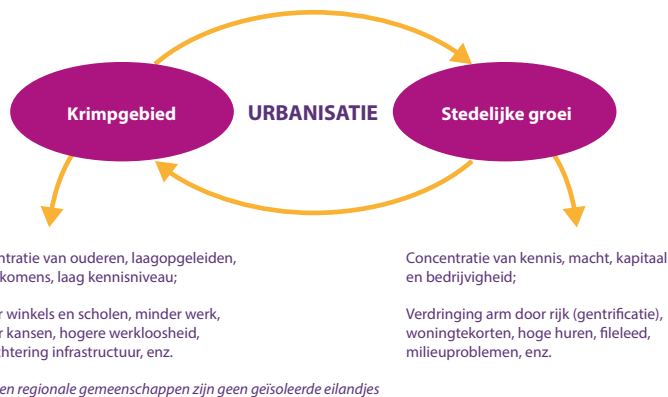
Complexe vraagstukken kunnen per definitie niet ontrafeld worden op een manier dat ze als losse eenvoudige problemen zijn op te lossen. Ze ontstaan in een specifieke context: een toevallige historisch gegroeide situatie op een specifieke geografische plek met een daar aanwezige configuratie van mensen met verschillende ideeën over wat zich precies aan het ontwikkelen is als probleem en hoe daarop moet worden ingegrepen. Elke lokale situatie en elk geografisch gebied is uniek. Vergelijk bijvoorbeeld immigratie rond 'Brainport Eindhoven' waar zich steeds vaker hoogopgeleide immigranten vestigen, met de kansarme migranten in achterstandswijken in de grote steden van ons land.

Wonen in een dorp in Oost-Groningen waar krimp bestaat omdat jongeren wegtrekken op zoek naar nieuwe kansen en waar de werkloosheid hoog is en sociale voorzieningen ver-

dwijnen, is niet te vergelijken met wonen in een stad in het westen van Nederland (CBS, 2018). En wonen in een stad is ook niet overal hetzelfde. Wijken waar zich gentrificatie afspeelt, -verdringing van mensen met lagere inkomens door anderen met hogere inkomens - verschillen van achterstandswijken waar mensen met weinig mogelijkheden wonen, waar meer criminaliteit en overlast is en waar velen zich minder veilig voelen (Leidelmeijer et al., 2020).

Ditzelfde verhaal van een verschil in omstandigheden en dynamiek, speelt zich niet alleen af tussen regio's en steden en platteland in Nederland maar in heel Europa. Een rapport van de Wereldbank maakt duidelijk dat verschillen tussen regio's in Europa groeien, zelfs op het lokale niveau en het niveau van huishoudens. Oorzaken zijn urbanisatie en specialisering. De invloed van technologie op de arbeidsmarkt zal die verschillen nog groter maken en demografische ontwikkelingen en migratiepatronen versterken de leegloop in achterblijvende regio's (Worldbank, 2018).

Er moet dus rekening worden gehouden met lokale en regionale verschillen bij gebiedsontwikkeling. Maar er speelt nog iets anders: elk geografisch gebied is wel uniek, maar dat wil niet zeggen dat de problemen veroorzaakt worden en opgelost kunnen worden door alleen naar het gebied te kijken. Dit is te illustreren aan de hand van het verschijnsel urbanisatie:



Urbanisatie (naar: Van Berkel & Manickam, 2019)

Lokale en regionale gemeenschappen zijn geen geïsoleerde eilandjes en worden geconfronteerd met allerlei zaken van elders. Niemand ontkomt meer aan vraagstukken die te maken hebben met voedsel en landbouw, transport, energietransitie, robotisering, milieuproblemen en circulaire economie, demografische veranderingen, digitale revolutie, globalisering en nieuwe geopolitieke verhoudingen, gezondheidsvraagstukken, enzovoort. Daarom is een nieuwe aanpak nodig. Complexiteitstheorieën geven een aantal aanwijzingen voor een andere benadering. Enkele aanbevelingen (Van Berkel & Manickam 2019):

1. Breng de complexiteit van een probleem in kaart. Niet iedereen ziet het probleem op dezelfde manier. Niet iedereen heeft dezelfde oplossing voor ogen. Maak duidelijk hoe problemen samenhangen met andere lokale problemen.
2. Neem niet zomaar oplossingen van elders over. Elk gebied is historisch en geografisch uniek, kies voor een eigen aanpak.
3. Betrek iedereen erbij. Sluit niemand uit. Verschillende belangen, visies, disciplines, specialisaties en posities zijn nodig om te komen tot een gezamenlijke aanpak.
4. Werk samen, praat veel en luister goed. Probeer anderen te begrijpen en hun gelijk te ontdekken. Zoek naar gemeenschappelijke waarden en belangen.
5. Richt je op het vinden van slimme oplossingen. Kleine interventies die veel opleveren voor iedereen. Experimenteer en let op neveneffecten van gekozen oplossingen.

## Ecosystemen en regio-ontwikkeling

Een ecosysteem is een community (fysiek of conceptueel begreemd) waarin verschillende stakeholders in interactie met elkaar en met andere systemen samen een milieu vormen waarin problemen kunnen gedijen en oplossingen kunnen worden bedacht (Van Berkel & Manickam, 2019). Dergelijke ecosystemen zijn altijd in ontwikkeling. Er is altijd verandering, groei of verval; er zijn altijd kansen voor vernieuwing of transitie. Het is dus van groot belang om voortdurend aandacht te blijven besteden aan de verdere ontwikkeling van dat ecosysteem.

“ De grote toekomstige maatschappelijke opgaven vragen om een oplossingsgerichte benadering. Daaraan kan Noord-Nederland een belangrijke bijdrage leveren. ‘Brengen’ en dus niet alleen ‘halen’. Samenwerking en strategische allianties tussen overheden, kennisinstellingen en het bedrijfsleven zijn daarvoor een eerste vereiste. Dat vraagt soms ook om de bereidheid concessies te doen en in te leveren op eigen zichtbaarheid. ”

- Johan Remkes, oud-bestuurder en politicus van de VVD en voorzitter Raad van Toezicht van de Rijksuniversiteit Groningen

Het starten met een innovatievere samenwerking in een regio tussen bedrijven, overheden, universiteiten en onderwijsinstellingen is nog maar een begin. Datzelfde geldt ook als de genoemde partijen samen een Innovatiewerkplaats gaan inrichten. Een regionaal ecosysteem inrichten gaat verder dan het fysiek, financieel en technisch inrichten van innovatiewerkplaatsen op diverse locaties. Een definitie die heel goed de reikwijdte aangeeft van een dergelijk systeem luidt als volgt:

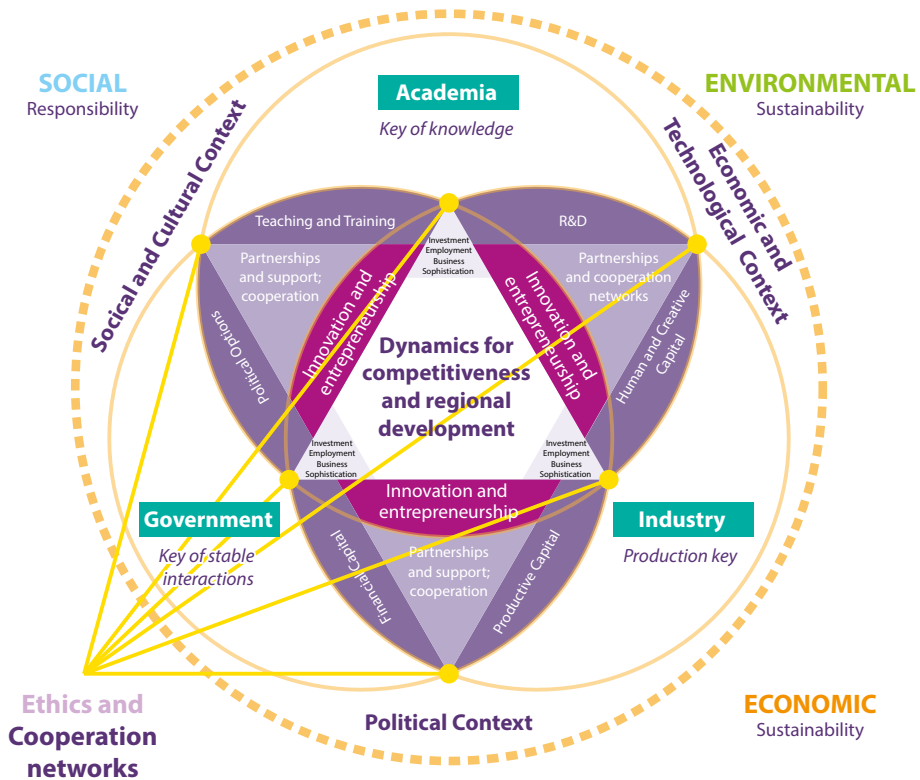
“A regional innovative ecosystem is a human social network that behaves like a sociobiological system, wherein people have developed patterns of behaviour that minimize transaction costs caused by social barriers resulting from geography, lack of trust, differences in language and culture, and inefficient social networks.”

*(Hwang & Horowitz, 2012)*

## Triple, quadruple and quintuple helix

Verschillende partijen zoals overheden, bedrijven en kennisinstellingen hebben altijd verschillende belangen en eigen doelen maar de thema's waaraan ze willen werken zijn wel overlappend. Omdat elke partij een eigen insteek heeft en specifieke expertise en netwerken meebrengt zal samenwerking veel extra's op kunnen leveren. De bedoelingen van het samenwerken tussen partijen moet voor een regio leiden tot

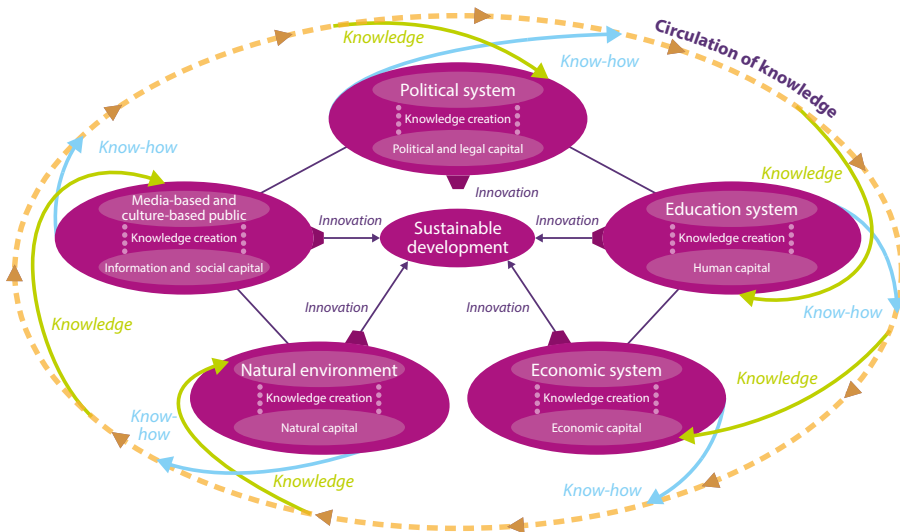
blijvende regio-ontwikkeling waardoor de regio economisch, sociaal, ecologisch en cultureel tot bloei komt. In het onderstaande schema (Farinha & Ferreira, 2013) wordt deze bedoeling weergegeven.



Triangulating the Triple-Helix (Farinha & Ferreira, 2013)

In dit schema gaat het over een *triple helix* waarin overheden samenwerken met kenniscentra en het bedrijfsleven. Hier wordt gepleit voor het inrichten van een *quadruple* of een *quintuple helix*. In een *quadruple helix* is de *civil society* (burgers, maatschappelijke organisaties, NGO's, media en cultuur) ook vertegenwoordigd (Carayannis & Campbell, 2009). In een *quintuple helix* wordt daarnaast ook rekening gehouden met (de gevolgen voor) het natuurlijke milieu (Carayannis, et al., 2012).

Hieronder het schema van het quintuple helix model:



The Quintuple Helix model and its function (functions) (Carayannis, Barth & Campbell, 2012, modified from Etzkowitz and Leydesdorff (2000), Carayannis and Campbell (2006, 2009, 2010), & Barth (2011a))

Markku Markkula, een binnen de EU invloedrijke expert op het terrein van regionale innovatiesystemen beschreef in een artikel (Markkula, 2015) hoe die dynamiek tussen de verschillende stakeholders tot succes kan leiden. Een paar van zijn suggesties:

- Kies voor een paar kansrijke ontwikkelingen in een paar politieke en industriële thema's.
- Een succesvol regionaal ecosysteem is gebaseerd op het versterken van human capital. Nieuwsgierigheid, creativiteit, ondernemerschap en kennisdeling zijn daarvoor essentieel. Het gaat om levenslange ontwikkeling.
- Koers aan op het overschrijden van grenzen en het ontwikkelen van partnerschappen met behulp van nieuwe gedigitaliseerde open innovatie platforms.



## Een benadering vanuit complexiteit: het Cluster Emergence Model (CEM)

In paragraaf 1.1 wordt de definitie van een economisch cluster uitgewerkt. De theorievorming rond economische clusters kan helpen bij het ontwikkelen van een regionaal ecosysteem waarin samenwerking rond problemen en kansen voorop staat. De feitelijke dynamiek in een regio wordt expliciet gemaakt in een publicatie van Anu Manickam (2018). Zij beschrijft in een model (CEM) de samenhang tussen clusterconditie, clusterdynamiek en clustertransformatie. In economische clusters werken verschillende stakeholders samen om innovatieve oplossingen te ontwikkelen en vooruitgang tot stand te brengen op sociaal, economisch, cultureel en ecologisch terrein. Clusters ontwikkelen zich op een unieke manier als antwoord op een specifieke context. Clusters organiseren zich zodanig dat ze rekening houden met wat er binnen en buiten het cluster gebeurt (trends, kansen, stakeholders, vertrouwen, samenwerking, enz.).

In dit model wordt duidelijk dat een *systeem* altijd reageert op ontwikkelingen in de *context* van dat systeem en dat die systeemreactie ook de context weer beïnvloedt. Voor een economisch cluster is het van belang om rekening te houden met zaken die buiten het cluster spelen maar wel ontwikkelingen beïnvloeden, zoals klimaatmaatregelen of de groei van mondiale productieketens. Door tijdig de risico's te onderkennen en de kansen die zich voordoen voor het regionale cluster om te zetten in innovatieve producten en diensten helpen zij zichzelf vooruit en veranderen zij hun eigen context.

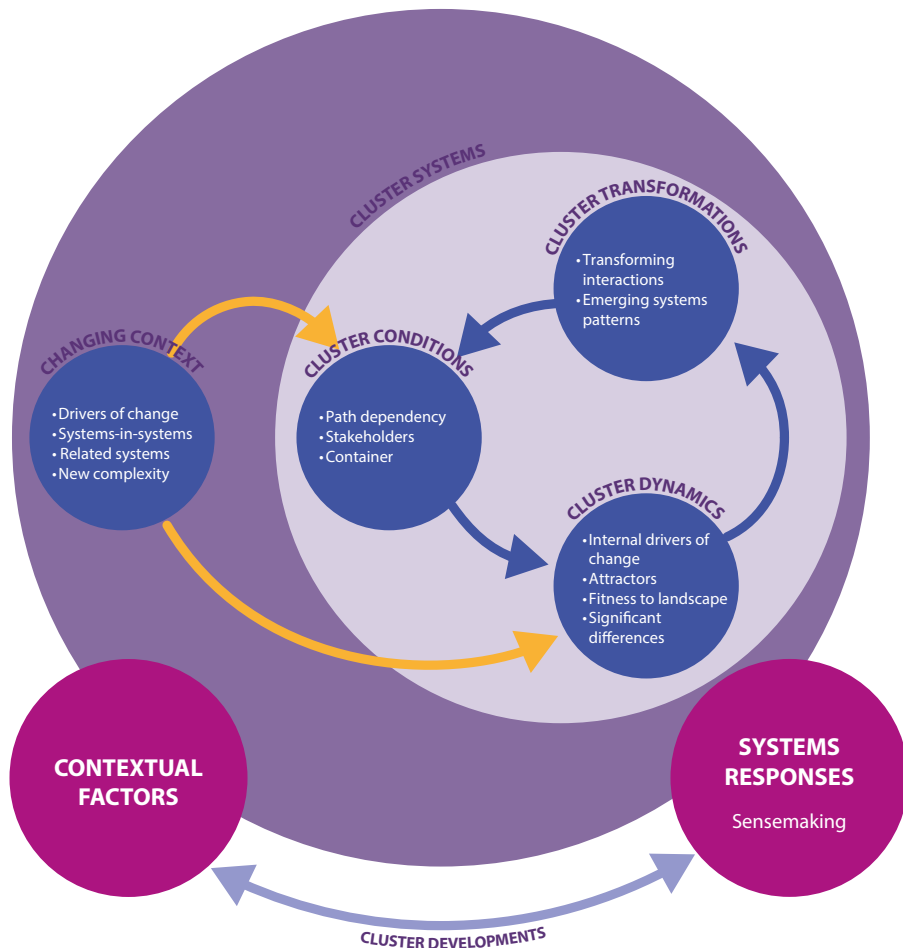
Daartoe zal een cluster ook naar zichzelf moeten kijken. Naar de eigen *systeemconditie*: in hoeverre is het cluster vanuit geschiedenis, de demografie, opgebouwde kennis, kunde en innovatievermogen, aanwezige infrastructuur, stand van de technologie, verhoudingen tussen relevante stakeholders en gekozen toekomststrategieën, in staat om adequaat te reageren op de ontwikkelingen in de context. Het ontdekken van de eigen gezamenlijke kracht en het ontwikkelen van strategieën om steeds beter te kunnen reageren op contextontwikkelin-

gen moeten gezien worden als eerste agendapunten van een clusterorganisatie.

In het Cluster Emergence Model wordt ook het begrip *systeemdynamiek* gebruikt. Systeemdynamiek gaat over de potentie van het cluster om te bewegen en bij te blijven en aansluiting te vinden bij ontwikkelingen elders. Het gaat ook over veerkracht en hoe gebruik wordt gemaakt van zaken die toch al aan de gang zijn zoals regionalisering en bottom-up initiatieven. Het gaat vooral ook om hoe de stakeholders hun verschillen kunnen smeden tot een unieke combinatie van mensen middelen en ideeën en zo sociaaleconomische innovatie bewerkstelligen.

Het laatste begrip in het CEM-model is *systeemtransformatie*. Door samen te werken in een cluster aan innovatieve oplossingen verandert alles. Transformerende interacties die nieuwe patronen met zich meebrengen en leiden tot systeeminnovatie. Zaken moeten interdisciplinair en branche-overschrijdend worden aangepakt aangepakt. Het lokaal samenwerken is een beweging van onderop die ook kansen biedt om regionaal, nationaal en internationale contacten aan te gaan. De belangrijkste transformaties, of ze nu gaan om kennisopbouw, het herinrichten van regionale verkeerssystemen, het opbouwen van een regionale voedselketen of een regionale circulaire economie, hebben te maken met zelforganisatie, opbouw van vertrouwen, samenwerken en delen van voordelen.

Manickam laat zien hoe verschillende elementen in het model gezamenlijk een ecosysteem tot stand kunnen brengen waarin regio-ontwikkeling mogelijk wordt. Het model ziet er als volgt uit en wordt verderop stapsgewijs uitgelegd:



Cluster Emergence Model (Manickam, 2018)

Toelichting en aanbevelingen:

**1. Denk na over de bredere Context** waarin het te ontwikkelen cluster moet groeien.

- In die bredere context spelen altijd factoren een rol die van invloed zouden moeten zijn op de strategische keuzes binnen het ecosysteem. In het model wordt dit *Drivers of Change* genoemd. Dan gaat het bijvoorbeeld om de gedigitaliseerde maatschappij, de globalisering, het streven naar duurzaamheid en energietransitie.

- Een tweede element van de context heeft te maken met het feit dat een gebied nooit iets geïsoleerds is. In het model wordt dit verschijnsel *System-in-Systems* genoemd. De regio heeft te maken met gemeenten, met de provincie, het rijk en de Europese Unie. Daar liggen belemmeringen, maar ook kansen en het cluster moet daar rekening mee houden en de mogelijkheden ervan benutten.
- Een derde element van de context gaat over *Related Systems*. Dat zijn de geldende economische, juridische, politieke en technologische systemen waar een regio niet omheen kan en gebruik van kan maken. Ook aanpalende regio's zijn belangrijk om rekening mee te houden.
- Het vierde element van de context is dat we steeds vaker te maken hebben met *New Complexity*: problemen die samenhangen met andere problemen die niet typisch regio-gebonden zijn, zoals bijvoorbeeld armoede, jeugdcriminaliteit, werkloosheid, armlastige gemeenten en gebrekkige opleiding van inwoners samen een bijna onontwarbare kluwen van problematiek kunnen vormen. Ook voor het aanpakken van dergelijke wicked problems (van Berkel en Manickam, 2019) kan regionale samenwerking van groot belang zijn.

**2. Denk na over de Conditie van het cluster.** Hoe ziet dat er nu uit? Deze conditie bestaat uit drie met elkaar samenhangende elementen.

- Op de eerste plaats de *Path dependency*. Bij dit begrip gaat het om zaken als geschiedenis, geografie en cultuur. Wat is de geschiedenis van de regio en wat betekent dat voor de huidige stand van zaken? Hoe ziet de economische, sociale en demografische ontwikkeling eruit? In hoeverre heeft dat ook te maken met de geografische ligging? Het is belangrijk om te zoeken naar de mogelijkheden die geschiedenis en locatie bieden voor een nieuwe, innovatieve strategische koers (path creation) voor het gebied. De focus op kansen en mogelijkheden is belangrijk om te voorkomen dat de regio gevangen blijft in wat was en is, het zogenaamde lock-

in risico. Dan wordt de geschiedenis van de streek, met de opgebouwde infrastructuur en kennis, een belemmering om een nieuwe koers in te slaan.

- Het tweede element betreft de belangrijkste *Stakeholders*. Wie zijn dat op dit moment? Zijn het vooral partijen die de bestaande orde willen continueren of willen ze meedoen aan strategische innovatie? Belangrijk daarbij is natuurlijk ook te onderzoeken welke stakeholders belangrijk zijn als een nieuwe koers wordt uitgezet.
- Het laatste element van de conditie van het cluster wordt in het model de *Container* genoemd. Wie en wat hoort erbij? Waar ligt de grens van het gebied of de regio? Wat is het speelveld en volgens welke regels wordt het spel gespeeld? Welke gedeelde visies bestaan en waarover bestaat onenigheid? Hoe worden ontwikkelingen aangestuurd (governance)?

**3. Besteed aandacht aan de Dynamiek van het cluster.** Waardoor komt het systeem in beweging? Dit is misschien wel het belangrijkste deel van het model. De vraag die eronder ligt gaat over hoe een cluster kan groeien. Ook hier kunnen weer een aantal samenhangende elementen worden uitgewerkt.

- Het eerste element gaat over *Attractors*. Dat zijn autonome bewegingen in en rond het systeem die een bepaalde richting uitgaan ondanks tegenwerkende factoren. Attractors zijn bijvoorbeeld regionalisering, emancipatie en individualisering. Dat zijn ontwikkelingen die niet zijn tegen te houden en waar rekening mee moet worden gehouden. Een zich ontwikkelend cluster kan hierop in spelen.
- Een tweede element betreft de *Interne Drivers of Change*: factoren binnen het cluster die de ontwikkeling van het cluster beïnvloeden, zoals de komst van een grote innovatieve ondernemer of het stoppen van gaswinning.
- Een derde element wordt in het model *Fitness to Landscape* genoemd. Dat gaat over het co-evolueren en veranderen van het systeem zodat het aansluiting houdt bij de veranderende context. Als de wereld veran-

dert zullen ook in de regio nieuwe competenties, structuren en samenwerkingsmodellen moeten worden opgebouwd om bij te blijven en om kansen te creëren in die veranderende omgeving.

- Het laatste element wordt *Significant Differences* genoemd. Hoe kun je als ecosysteem het verschil maken? Welke unieke combinatie van mensen middelen en ideeën kan ervoor zorgen dat het innovatie ecosysteem gaat groeien en bloeien?

**4. Zichtbaar maken van Systeemtransformatie.** Wat wordt zichtbaar aan vernieuwing? Het beschrijven van hoe het systeem zich ontwikkelt is belangrijk omdat iedereen resultaat wil zien van inspanningen. Voor een goede beschrijving van de feitelijke transformaties wordt in het model gebruik gemaakt van twee elementen.

- Het eerste element gaat over *Transforming Interactions*. Dit gaat over interacties en connecties die het cluster kunnen veranderen. Als regio valt daarbij bijvoorbeeld te denken aan het inrichten van een digitaal platform waar stakeholders verbinding kunnen maken met elkaar en met de rest van de wereld. Ook interdisciplinaire, internationale en branche-overschrijdende samenwerkingsvormen bieden mogelijkheden.
- Het tweede element voor het realiseren van systeemtransformatie is het koesteren van *Emerging System Patterns*. Als stakeholders op dezelfde voet als vroeger met elkaar blijven omgaan zal er nooit iets veranderen. Als mensen elkaar blijven zien als concurrenten zullen ze vooral hun eigen weg gaan en zeker niet gaan samenwerken omdat het onderlinge wantrouwen daarvoor te groot is. Een zich ontwikkelend ecosysteem heeft een andere patronen nodig: vanuit vertrouwen samenwerken met een bereidheid om informatie te delen en open te staan voor innovatieve ideeën.

In het onderstaande schema worden traditionele systeem patronen vergeleken met nieuwe systeempatronen die nodig zijn voor bloeiende regionale ecosystemen.

VROEGERE SYSTEEMPATRONEN	NIEUWE SYSTEEMPATRONEN
<b>Het gaat om eenvoudige en om gecompliceerde problemen</b> – die zijn oplosbaar door techneuten, politici en economen vanuit hun eigen frames	<b>Het gaat om complexe samenhangende problemen</b> – die we samen in dialoog misschien kunnen begrijpen en waarvoor we slimme aanpakken kunnen bedenken ('sense-making' in dialoog)
<b>Vertrouwen is latent aanwezig</b> - in autoriteiten en specialisten	<b>Vertrouwen is een voorwaarde</b> – <i>openheid, eerlijkheid, betrokkenheid</i>
<b>Geleidelijke verandering</b> – 'geëxtrapoleerde' toekomstscenario's	<b>Onzekerheid en verandering</b> – onvoorspelbare toekomst
<b>Exclusieve en intern georganiseerde kennisontwikkeling</b> – specialisten, experts	<b>'Leren' en 'openheid' als norm</b> – inclusief, ruimte om te experimenteren
<b>Fragmentatie en segmentering</b> <b>Silo's</b> – wetenschappelijke disciplines, mono-sector <b>Competitie</b> – tussen bedrijven <b>Autoriteit</b> – de regering, de grote bedrijven	<b>Noodzaak van samenwerking</b> – delen, verbinding zoeken, over grenzen heen
<b>Beleid en besluitvorming</b> – nationaal, gecentraliseerd, top-down, gepland, grootschalig	<b>'Multi' governance</b> – Op meerdere niveaus tegelijk, op verschillende schaal, top-down en bottom-up, gepland en door zelforganisatie, aandacht voor centrum én periferie
<b>Probleem en oplossing</b> – lineair denken Geen aandacht voor context, alleen gericht op oorzaak-gevolg analyse en op basis daarvan het probleem oplossen	<b>Systeem en context</b> – ecosysteem benadering Patronen, feedback loops en interventies met hefboomwerking

Traditionele en nieuwe systeempatronen (Naar: Van Berkel & Manickam, 2019; Manickam, 2018)

## Conclusies

Regio's zijn erbij gebaat dat er wordt samengewerkt door verschillende belangrijke partners zoals overheden, bedrijven, kennisinstellingen, burgers en sociale en culturele instellingen. Die samenwerking komt het makkelijkst tot stand rond thema's die in de regio spelen. Elke partij kan daarin, vanuit eigen inzichten en belangen, een bijdrage leveren om samen innovatieve antwoorden te vinden. Deze samenwerking is in onze gesegmenteerde maatschappij niet vanzelfsprekend.

Daarom is er in deze paragraaf veel aandacht besteed aan het opbouwen van een ecosysteem waarin samenwerking kan gedijen en regionale ontwikkeling tot bloei komt. Voor de ontwikkeling van een dergelijk ecosysteem is het nodig om te blijven leren: over de specifieke context waarin wordt samengewerkt, over de condities waaronder wordt samengewerkt, over de dynamiek zoals die zich afspeelt tijdens het samenwerkingsproces en over de feitelijke transformatie van het ecosysteem.



## 2.3



# VERSTERKING VAN DE REGIO: LESSEN VANUIT COMMONS, CLUSTERS EN COÖPERATIES

### Introductie

In eerdere paragrafen is aan de orde geweest dat het neo-liberale denken (paragraaf 1.1) en ontwikkelingen als digitalisering, globalisering en urbanisering (paragraaf 2.2) veel gevolgen hebben gehad voor regio's. De kloof tussen succesvolle en achterblijvende regio's is vergroot en de sociale samenhang en weerbaarheid is minder geworden. Deze paragraaf gaat over de mogelijkheden van nieuwe vormen van regionale samenhang en samenwerking.

Hier zal worden beschreven hoe bovengenoemde veranderingen ook geleid hebben tot allerlei decentrale, lokale en regionale initiatieven waarbij de samenhang en solidariteit opnieuw wordt gezocht (De Moor, 2013). Kenmerkend voor veel van deze initiatieven is dat ze los van elkaar ontstaan en makkelijk weer kunnen verdwijnen als initiatiefnemers afhaken of verwachtingen onvoldoende worden gerealiseerd omdat een structurele regionale inbedding ontbreekt.

Om dit probleem op te lossen wordt in dit boek en ook in deze paragraaf de gebiedscoöperatie geïntroduceerd als een blijvende structuur, een ecosysteem voor regionale en lokale (samenwerkings-)initiatieven.

Voor een effectieve opzet van een gebiedscoöperatie worden lessen getrokken uit een drietal regionale vormen van samenhang en samenwerking die al langer bestaan en waarover veel onderzoek beschikbaar is. Zij kunnen als inspiratiebron dienen voor de inrichting van gebiedscoöperaties. Het gaat achtereenvolgens om 'de Commons' (Ostrom, 1990), 'Economische clusters' (Manickam, 2018) en 'Coöperaties' (International Co-operative Alliance website).

De belangrijkste condities, spelregels, organisatieprincipes, aanwijzingen voor innovatief ondernemerschap en governance zullen hieruit worden gedestilleerd en als aandachtspunten worden gepresenteerd voor de uitbouw van gebiedscoöperaties.

## De regio, belang van nabijheid en een gezamenlijke strategie

Door de opkomst van het internet en het ontstaan van digitale internationale netwerken werd eraan getwijfeld of fysieke nabijheid nog noodzakelijk is voor groei, innovatie en samenhang. Iedereen kan immers overal kennis en contacten opdoen en handel drijven met de hele wereld. Door de lockdown maatregelen ten gevolge van de verspreiding van het coronavirus weten we inmiddels wel beter. Er is veel onderzoek waaruit duidelijk wordt hoe belangrijk fysieke nabijheid en lokale interactie is (McCauley, 2016). Bijvoorbeeld voor teamcohesie en voor het onderlinge vertrouwen. Via het internet wordt niet alles gedeeld, zeker niet in Europa en in de VS. Fysieke nabijheid helpt daarnaast om regionaal kennis op te bouwen en creatieve invallen ontstaan regelmatig in de wandelgangen of bij de koffiecorner.

Nabijheid is ook van belang om transities (groen, energie, digitaal, enzovoort) en veerkracht feitelijk te realiseren. Overal op de wereld wordt men geconfronteerd met die transities en overal zullen strategieën moeten worden bedacht om als regio niet achterop te raken. Gezamenlijke strategieën zijn nodig omdat hele industrieën veranderen: agro-food, mobiliteit, gezondheid, creatieve en culturele industrieën, constructie en nog veel meer. Dat betekent ook dat het werk verandert en de daarbij behorende kennis en vaardigheden. Als het industriële ecosysteem verandert, moet ook het kennis- en innovatie ecosysteem veranderen.

## Een meer solidaire samenleving in opkomst

Zoals eerder beschreven hebben een neoliberale economische visie, globalisering en digitalisering voor economische groei gezorgd en voor velen het leven aangenaamer gemaakt. Maar ze hebben ook gezorgd voor verbroken verbindingen.

Productie gebeurt wereldwijd en consumptie is lokaal. Zo komt voedsel van overal over de wereld en is zelfvoorziening een fictie geworden. De kloof tussen rijk en succesvol en arm en kansloos wordt groter. Jongeren trekken naar kansrijke regio's en ouderen blijven achter. Bedrijven komen en gaan en daarmee ook het uitzicht op werk. Toekomst worden onzeker. Er ontstaan krachtige onderstromen van ontevredenen, en de polarisatie tussen werelddelen, landen, bevolkingsgroepen en leeftijdsgroepen neemt toe.

“ Noord-Nederland kan de welvaart voor inwoners en bedrijven zowel in de regio als daarbuiten in positieve zin verbeteren. Het helpt daarbij om in gedachten te houden dat anderen behoefte hebben aan onze kracht, dat geeft onszelf kracht. Dan is het alleen nog maar een kwestie om het te laten zien in de praktijk. Be good and tell it!

”

- Paulien Geerdink, Lid Eerste Kamer der Staten-Generaal

Tegelijkertijd ontstaan op veel plaatsen lokale en regionale initiatieven die nieuwe samenhang, zekerheid en toekomst nastreven (De Moor, 2013). Dat zijn bijvoorbeeld energiecollectieven gericht op duurzame energie, coöperatieve supermarkten om lokaal een winkel in stand te houden, gemeenschappen van ouderen die onderling hun wonen en zorg regelen, broodfondsen voor freelancers, een 'toerismecoöperatie' van ondernemers die toeristen naar de regio willen brengen, dorpscoöperaties om lokale voorzieningen te waarborgen, enzovoort. Het zijn bottom-up initiatieven die verschillende partijen met verschillende belangen en eigen doelen bij elkaar brengen rond thema's die voor iedereen van belang zijn. Omdat elke partij een eigen insteek heeft en specifieke expertise en netwerken meebrengt zal samenwerking veel extra's op kunnen leveren. Het samenwerken kan voor een regio leiden tot blijvende regio-ontwikkeling waardoor de regio economisch, sociaal, ecologisch en cultureel tot bloei komt.

## De gebiedscoöperatie als ecosysteem

Een gebied wordt hier gezien als een deel van een regio. In een gebied hebben inwoners historisch, sociaal en cultureel het idee bij elkaar te horen. Een regio is ruimer en bestaat uit met elkaar in economische en infrastructurele zin samenhangende gebieden.

Ecosystemen, zie ook paragraaf 3.2, kunnen er heel verschillend uitzien. Qua grootte, samenstelling, focus, structurering enzovoort. Een gebiedscoöperatie kan een krachtig ecosysteem vormen voor lokale belanghebbenden. Door in een coöperatie samen te werken kunnen ze complexe uitdagingen makkelijker aan en zijn ze in staat om op creatieve wijze kennis en meerwaarde voor het gebied te ontwikkelen. Een gebiedscoöperatie biedt met andere woorden een blijvende structuur voor bedrijven, overheden, culturele, sociale en educatieve instanties om samen met inwoners van een gebied veerkrachtig en innovatief de leefbaarheid en welvaart van allen nu en in de toekomst te waarborgen. Een gebiedscoöperatie biedt ook de mogelijkheid om een gezamenlijke strategie uit te zetten en die te regisseren voor het gebied. Met deze vorm van regio-ontwikkeling wordt in Nederland volop geëxperimenteerd. Een van de bekendste voorbeelden daarvan is de in 2013 opgerichte Gebiedscoöperatie Westerkwartier (website). Ook in het buitenland bestaan vormen die hierop lijken zoals de Italiaanse industriële districten (Schilirò, 2017), het Britse Preston-model (CLES & Preston City Council, 2019) en het Spaanse Mondragon (Mondragon Annual Report, 2018). Deze praktijkvoorbeelden hebben een aantal aspecten gemeenschappelijk:

- Focus op lokale en regionale economie
- Verbonden met de lokale gemeenschap
- Gedeelde waarden: samenwerken om zo schaalvoordelen te krijgen, openheid, vertrouwen, duurzaamheid en veerkracht
- Netwerk met een variëteit aan stakeholders zoals overheden, bedrijven en kennisinstellingen
- Lokale behoeften en gezamenlijke inkoop
- Bottom up
- Open lidmaatschap, democratisch, de leden zijn de baas.

## Gebiedscoöperaties en regioversterking

Gebiedscoöperaties vormen niet alleen een goed ecosysteem voor samenwerkende partijen in een gebied, maar ze zijn zelf ook gebaat bij een goed ecosysteem, een context waarin ze kunnen gedijen. Een van de uitdagingen voor een gebiedscoöperatie is dat efficiënte en effectieve aanpakken soms niet passen bij de schaalgrootte van het gebied. De aardbevingen in Groningen betreffen bijvoorbeeld meerdere gebieden. Het opnieuw inrichten van een regionale voedselketen is ook niet denkbaar vanuit een gebied. Het oprichten van een digitaal coöperatief platform kan ook veel beter op een hoger systeemniveau: de regio.

Voor gebiedscoöperaties is het belangrijk dat ook de regionale samenhang wordt versterkt en een regionale netwerkorganisatie van stakeholders, waaronder de diverse gebiedscoöperaties, wordt opgezet. Dan kunnen op een hoger systeemniveau strategieën voor regio-ontwikkeling worden uitgezet en geregisseerd.

Hieronder worden een aantal regionale ecosystemen beschreven die al een lange historie hebben zoals de 'Commons', economische clusters en coöperaties en nu aan een duidelijke revival bezig zijn. Deze drie vormen zijn interessant omdat ze alle drie een verschillend aspect van de gebiedscoöperatie helpen verduidelijken. De Commons gaat over gemeenschapszin. Economische clusters gaan over het samen ontwikkelen van welvaart en toekomst en Coöperaties gaan over manieren om de samenhang een democratische vorm te geven.

Gebiedscoöperaties zijn Commons, clusters en coöperaties tegelijk. Alle drie genoemde vormen bieden daarom aanknopingspunten voor een effectieve en duurzame inrichting van gebiedscoöperaties.

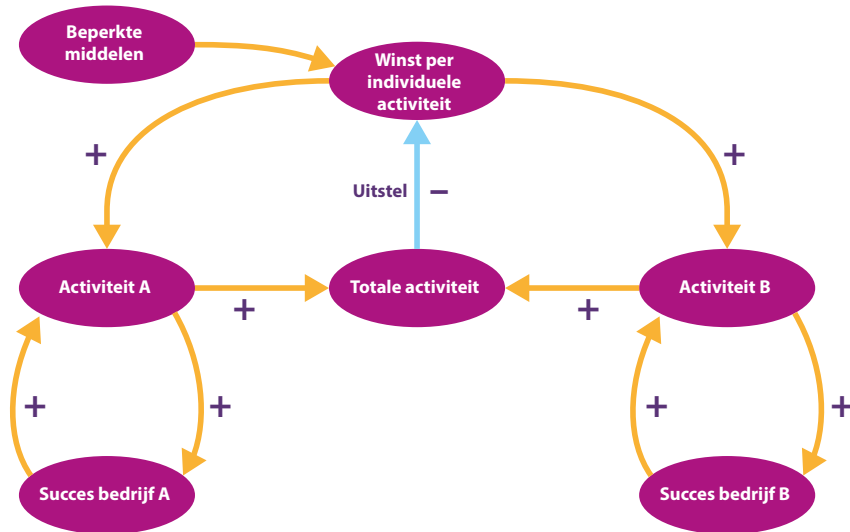
### *De Commons*

De Commons vormen een voorbeeld voor gebiedscoöperaties omdat het gaat over gemeenschappen die onder sommige omstandigheden langdurig in stand blijven maar onder andere omstandigheden helemaal mislukt zijn en juist tot grote machtsverschillen, onderlinge concurrentie en ruzies hebben

geleid. De Commons (Meent) waren in de Middeleeuwen gemeenschappelijke weiden rond een dorp waar boeren hun koeien konden laten grazen. Tegenwoordig wordt het begrip ook gebruikt voor het gemeenschappelijk gebruik van allerlei bronnen of hulpmiddelen waar iedereen binnen een groep of gemeenschap recht op heeft om te gebruiken. De Commons gaan over gebruiksrecht en niet per se over eigendomsrecht. Vergelijk bijvoorbeeld Wikimedia Commons met bijna 60 miljoen mediabestanden die onder drie categorieën voor iedereen beschikbaar zijn: Creative Commons Licences, Public domain en Free Documentation License.

Het organiseren van een Commons blijkt risico's met zich mee te brengen als de ontwerpprincipes niet goed zijn doorzocht. Een mogelijk gevaar is beschreven in de 'The tragedy of the Commons' (Hardin, 1966). Hardin beschrijft een situatie waarin mensen gemeenschappelijke middelen delen maar waar individuele gebruikers voor hun eigen voordeel of gemak gaan en geen rekening houden met elkaar. Zij concurreren om gemeenschappelijke middelen en vernietigen daarmee de gemeenschap. Hardin zag het als metafoor voor overbevolking, maar ook gemeenschappelijke visgronden, een gemeenschappelijke subsidiepot of een gemeenschappelijk opleidingsbudget kunnen als voorbeeld dienen.

In een systeemtekening ziet het er zo uit:



Tragedy of the Commons (Aangepast, Kim & Anderson, 1998)

Inmiddels is duidelijk geworden dat de 'Tragedy of the Commons' niet altijd hoeft op te gaan (Ostrom, 2010). Zij heeft veel Commons-praktijken over de hele wereld beschreven waarin door zelforganisatie binnen gemeenschappen regels werden opgesteld over wie de middelen mogen gebruiken en hoe degenen die deze regels zouden breken kunnen worden opgespoord en bestraft.

Ostrom (1990, p. 90) identificeerde acht ontwerpprincipes voor een stabiel ecosysteem voor het managen van gemeenschappelijke middelen:

1. Bepaal de grenzen van het systeem en wie horen erbij en wie niet.
2. Geef aan hoe de verhouding eruit ziet tussen de bijdragen die geleverd moeten worden en de voordelen die participeren met zich meebrengt.
3. Zij die zich onderwerpen aan de regels van het systeem, moeten die regels ook kunnen wijzigen.

4. Naleving van de regels moet via een betrouwbaar monitoringstelsel gebeuren; degenen die belast zijn met het monitoren moeten daarop ook aanspreekbaar zijn.
5. Sancties moeten passen bij het soort overtreding van de regels. Er moet begrip bestaan voor dingen die niet goed begrepen zijn, voor fouten die worden gemaakt en voor uitzonderlijke omstandigheden.
6. Conflict-oplossingsmechanismen moeten niet ingewikkeld, makkelijk toegankelijk en goedkoop zijn.
7. De zelfbepaling van het systeem moet door beleidsautoriteiten op een hoger (extern) niveau worden erkend.
8. Als een systeem deel uitmaakt van een groter systeem (nested systems) dan is het van belang om strategische beleidsruimte vanaf onderop in verschillende lagen op te bouwen.

In een latere studie (Poteete, Janssen & Ostrom, 2009) wordt 'vertrouwen' als belangrijkste punt genoemd. Vertrouwen in de andere participanten, vertrouwen in wederkerigheid, vertrouwen in meer voor- dan nadelen en vertrouwen dat niet deelnemers niet zullen profiteren van het samenwerkingsverband. Onderling vertrouwen helpt ook om samen normen en regels op te stellen voor de samenwerking. Via laboratoriumexperimenten werd bovendien aannemelijk gemaakt dat geïsoleerde anonieme individuen de neiging hebben om voor zichzelf te gaan ten koste van de gemeenschap. Informele face-to-face communicatie bleek egoïstisch gedrag te verminderen (Ostrom, 2010).

Geconcludeerd kan worden dat 'The tragedy of the Commons' een intern risico kan vormen bij het gemeenschappelijk managen van middelen maar dat een effectief ontwerp dat risico kan voorkomen.

Toch zijn er ook voorbeelden waar dat niet lukt. Partijen die over geld, contacten en up-to-date technologie beschikken kunnen zo overheersend worden dat ze bepalend worden in hoe de gemeenschap zich verder ontwikkelt. Het wereldwijde web (WWW) was aanvankelijk voor wat de inhoud betreft een online platform van niemand en iedereen. Elk idee, elke opvatting en elk document was vrij beschikbaar. Het internet was een creatieve en innovatieve Commons. Dat is inmiddels



totaal veranderd (Lessig, 2001). Google, Apple, Facebook en Amazon verzamelen onvoorstelbare hoeveelheden gegevens over van alles en van iedereen. Zij weten vaak eerder waar we in zijn geïnteresseerd en wat we mogelijk willen aanschaffen dan wijzelf. Zij oefenen een grote invloed uit in heel onze samenleving en zij groeien nog steeds (Moore, 2016). Deze ontwikkeling lijkt een modern voorbeeld van 'The tragedy of the Commons' theorie (Hardin, 1966), maar heeft gevolgen voor onze hele samenleving die we nog niet helemaal kunnen overzien, laat staan besturen. Op Europees niveau worden inmiddels wel pogingen ondernomen om weer grip te krijgen op de tech-reuzen en op datacollectie en gebruik (European Commission, 2020).

Uit het bovenstaande is als belangrijkste conclusie te trekken dat de Commons een voorbeeld voor de inrichting van gebiedscoöperaties vormen omdat ze gaan over de kracht van de gemeenschap om samen zaken voor elkaar te krijgen. Daarvoor is op de eerste plaats onderling vertrouwen nodig. Om de kracht van de Commons te benutten moet bij het ontwerp aandacht worden besteed aan democratische controlemechanismen, zodat niet een of meerdere partijen overheersend worden waardoor het gemeenschappelijk belang in het gedrang komt. Begrenzing van aandelen, rechten, bevoegdheden en het geven van stemrecht bieden daarvoor mogelijkheden.

### *Clusters*

Economische regionale clusters (zie ook paragraaf 2.1) zijn een tweede voorbeeld van het decentraal, lokaal en regionaal, samenwerken. In dit geval gaat het om het bereiken van sociale en economische voorspoed. Hier worden een aantal aspecten van het verschijnsel economische cluster beschreven die relevant zijn voor de inrichting van gebiedscoöperaties. Achtereenvolgens komen aan de orde: de definitie van het begrip cluster, de voordelen van het strategisch samenwerken in een cluster, de inrichting van een cluster en een systematische aanpak om clusterontwikkelingen te beschrijven.

## Clusterdefinitie

Zoals in paragraaf 1.1 al werd beschreven definieerde Michael Porter (1998) clusters als 'geographically proximate group of interconnected companies, suppliers, service providers and associated institutions in a particular field, linked by externalities of various types' (2003, p. 562). Delgado, Porter en Stern benadrukten vervolgens dat het niet om clustering van bedrijven binnen een sector gaat, maar om samenwerking tussen aanverwante industrieën die samen een regionaal ecosysteem vormen met veel onderlinge raakvlakken (Delgado et al., 2014). Het gaat om het slim gebruik maken van regionale omstandigheden en de complementaire sterkte van samenwerkende partners. Die partners zijn niet alleen de industriële bedrijven: 'clusters' worden gezien als voertuigen voor regionale economische groei waarbij bedrijven, overheden, onderzoekscentra, universiteiten en burgers met elkaar samenwerken. (Manickam, 2018).

## Clusters als voordelige strategie

Werken in clusters heeft voordelen. Zo is het effect voor lonen een gemiddelde groei van 13,5 % en zijn er veel meer innovatieve bedrijven die sterk groeien dan elders. Ook groeit de werkgelegenheid er harder dan wanneer er niet in clusters wordt gewerkt (European Commission, 2019, Emerging Industries, p.5).

Clusters, mits goed georganiseerd, maken innovatie makkelijker. Op de eerste plaats omdat samenwerken voor iedere betrokkene een verbreding van het eigen perspectief betekent. Iedereen komt ineens in aanraking met kennis, vaardigheden en inzichten van de andere partijen. Omdat de focus breder wordt, komen ook andere manieren van kijken naar problemen en nieuwe perspectieven op oplossingen naar voren. Ook kan een cluster van regionaal samenwerkende partijen makkelijker reageren op nieuwe trends, nieuwe technologie en op nieuwe vragen uit de markt. Zij kunnen nieuwe waardeketens vormen en zo een bijdrage leveren aan nieuwe bedrijvigheid. Clusters vormen een goede voedingsbodem voor innovatie.

## Europese clusterstrategie

Europa stimuleert het denken en werken in economische clusters. Dat gebeurt door te investeren in het moderniseren van industrieën, door het midden- en kleinbedrijf te helpen om toegang te krijgen tot clusters; door regionale en interregionale samenwerking te bevorderen en door te investeren in regionale 'smart specialisation' (European Commission, 2013). Deze laatste strategie is erop gericht dat regio's hun eigen competitieve kracht ontdekken door een bottom-up aanpak waarbij rekening wordt gehouden met de eigen geschiedenis en de lokale context. Het accent ligt op R&D en innovatie van samenwerkende partijen: bedrijven uit verschillende sectoren, overheden, universiteiten en onderzoekscentra en inwoners uit het gebied.

Ook voor een eigen inhoudelijke strategie voor regio's zijn data en richtlijnen vanuit Europa van belang. Zo worden in het 'Trendsreport' (European Union, 2019, p.14) mondiale megatrends benoemd waar regio's rekening mee kunnen houden.

- *Environmental and smart economy megatrends*: Green and circular economy, Urbanisation and smart city, Smart mobility.
- *Socio-political megatrends*: Globalisation and geopolitics, Demographic shifts.
- *Technological megatrends*: Automation, Mass customisation and servitisation, Integration of subjects and objects, Data-driven world, Cybersecurity and blockchain.

In datzelfde Trendsreport worden ontwikkelingen beschreven in veelbelovende nieuwe of vernieuwde industrietakken waar elke regio naar zou kunnen kijken voor een eigen mix van 'smart specialisation'. Het gaat om: Advanced Packaging, Biopharmaceuticals, Blue Growth industries, Creative industries, Digital industries, Environmental industries, Experience industries, Logistical Services, Medical Devices, Mobility Technologies, Smart construction industries.

Ook biedt de 'Green deal' strategie van Europa (2019a), waarin gestreefd wordt om in 2050 het eerste klimaat-neutrale continent te worden, nieuwe kansen om sectoren meer met elkaar te verbinden.

Voorts krijgen in het nieuwe Europese programma (2021-2027) clusters een nieuwe rol toebedeeld om de groene, de digitale en de technologische transitie te faciliteren. Zij krijgen daarbij de taak de noodzakelijke competenties en businessmodellen te ontwikkelen en interregionaal en cross-sectoraal samen te werken en zo nieuwe diensten (internationaal) en nieuwe waardeketens te realiseren.

## De inrichting van een cluster

Om op langere termijn als cluster te blijven bestaan is het nodig om een clusterorganisatie in te richten. Omdat partners, regio's, kansen en belemmeringen en thema's niet overal hetzelfde zijn geldt ook hier weer dat bij het inrichten van een organisatie van het netwerk maatwerk nodig is. Zo is de rol van de regionale overheid soms alleen subsidieverstrekking en soms actief participierend. Daarnaast is in sommige regio's een groot bedrijf dominant aanwezig terwijl in andere regio's de bedrijvigheid zich vooral afspeelt in mkb-ondernemingen. Bovendien verschillen regio's in de mate waarin innovatie, onderzoeks- en onderwijsinstellingen aanwezig zijn. Toch zijn er ook een aantal kenmerken voor de inrichting van een clusterorganisatie te benoemen die vaak voorkomen. Deze zijn terug te vinden op het 'Smart Specialisation Platform' van de Europese Commissie<sup>14</sup>:

- Leden zijn afkomstig uit de private sector, de publieke sector en de academische wereld (triple helix).
- De clusterorganisaties kennen de netwerken van de verschillende leden en zijn in staat om de culturele verschillen en de manier waarop er gewerkt wordt te overbruggen.
- De organisaties nemen initiatief tot samenwerking om dat wat de verschillende partijen nodig hebben gerealiseerd te krijgen en soms ook voor activiteiten die op langere termijn perspectief bieden en om innovatieve omwentelingen te bewerkstelligen.

---

14 Smart Specialisation Platform. <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/cluster-organisations>

- Zij nemen initiatief in projecten en zorgen dat de verschillende partijen betrokken zijn.
- Ze lobbyen en proberen wettelijke kaders en standaarden zo te beïnvloeden dat ze stroken met de behoeften van de leden van het cluster.
- Ze organiseren matchmaking- en netwerkbijeenkomsten.
- Ze zijn actief in het verwerven en verspreiden van bedrijfsinformatie.
- Ze stimuleren internationalisering en creëren zo nieuwe kansen, ook voor onderzoek en innovatieve projecten.

### *Coöperaties*

'Cooperatives are people-centred enterprises owned, controlled and run by and for their members to realise their common economic, social, and cultural needs and aspirations'.  
(International Co-operative Alliance website, 2020).

Coöperaties zijn er in allerlei soorten en maten. Internationaal opererende bedrijven kunnen een coöperatie vormen, maar ook een lokale supermarkt. De top honderd coöperatieve ondernemingen hebben samen een omzet van ruim € 107 miljard en bieden werk aan ruim 140.000 FTE (Website NRC, coöperatief kenniscentrum, platform en belangenbehartiger).

Coöperaties zijn gemiddeld groter dan gewone bedrijven en investeren minstens evenveel. Risico van baanverlies is er waarschijnlijk kleiner. Coöperaties overleven beter en zijn minstens zo productief als gewone bedrijven (Perotin 2016).

Coöperaties houden mensen langer in dienst, mensen verzuimen er minder en de lonen zijn minder ongelijk dan in gewone bedrijven (Mayo, 2015).

Om duidelijker te maken wat een coöperatie onderscheidt van een bedrijf dat als doel heeft om winst te maken voor aandeelhouders en een kader te scheppen heeft het kenniscentrum NRC een 'Code voor Coöperaties' gepubliceerd met een aantal principes en voorschriften waarin die principes worden uitgewerkt (Coöperatie Code 2019 voor coöperatieve ondernemingen):

Coöperaties gaan over coöperatief ondernemerschap met als principes:

- Een coöperatie is een vereniging met een bedrijf; ondernemen met en voor de leden.
- De coöperatie stoelt op de erkenning van een gemeenschappelijke behoefte.
- De coöperatie richt zich op lange termijn waardecreatie.

Coöperaties gaan ook over collectiviteit en wederkerigheid met als principes:

- De relatie tussen de leden is er een van samenwerking en solidariteit.
- De coöperatie gaat uit van de kracht van het collectief.
- De relaties tussen coöperatie en leden en tussen leden onderling zijn gebaseerd op wederzijdse rechten en plichten.

Bovendien gaan coöperaties over de betrokkenheid van leden, met als principes:

- De coöperatie is een ledenorganisatie op democratische grondslag.
- De mate van zeggenschap wordt door meerdere factoren (zoals de mate van gebruik door een lid) bepaald.
- Financiering van de coöperatie door de leden is een vorm van wederkerigheid en/of van een sterke ledenbetrokkenheid.

## Een nieuwe ontwikkeling: Digitale platform coöperaties

Een nieuwe coöperatieve vorm zijn de digitale platform coöperaties (Borkin, 2019).

Sutton (2016) definieert ze als volgt: "A platform co-op is a digital platform that is designed to provide a service or sell a product, and that is collectively owned and governed by the people who depend on and participate in it." Dergelijke platformen vormen een alternatief voor digitale platformen als Facebook, Amazon, Google, Uber, Airbnb en Deliveroo die vooral kapitaal en informatie vergaren en bestaande lokale en regionale infrastructuren om zeep helpen. Voor gebiedscoöperaties is een dergelijk digitaal regionaal platform een goede

kans om in het digitale tijdperk te voorzien in eigen behoeften en minder afhankelijk te zijn van wereldspelers.

## Governance

Het begrip 'governance' wordt heel verschillend gebruikt. Meestal gaat het over de manier waarop een organisatie wordt bestuurd (financieel, economisch, strategisch), inclusief een impliciete of expliciete gedragscode en inclusief het toezicht op bestuur en gedrag. Soms gaat het alleen over het bestuursmodel, de verhouding tussen bestuurders, toezichthouders en medewerkers. Hier wordt een definitie gebruikt waarin de manieren die gebruikt worden om besluiten te nemen en conflicten te beslechten centraal staat. Governance gaat niet over wie de baas is en wie controleert en sanctioneert. Governance gaat ook over horizontale en informele processen die zich afspeelen tussen stakeholders vanuit heel verschillende disciplines en branches. Governance betreft 'the processes of interaction and decision-making among the actors involved in a collective problem that lead to the creation, reinforcement, or reproduction of social norms and institutions' (Hufty, 2011).

Vanuit bovenstaande definitie en toegepast op coöperatie-principes bestaan er verschillende manieren van governance waaraan aandacht moet worden besteed:

- Op de eerste plaats gaat het om governance die leidt tot gemeenschappelijke paradigma's, waarden en normen. Het besef van gezamenlijke problemen, uitdagingen, doelen en belangen in plaats van 'ieder-voor-zich' wat gebruikelijk is in de bestaande neoliberale economische wereld. Dit soort governance draait om het komen tot een gemeenschappelijk bewustzijn en perspectief op wat de coöperatie kan betekenen voor alle betrokkenen en om hoe dat perspectief kan worden gerealiseerd. Het gaat ook over de (controle op de) instandhouding van het gemeenschappelijk paradigma en de doelen van de coöperatie.
- Op de tweede plaats is de coöperatie een bedrijf dat niet in een isolement leeft. Het zal om concurrerend te kunnen zijn met andere partijen zoals bv's en nv's ook moeten letten op marktontwikkelingen, macro-economische trends, kosten

en baten, kwaliteit en klanttevredenheid en snelheid en adequaatheid van levering. De coöperatie moet een toekomststrategie formuleren én een strategie om daarvoor een vruchtbaar ecosysteem op te bouwen.

- Op de derde plaats, in aansluiting op het bovenstaande, is een bedrijfsmatige interne organisatie onontbeerlijk. Dat betekent aandacht voor bedrijfsprocessen en procedures. Voor planning en controle. En dus voor hiërarchische verhoudingen tussen management en medewerkers.
- De vierde soort governance betreft het managen van machtsverhoudingen. De leden zijn de baas. Hiervoor heeft NCR een aantal coöperatieve bestuursmodellen (De coöperatieve bestuursmodellen in een notendop) op haar website geplaatst. Dit gaat over de verhoudingen tussen algemene vergadering/ledenraad, het bestuur (en/of directie), de Raad van Commissarissen en het bedrijf.

Coöperaties zijn verenigingen met leden die in een bedrijf samenwerken om waarde te creëren. Onderlinge betrokkenheid, onderling vertrouwen en de wil om samen te werken zijn belangrijke uitgangspunten. De juridische vorm van een coöperatie verschilt van land tot land. Governance gaat niet alleen over de verhouding tussen bestuur en leden maar ook over het komen tot een gemeenschappelijk paradigma en gezamenlijke normen en over het bedrijfsmatig runnen van de coöperatie.

## Lessen voor de gebiedscoöperatie

Voor de groei, bloei en instandhouding van de gebiedscoöperatie zijn in de voorgaande paragrafen een reeks aanbevelingen opgesomd die hier worden samengevat.

Aan het begin van deze paragraaf werd omschreven wat er onder een gebiedscoöperatie kan worden verstaan. Een gebiedscoöperatie is een coöperatieve vorm van samenwerking in een bepaald gebied met als doel deze economisch, sociaal, ecologisch en cultureel te versterken en toekomstbestendig te maken. De coöperatieve samenwerking vindt plaats tussen het bedrijfsleven, onderwijs, onderzoek- en innovatiecentra,



maatschappelijke instanties, burgers en de overheid. Leden van een gebiedscoöperatie kunnen allerlei partijen zijn die in het gebied werkzaam zijn: bedrijven, instellingen, consumentenorganisaties, bewonersorganisaties, etc.

Een Gebiedscoöperatie biedt een blijvende structuur en bevordert de samenwerking tussen leden onderling en tussen leden en niet leden op een aantal terreinen:

- Opstellen van een ontwikkelingsagenda voor het gebied
- Innovatie en kennisvraagstukken waardoor de regiocapaciteit versterkt worden
- Verbeterde bedrijfsvoering en/of waarde toevoeging inclusief het realiseren van nieuwe (regionale) waardeketens vanuit coöperatieve principes
- Duurzame bedrijvigheid en professionalisering van bestaande bedrijven
- Oplossen van maatschappelijke vraagstukken (energietransitie, zorg-, ouderen- mobiliteitsvraagstukken, werkgelegenheid, sociale cohesie, leefbaarheid platteland, invulling nieuwe economie van het platteland, etc.)
- Startups & het opschalen van bedrijvigheid.

Om de innovatiekracht van een gebied of een regio te versterken kunnen specifieke platforms voor innovatie worden ingericht. Gebiedscoöperaties kunnen de voordelen van het werken als coöperatie benutten, zoals grotere productiviteit, meer werknemersloyaliteit en meer investeringsvermogen

Het idee van een gebiedscoöperatie moet in vruchtbare aarde vallen. Er moeten aanleidingen bestaan voor verschillende partijen om met elkaar te gaan samenwerken. Die aanleidingen zijn in eerdere paragrafen uitgebreid aan de orde geweest. Ook in regio's waar het goed gaat kan een gebiedscoöperatie een manier zijn om nog beter, nog innovatiever, nog concurrerender en nog duurzamer te worden. Omdat elk gebied unieke kenmerken heeft, zoals een verschillende geschiedenis, een andere geografische ligging, samenstelling van de bevolking qua leeftijd, opleidingsniveau en culturele achtergrond, bedrijvigheid, aanwezigheid van scholen en onderzoekscentra, bevolkingsdichtheid en aanwezige infrastructuur, is het in kaart brengen van de grootste uitdagingen en

kansen voor zo'n gebied een van de eerste noodzakelijke activiteiten. Dat kan met behulp van het elders in dit boek beschreven *Cluster Emergence Model, CEM*, (Manickam, 2018). Ditzelfde model helpt ook om de contextveranderingen van een gebied, de feitelijke conditie van het gebied, de dynamiek die plaats vindt door als gebiedscoöperatie te gaan werken en hoe de feitelijke transformatie eruit ziet goed te beschrijven.

Voorwaarde om samen te werken in een gebied is onderling vertrouwen tussen stakeholders. Om ook op langere termijn succesvol te zijn moeten er concrete resultaten komen, materieel en/of immaterieel, voor iedere stakeholder apart én voor de gemeenschap. De 8 ontwerpprincipes voor een Commons zoals Ostrom die formuleerde om een stabiel ecosysteem te krijgen kunnen ook bij het ontwerpen van een gebiedscoöperatie worden gebruikt.

Een top-down blauwdrukbenadering is ongeschikt om een gebiedscoöperatie effectief te laten zijn. De aanpak is bottom-up én top down waarbij betrokkenheid en samenwerking van belangrijke stakeholders vanwege de variëteit aan invalshoeken onontbeerlijk is om innovatieve ontwikkelingen op gang te brengen. In een gebiedscoöperatie moeten onafhankelijke rollen ontstaan die verschillende belangen en soms concurrerende partijen bij elkaar weten te brengen. Bij de beschrijving van een gebiedscoöperatie als een cluster is het begrip systems-in-systems gebruikt om top-down en bottom-up invloeden op een gebied te verduidelijken. Om gebiedscoöperaties werkelijk effectief te maken in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken is het vaak nodig dat gebiedscoöperaties gaan samenwerken in een regionaal platform, opdat ook op regio-niveau de samenwerking tussen stakeholders sterk wordt verbeterd. Voor een regionaal platform zou het inrichten van een digitale platform coöperatie een interessante optie kunnen zijn.

Een gebiedscoöperatie kan ook een belangrijke rol spelen voor samenwerkingsvormen binnen dat gebied, zoals lokale supermarkten, dorpsverenigingen, zorg- en energiecoöperaties. Een gebiedscoöperatie kan voor lokale initiatieven een waarborg vormen voor het voortbestaan op langere termijn,

omdat professionele ondersteuning, een blijvende structuur die niet afhankelijk is van toevallige mensen en een verdienmodel voor activiteiten op een iets hoger niveau beter kunnen worden gegarandeerd.

Voor gebiedscoöperaties geldt net als voor andere coöperaties dat ondernemerschap, wederkerigheid en betrokkenheid van leden de basis vormen voor de samenwerking. Governance gaat daarom niet alleen over bestuursmodellen, maar ook over het komen tot en het in standhouden van dat gezamenlijke ondernemerschap waarin wederkerigheid en betrokkenheid essentieel zijn. Governance is daarnaast ook nodig voor het realiseren van succesvolle gebieds- en regio-ontwikkeling, en tot slot moet de governance leiden tot een efficiënte en effectieve bedrijfsmatige aanpak van alle bedrijvigheid.

In het derde hoofdstuk gaat het om vernieuwingen op het terrein van onderwijs en onderzoek. Dit vraagt om veranderingen in de kennisinstellingen zelf, maar ook bij de andere stakeholders in de regio.

In het eerste deel wordt een kennisnetwerk uit het begin van de 20e eeuw voorgesteld: het zogeheten OVO-Drieluik van onderwijs, voorlichting en onderzoek. Het was een aanpak op initiatief van het toenmalige ministerie van landbouw. Uiteindelijk werd een infrastructuur neergezet die in een doorlopend proces het kennisniveau, het innovatievermogen en de samenwerking onder agrarische ondernemers op wereldniveau bracht.

Het tweede deel zoomt in op de Innovatiewerkplaatsen: het concept waarmee de Hanzehogeschool vormgeeft aan flexibel, regionaal verankerd en internationaal gepositioneerd onderwijs en onderwijs. Inspelend op de omstandigheden in Noord-Nederland, ontwikkelde de Hanzehogeschool deze Innovatiewerkplaatsen die functioneren als leergemeenschappen met partners uit de regionale quadruple helix. De paragraaf geeft inzicht in de inbedding in het curriculum en sluit af met een doorkijk naar de ontwikkelambities naar een engaged university.

In het laatste deel van het derde hoofdstuk wordt de visie geschetst op de samenwerking tussen regio en Hanzehogeschool in de eerstkomende vijf jaar. Het is bedoeld als denkoefening: hoe kan je in interactie met de betrokkenen in de regio de eigen visie uitwerken en steeds verder concretiseren en operationaliseren. In die zin geeft deze paragraaf een momentopname weer, met een uitwerking die mee-evolueert met de vragen en inzichten uit de regio.



Transities in  
de regionale  
kenniscreatie

-

op weg naar next  
education

## 3.1

# HET OVO-DRIELUIK

**H**et is hiervoor al een paar keer aan de orde gekomen: we hebben een aantal ingrijpende veranderingen voor de boeg. In zo'n situatie kan het nuttig zijn om eens terug te kijken: kennen we uit het verleden methodieken of benaderingen waar we iets van kunnen leren? We willen op deze plek het zogenaamde OVO-drieluik voor het voetlicht halen. OVO staat voor onderwijs, voorlichting en onderzoek. De OVO-aanpak laat zien hoe men in het begin van de 20ste eeuw erin slaagde een kennisinfrastructuur te bouwen die zich van nationale tot regionale en lokale schaal manifesteerde tot in de haarvaten van de Nederlandse landbouw. We zoomen in dit hoofdstuk in op Drenthe, waar de Drentse rijkslandbouwleraar Jakob Elema erin slaagde een kennisinfrastructuur te realiseren die zijn weerga niet kende, en dat in een provincie waar de kwaliteit van het agrarische bedrijfsleven en zijn relatie tot markt en landschap bedroevend was.

### Landbouwcrisis

De kiem voor het OVO-drieluik werd gelegd in de staatscommissie voor de landbouw van 1886. De ernstige financiële problemen in de landbouw, als gevolg van de grote landbouwcrisis in het laatste kwart van de negentiende eeuw, deed de roep om overheidsbemoeienis groter worden. De regering wilde geen beschermende handelspolitiek voeren, maar zij was wel bereid om de 'Staatslandbouwcommissie' in te stellen. De belangrijkste taak van deze commissie was te onderzoeken hoe de Nederlandse landbouw 'uit zijn gedruken toestand op te heffen'. In 1890 rapporteerde de commissie haar bevindingen. De malaise was, aldus de commissie, niet alleen te wijten aan omstandigheden van buitenaf (import van goedkope landbouwproducten uit de VS en Canada, prijsdalingen van binnenlandse producten, noodzaak tot efficiëntere productie, aanschaf van machines, verlies aan werkgelegenheid, leegloop van het platteland – het leest verrassend bekend alle-

maal). De commissie constateerde vooral ook een gebrek aan kennis, vooruitstrevendheid, vernieuwing en samenwerking onder de boeren.

De overheid greep in. Men wilde de boeren vrijheid, kennis en inzicht verschaffen zodat zij begrepen welke weg hen naar economisch voordeel zou leiden. De in 1876 opgerichte Rijkslandbouwschool in Wageningen was al een voorzet geweest. Dit instituut diende te worden versterkt. Tevens kwam het nu aan op het stimuleren van veranderingen aan de basis. De overheid ging zich actief bezig met landbouwonderwijs, het landbouwonderzoek en de landbouwvoorlichting. Men stelde landbouwconsulenten en -leraren aan, en in sommige provincies kwamen proefstations, waar experimenten op het gebied van de land- en tuinbouw konden worden uitgevoerd.

## Behoefte aan nieuwe opleiders

De taak van de consulenten en leraren bestond uit voorlichting, onderzoek en onderwijs. Deze mensen moesten breed inzetbaar zijn. Denk aan individuele voorlichting door middel van mondelinge en schriftelijke adviezen, artikelen schrijven in dag- en vakbladen, brochures en boeken uitgeven, groepsvoorlichting in de vorm van lezingen, excursies, demonstraties en dergelijke. Uiteraard verwachtte men ook dat zij nauwe banden zouden onderhouden met de besturen van de diverse landbouworganisaties en de gemeentelijke- en provinciale overheden.

Een groot probleem was natuurlijk: hoe vind je geschikte mensen voor dit werk? Er was maar een handjevol enigszins door de praktijk geschoolde ambtenaren, met ervaring in de nieuwe principes van de moderne, op Duitse leest geschoei-de, landhuishoudkunde. Een van was Jakob Elema, 1872 geboren op de boerderij van zijn ouders in het Noord-Groningse Toornwerd. Zijn ouders behoorden tot de gegoede, ontwikkelde boerenstand, waar men studie en landbouwkundige experimenten kon waarderen. Jakob studeerde aan de universiteit van Halle, destijds het centrum van de moderne, volkomen

nieuwe landbouwkundige inzichten. Vervolgens rondde hij aan de Rijkslandbouwschool te Wageningen zijn studie af en verkreeg diploma's als landbouwkundige en onderwijzer. Korte tijd later kreeg hij een aanstelling als rijkslandbouwleraar. Op dat moment, in 1894, waren er nog slechts vijf dergelijke ambtenaren in Nederland en er was behoefte aan meer vertegenwoordigers van de nieuwe lichtung.

## Ruimte voor innovatie

Kijken we naar Drenthe. Want daar begon Jakob Elema in 1895 zijn werk als landbouwleraar. Men zat daar toen niet op veranderingen te wachten. Nieuwigheden, zoals de aanstelling van de jonge landbouwleraar werden met veel scepsis bekeken. Maar Elema liet zich niet afschrikken. Door zijn deskundigheid, zijn motivatie en de onuitputtelijke inzet en energie won hij uiteindelijk alom vertrouwen in de provincie Drenthe. De oplevende conjunctuur na 1895 was hem daarbij een belangrijke steun in de rug.

In de periode 1890 - 1915 maakte de landbouw een sterke ontwikkeling door. De grondontginning werd fors ter hand genomen. En het doorvoeren van commerciële en wetenschappelijke principes in de veehouderij en akkerbouw had ingrijpende gevolgen. Er ontstonden coöperaties voor zuivelverwerking, vleesafzet, aardappelmeeleverwerking, veevoeder- en kunstmestaankopen, landbouwkrediet en genetische veredeling van de veestapel. Deze organisaties bleken van blijvend belang. Als de algemene economische situatie en de landbouweconomische situatie (landbouwprijzen, afzetmogelijkheden voor zuivelproducten, vlees en aardappelmee) in de periode 1890 - 1895 weer aan gaat trekken, is de Nederlandse landbouw klaar om daarvan te profiteren. Menigeen was, met de herinnering aan de voorgaande crisis in het achterhoofd, bereid tot experimenten. Ook in Drenthe durfden sommigen nu experimenten aan te gaan, en de groeiende economische mogelijkheden gaven ruimte voor innovatie, rationalisatie en emancipatie. De waardevolle rol die Elema juist toen in dat proces heeft kunnen spelen zou men toevallig kunnen noemen, maar dat is vermoedelijk niet helemaal terecht. Want



waar hij op inzette was het organiseren van een duurzame infrastructuur tot in de dorpen, zodat er een kennisnetwerk ontstond waarlangs onderzoek en bedrijfsleven in een direct en permanent contact stonden. De beroemde *keukentafel* werd hiervoor de icoon.

## Hoe kreeg hij dit voor elkaar?

Willen we hier iets van leren, dan moeten we Elema's belangrijkste stappen volgen.

### *Voorlichting*

Als eerste wilde hij een goede voorlichting opzetten. Een belangrijke eerste aanzet tot succes waren de lezingen. Als anderen hem niet vroegen dan nam hij zelf het initiatief als hij van mening was dat het gewenst was. Na overleg met de voorzitter van een plaatselijke landbouwvereniging, de schoolmeester of de dominee belegde hij een bijeenkomst. De eerste keren waren de bezoekers weliswaar belangstellend maar de opkomst was beperkt. Hij analyseerde zelf kritisch hoe het ging en verbeterde steeds de aanpak. Zo kwam het dat de lezingen steeds beter bezocht werden. Na ongeveer een jaar werd er voor het eerst naar aanleiding van een lezing een landbouwvereniging opgericht. In totaal hield hij in het winterseizoen 1895/96 32 lezingen waar 1542 bezoekers kwamen. Hoewel de onderwerpen van zijn verhandelingen varieerden waren niet minder dan 26 gewijd aan de bemesting van de zandgronden. Dit was in die eerste jaren het thema. Op de tweede plaats kwam veevoeder waaraan een kwart van alle lezingen gewijd was. Twee andere populaire onderwerpen waren de zuivelbereiding en de oprichting van boerenleenbanken.

### *Samenwerking met de dorpsmeester*

Naast zijn lezingen legde Elema overal proefveldjes aan. Zo kon hij precies zien welke maatregelen tot welke resultaten leidden en kon hij de boeren goed adviseren. Vaak werkte hij samen met de dorpsonderwijzers. Vaak zijn dit de personen, die het vertrouwen genieten van de plaatselijke bevolking, die hen met raad en daad bijstond, het belang van verbeteringen in landbouw en veeteelt inzag en aan de uitvoering ervan

meewerkte. De nieuwe ideeën wamen van anderen, maar de dorpsmeester hielp ze overbrengen aan de plaatselijke bevolking.

#### *Vorming van een kennisnetwerk*

Door zo'n soort samenwerking kon Elema zijn netwerk verstevigen en kreeg hij extra ogen, oren en handen. Bovendien werden metertijd ook steeds meer landbouwverenigingen opgericht, vaak naar aanleiding van lezingen van Elema. Deze verenigingen waren voor hem een belangrijk instrument van vernieuwing, versnelling en verspreiding. Niet alleen boeren waren lid, ook de burgemeester, de gemeentesecretaris, de dokter en het schoolhoofd woonden de vergaderingen bij. De leden spoorden elkaar aan om vragen te stellen en te zorgen voor meer voorlichting. Een model voor LLO avant la lettre, en een bron van kennis, zeker voor de gemiddeld kleine boerenbedrijven die in die tijd in Drenthe nog de norm waren.

#### *Teach the teacher*

Onderwijs, onderzoek en voorlichting hingen nauw samen. Een goede voorlichting aan de landbouwers was slechts mogelijk, wanneer de boer voldoende ontwikkeld was om het waarom van de adviezen te begrijpen. Een goede voorlichting moest derhalve steunen op goed onderwijs. Dit gebeurde vaak door middel van winteravondcursussen. De hoeveelheid van dit soort cursussen liep gestaag op. Ze kwamen vaak voort uit een initiatief van plaatselijke onderwijzers met een landbouwakte.

Essentieel voor het gehele Drentse landbouwenderricht, maar evengoed voor het functioneren van de rijksvoorlichtingsdienst in Drenthe, was de onderwijzerscursus die Elema rond 1900 in Assen begon. Eenmaal per week, op zaterdag gedurende twee à drie uren, kwamen onderwijzers naar de opleidingscursus voor de akte landbouwkunde L.O. Gemiddeld gaf Elema jaarlijks zo'n 50 uur les aan de 'winterscholen'. Door deze cursussen creëerde Elema een netwerk van 'medewerkers' door de hele provincie. Via de onderwijzers, mensen die dicht bij de boeren stonden, was hij in staat op lokaal niveau ideeën te introduceren en ingang te doen vinden. Het aantal

'propagandisten' groeide. Overal in Drenthe zag men steeds vaker schoolmeesters in het veld waar zij bodemmonsters namen, het graan inspecteerden of proeven op de madegronden uitvoerden. Hierdoor ontstond een permanente innovatieve omgeving.

#### *Publicatiekanalen*

Elema vond dat een agrarisch blad Drenthe zou kunnen helpen om nog meer boeren te kunnen bereiken. Daarom richtte hij de 'Commissie van Beheer van het Drentsch Landbouwblad' op. Via deze commissie werd het Drentsch Landbouwblad uitgegeven dat wekelijks verscheen in een oplage van 13.000 exemplaren. Ook Elema zelf publiceerde in dit blad, vaak in de vorm van een vraag en antwoordspel, zodat hij op didactisch verantwoorde wijze de inhoud kon samenstellen.

### **Wegbereider en change agent**

In 1937 hield Elema zijn laatste lezing. Tijdens zijn drieënveertigjarige ambtsuitoefening had hij in Drenthe 744 lezingen gehouden. Voor ruim 45.000 mensen had hij in cafés, kerkzaaltjes en herbergen getracht nieuwe methoden en technieken onder de Drentse boeren ingang te doen vinden. Decennialang was hij de voorlichter, de wegwijzer en helper, en in de beginfase vooral ook de 'ontwikkelingswerker' voor de Drentse boeren geweest. Elema streefde ernaar, geheel in overeenstemming met het gedachtegoed van de toenmalige landbouwvoorlichting, om verandering te brengen in het 'economisch gedrag' van de Drentse boeren. Hij wilde hen kennis en inzicht verschaffen in een moderne bedrijfsvoering, om zodoende hun materiële omstandigheden te verbeteren. Daarom stond hij aan de basis van de oprichting van vele landbouwverenigingen, boerenleenbanken en stierenfokverenigingen. Door het landbouwonderwijs vorm te geven verspreidde hij kennis en creëerde hij een netwerk van 'assistenten' in de dorpen. De cursisten, onderwijzers met een landbouwakte en jonge boeren, droegen de ideeën verder uit onder de plaatselijke bevolking. Zij zorgden ervoor dat ze daadwerkelijk werden gerealiseerd.

In economisch-technologisch opzicht had hij de wind in de zeilen. Maar vooral was hij de juiste man op de juiste plek. Hij verenigde een paar eigenschappen in zijn persoon die je nodig hebt als change agent. Hij had een duidelijke en doordachte visie op tal van agronomische zaken. Hij was in staat nieuw gedachtengoed te vertalen naar de behoeften van het Drentse platteland. Hij koos de goede mensen om zich heen om een stevig netwerk te bouwen om zo zijn kennis door te geven. En hij was voorzichtig, sprak niet gauw een oordeel uit en adviseerde iets pas wanneer hij zelf volledig van de goede uitwerking was overtuigd. Dat gaf vertrouwen. Zijn oordeel was voor velen wet. Wanneer Elema iets had gezegd, dan werd daar niet meer aan getwijfeld. Tegenwoordig zou elke hogeschool hem direct als lector in dienst nemen.

## 3.2

# ● LEREN IN ○ INNOVATIEWERKPLAATSEN

**D**e coronacrisis brengt veel inzichten scherper naar voren dan voorheen. Onder andere dat het hoger onderwijs niet hoofdzakelijk is voorbehouden aan jonge mensen. Dit strookt nog niet helemaal met de praktijk. Nemen we de hogescholen in Noord-Nederland. Daar is zo'n 95 procent van de studenten jonger dan 25 jaar. Dat is maar zo'n 5 procent van de totale beroepsbevolking in Noord-Nederland<sup>15</sup>. Nu de gevolgen van de coronacrisis met de dag duidelijker worden, is het zorgwekkend dat het overgrote deel van de werkenden en werkzoekenden nog nauwelijks gebruik maakt van het bekostigde hoger onderwijs.

### **Strategische agenda: toegankelijke, flexibele en regionaal verankerde hogescholen**

Om hier verandering in te brengen zou het onderwijs moeten veranderen. Niet marginaal, maar fundamenteel. Dit is niet de exclusieve verantwoordelijkheid van de kennisinstellingen. Ook het bedrijfsleven, de overheden en het maatschappelijk middenveld hebben hierin een taak. In de nieuwe strategische agenda van minister Van Engelshoven is een grote rol weggelegd voor flexibele, regionaal verankerde en internationaal ge-positioneerde hogescholen. Deze speerpunten komen voort uit de maatschappelijke ontwikkelingen die de minister heeft gesignaleerd en sluiten aan bij de agenda die de Vereniging van Hogescholen eerder dit jaar aan de minister heeft aangeboden.

---

15 ScienceGuide 14 september 2020: Dennis Wiersma: "Ik heb het gevoel dat ik het nooit goed kan doen in het hoger onderwijs."

Hogescholen onderstrepen hun verantwoordelijkheid om studenten, zowel initieel als postinitieel, voor te bereiden op een dynamische arbeidsmarkt. Waar je vroeger ging opleiden vanuit een vast startpunt (van havo, mbo of vwo) en te maken had met een relatief homogene groep studenten, zijn er nu veel verschillende typen initiële en postinitiële studenten. Waar vroeger een relatief vaste set goed omschreven beroepen bestond, zullen de huidige curricula over vijf tot tien jaar al niet meer aansluiten op de arbeidsmarkt. Waar jonge professionals vroeger gingen werken in bedrijven met een vastomlijnd businessmodel en relatief heldere marktprognoses moeten huidige en toekomstige werknemers en ondernemers rekening houden met sterke schommelingen en de noodzaak tot snellere aanpassingen en vernieuwingen. Het gaat veel meer om wendbaarheid dan om vaste routines.

Voor hogescholen is dit niet nieuw. Ze zijn al geruime bezig hierop voor te sorteren. Elke hogeschool heeft hiervoor bepaalde trajecten ontwikkeld. NHL-Stenden met haar PPS rond watertechnologie en veiligheid, de HVA met Amsterdam Zuidoost, de HAN met haar Sparkcentres, Saxion met haar Smart Solutions Semester – om maar een paar voorbeelden te noemen. De maatschappij is voortdurend in beweging, en daarop moet je steeds inspelen en anticiperen. Waarom is er dan nog steeds zo'n kloof tussen de behoefte aan LLO en de mogelijkheid om dit laagdrempelig, snel en onbureaucratisch te realiseren?

Deze vraag loopt als een rode draad door dit hele boek. Ze heeft uiteindelijk geleid tot de notie 'ENGAGED' die we hierin voor het voetlicht willen brengen. Wil je echt ENGAGED worden, dan vraagt dit om een nauwe, structurele, vertrouwensvolle samenwerking tussen regionale partners, die alleen een succes wordt als elke partner zich flexibel organiseert en met welbegrepen eigenbelang coöperiert.

In deze paragraaf gaan we in op de werkwijze van de Hanzehogeschool Groningen. We schetsen daarvoor eerst in vogelvlucht de omstandigheden in onze regio, die vanwege haar perifere ligging afwijken van die in de rest van het

land. Deze situatie bracht de Hanzehogeschool Groningen tot haar initiatief voor de ontwikkeling van de zogeheten Innovatiewerkplaatsen, die functioneren als leergemeenschappen met partners uit de regionale quadruple helix. We laten u zien hoe de Innovatiewerkplaatsen vanaf het tweede studiejaar in het curriculum zijn ingebed, wat daarbij de leidende principes zijn en hoe deze worden geborgd. Tenslotte geven we u een doorkijk naar onze ontwikkelambities richting engaged university die we onder andere langs de weg van co-operatief innoveren willen realiseren.

## Hogeschool in het hoge noorden

Mkb'ers in de noordelijke regio hebben, in vergelijking met het landelijke gemiddelde, een achterstand in de valorisatie van innovaties en als gevolg daarvan ook in duurzame groei. Ook zijn er relatief weinig koplopers en relatief veel volgers en niet innovatieve ondernemers. De perifere ligging binnen Nederland, de schade door de gaswinning en een relatief groot aantal niet actieve mensen in sommige subregio's maken de regio tot 'volger' als het gaat om innovatie en ontwikkeling. Ondernemers willen wel innoveren, maar de beschikbare ondersteuningsinfrastructuur is gefragmenteerd en bij veel ondernemers – vooral aan de onderkant van de innovatielader – zelfs niet bekend.

Dit bracht de Hanzehogeschool tot haar initiatief voor de Innovatiewerkplaatsen. Dit initiatief sluit naadloos aan op de ambitieuze onderwijsvisie die de Hanzehogeschool in 2014 opstelde, en die centraal stond in het Strategisch Plan 2016-2020. De focus in deze visie en het Strategisch Plan was gericht op de doorontwikkeling van de Hanzehogeschool tot leergemeenschap, waarin onderwijs, onderzoek en regionale beroepspraktijk nauw zijn verbonden. Leergemeenschap – dat staat voor onderzoekende en gemotiveerde studenten, inspirerende docent-onderzoekers en regionale partners die elkaar ontmoeten, elkaars talenten en kennis versterken en van elkaar leren. Om deze leergemeenschap vorm te geven werden de Innovatiewerkplaatsen ingericht. Daarin werken studenten, docent- onderzoekers, lectoren en regio-

nale partners in co-creatie aan oplossingen voor urgente regionale praktijkvraagstukken, die door het werkveld (ondernemers, overheden en het maatschappelijk middenveld) zijn aangedragen. Innovatiewerkplaatsen verstevigen daardoor de verbinding met de regio van ons onderwijs en ons onderzoek, ook omdat onze opleidingen en lectoraten zich sterk met de innovatiewerkplaatsen verbinden.

In het Strategisch Plan staat bovendien dat elke student vanaf 2020 gaat deelnemen aan een Innovatiewerkplaats. Op dit moment zijn er circa 100 Innovatiewerkplaatsen waarbij honderden studenten betrokken zijn.

### Ambitieuze mix van partijen en kennisdomeinen

In principe nemen in elke Innovatiewerkplaats de drie partijen onderwijs, onderzoek en werkveld (de ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties) deel, met studenten en experts die samenwerken aan een complexe opgave waarin interdisciplinaire cocreatie gestalte krijgt. Hier komt ook een andere invulling van het begrip 'student' aan de orde, zij het nog aarzelend. Studenten zijn niet alleen lerenden in het initiële onderwijs, maar ook professionals uit het werkveld die kennis opdoen, ontwikkelen of ophalen. Dit biedt interessante openingen voor een nieuwe aanpak van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Iedere deelnemer leert, onderzoekt en werkt aan een praktijkprobleem. Daarmee versmelten het ontvangen van onderwijs, het doen van onderzoek en het werken aan een praktijkvraagstuk. Omdat het om complexe opgaven gaat en in de Innovatiewerkplaatsen co-creatie belangrijk is wordt er gestreefd naar een commitment van de deelnemers voor de duur van een half jaar en voor een bepaalde inbreng (inzet en resultaat) die zij in een samenwerkingsovereenkomst afspreken.



### **Een voorbeeld:**

In de regio Westerkwartier, gelegen in het werkgebied van de Hanzehogeschool, is een groot deel van de agrarische mk-b'ers melkveehouder. Zij zijn lid van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier die zich sterk maakt voor regionale veerkracht en wendbaarheid. De marktpositie van deze ondernemers staat onder druk. Zij zitten vast in een mondiaal georganiseerd systeem. Zowel op regionaal als op bedrijfsniveau hebben zij te maken met maatregelen die bedoeld zijn om de veestapel en de productie te beperken. Zij moeten het hoofd bieden aan sterk schommelende melkprijzen, oplopende (vaste) kosten, eisen die gesteld worden vanuit duurzaamheidsoverwegingen en kwesties rond maatschappelijke acceptatie.

Volgens de melkveehouders is schaalvergroting niet langer de oplossing. Wat dan wel? Een groep koplopers ging een Innovatiewerkplaats opzetten met studenten en docenten. Ze organiseerden een aantal sessies waarin verschillende oplossingen werden ontwikkeld. Studenten gingen aan het werk. Zij voerden verkennende gesprekken met regionale afnemers waaruit bleek dat de vraag naar regionale producten groeit. Slachters en slaggers gaven aan dat dit ook voor vlees en specifiek voor rundvlees van toepassing is, zeker in de markt van business-to-business. De studenten stelden voor een regionale rundvleesketen op te zetten.

De volgende stap was de ontwikkeling van de businesscase. In overleg met de boeren ging een nieuwe groep studenten aan het werk. Dit leidde tot de volgende businesscase: In de huidige situatie houden de melkveehouders slechts een deel van hun kalveren aan – net zoveel als nodig is om hun veestapel op peil te houden. De rest van de dieren wordt verkocht aan veehandelaren. De prijs voor deze kalveren (vaak stiertjes) is laag, want ze worden gezien als 'restproduct' van de melkveehouderij. De werkgroep kwam tot het idee om met deze kalveren een nieuwe rundvleeskudde te fokken. Een extra voordeel was dat je de runderen kunt weiden op gronden van Staatsbosbeheer, net zoals de boeren lid van de Gebiedscoöperatie. Op die manier bouw je een nieuwe regionale keten van (melk)veehouders, natuurbeheerders en vleesverwerkers en –verkopers. En daarnaast ook afnemers, zoals Distrivers en het UMCG.

Boeren, studenten, docenten, het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen en andere coöperatieleden vormden in dit proces samen een lerende community. Want er was veel onderzoek nodig. Hoe ziet de propositie eruit? Is er voldoende markt voor? Wie investeert hoeveel? Kan het financieel wel uit? Wanneer en onder welke voorwaarden spelen de ondernemers quitte? Welke bedrijfsvorm kiezen zij? De kopgroep richtte begin februari 2019 de zogeheten Natuurvleescoöperatie op. Een jaar later zijn de eerste runderen geslacht, verwerkt en in diverse pakketten verkocht. Inmiddels nemen vijftien boeren uit het Westerkwartier deel in de nieuwe 'Natuurvleescoöperatie'. In de loop van 2020 brengen de veehouders in totaal veertig runderen in, volgend jaar al tachtig. Als hun productie op schaal is kunnen zij contracten sluiten met grote inkopers in de regio.

Voor elk van hen levert deze samenwerking in potentie voordeel op. De melkveehouders kunnen naast melk nu ook vlees produceren en verhandelen. De natuurbeheerder haalt met minder maaien de natuurdoelen. Slachters en slaggers in de regio verwerken het vlees dat regionaal wordt afgezet en geconsumeerd. En ten slotte ontstaat ook nieuwe werkgelegenheid, bijvoorbeeld voor mensen met beperkingen, die binnen de coöperatie aan het werk kunnen en daarbij zorg, begeleiding en eventueel ook scholing ontvangen.

Het is een nieuwe verwaardiging van wat eerst een 'restproduct' was. Maar het is ook een nieuwe vorm van LLO, informeel learning on the job. Zowel de studenten als de ondernemers en docenten doen een hele range aan nieuwe kennis op – innovatief en toch direct toepasbaar in de praktijk.

## Flexibiliteit als sleutelbegrip

Dit vraagt veel van de hogeschool, in termen van interne en externe flexibiliteit. Intern moet je opleidingstrajecten zo vormgeven dat zij tegemoetkomen aan de heterogeniteit van deelnemers met uiteenlopende persoonlijke en professionele kenmerken en leervragen. Extern moeten de opleidingstrajecten snel kunnen inspelen op de dynamiek in de beroepspraktijk en de arbeidsmarkt. Het gaat dus eigenlijk om flexibiliteit in het leren (je verwerft competenties op een manier die bij

jezelf past), flexibiliteit in het curriculum (steeds actueel, niet gebonden aan een plaats) en flexibiliteit bij de deelnemende organisaties (wisselende samenstelling en soepele reactie op wisselende omstandigheden).

## Hoe borg je dit in de praktijk?

Als school sta je voor de dubbele vraag: hoe te ageren in de driehoek van onderwijs, onderzoek en werkveld én daarvan een coherent proces voor studenten te maken, vanaf hun eerste studiejaar tot aan hun afstudeeronderzoek – en dit niet denkend vanuit de opleiding, maar juist vanuit het werkveld. Onze insteek is daarom: wat heeft de regio nodig en hoe kunnen wij als hogeschool daaraan bijdragen? “Wij willen de vragen die in de regio leven met onze studenten, docenten en lectoraten helpen beantwoorden. Ook onze onderzoekers krijgen hierin een andere plaats en rol: als meedenkende en inspirerende adviseurs van de regio en van de studenten”, aldus Jacqueline Gomashie, dean van het Instituut voor Rechtenstudies. “Niet incidenteel, maar structureel.

Dit leidde tot de conclusie dat deze samenwerking een vaste plaats moet krijgen in het curriculum. Daarvoor moet je een systeem ontwikkelen. Dit zijn bij de Hanzehogeschool de eerder al genoemde Innovatiewerkplaatsen, én de inbedding daarvan in het curriculum. Bij het Instituut voor Rechtenstudies en het Instituut voor Financieel Economisch Management brengt nu elke student in het tweede studiejaar een deel van de studietijd door in zo’n Innovatiewerkplaats. Dit heet ‘flexibele projecten’. Het betekent dat studenten een dagdeel per week in een Innovatiewerkplaats werken aan opdrachten met en voor partners in het werkveld. Elke week is op de Innovatiewerkplaatsen ook een docent aanwezig die de studenten coacht, kennisneemt van wat er in de praktijk speelt, zijn eigen kennis inbrengt en tegelijk nieuwe kennis vanuit de praktijk opdoet.

Studenten documenteren hun leerproces en de leeruitkomsten volgens bepaalde eisen, die zij beschrijven in hun ontwikkelportfolio. Zij gaan in op hun professionele ontwikkeling

en hun professioneel ondernemende houding op grond van specifieke vaardigheden en kennis. Ook laten zij zien hoe zij effectief hebben samengewerkt in een groep om een kwalitatief goed beroepsproduct af te leveren. Daarnaast leggen zij verantwoording af over hun professioneel kritische houding en hun onderzoekend vermogen als professional in relatie tot de praktijkvraag. En ook over andere generieke leeruitkomsten: schrijven, reflecteren, presenteren, jezelf corrigeren. Laat ons zien wat jouw leerdoel is, hoe de praktijkvraag hieraan gekoppeld is, hoe je het onderzoek aanpakt en hoe je leerproces is verlopen. Zij gaan aan het werk met tussentijdse interviews en sluiten hun semester af met de overhandiging van hun beroepsproduct, hun portfolio en een assessment. De resultaten worden gebruikt in vervolgvragen voor een nieuwe ronde.

## Van buiten naar binnen

Doordat de samenwerking tussen school en werkveld is georganiseerd in de Innovatiewerkplaatsen kunnen de opleidingen ervoor zorgen dat de leerprojecten passen bij hun beroeps- en opleidingsprofiel en dat de vraagstukken die de studenten met hun werkveldpartners behandelen aan het leerproces en de kwaliteit daarvan bijdragen. "De kijkrichting is daarbij altijd van buiten naar binnen. Niet redeneren vanuit de kennisoverdracht zoals je die gewend bent, maar in eerste instantie kijken hoe je samen iets kunt bereiken waar de ondernemer mee verder kan", aldus Jacqueline Gomashie, dean Instituut voor Rechtenstudies

Onderzoek in de lectoraten speelt hier een belangrijke rol in. De vraag is immers hoe je twee processen, elk met de gevraagde kwaliteit, parallel kunt laten verlopen: aan de ene kant de studenten toerusten met de nodige kennis en aan de andere kant de regiopartners bijscholen en helpen bij het beantwoorden van hun vraagstukken. Je kunt dit borgen door enerzijds generieke leeruitkomsten te formuleren en de studenten daarop te toetsen, en anderzijds de innovatiewerkplaatsen en de opdrachten waaraan de studenten werken te koppelen aan de lectoraten. Daardoor kunnen de lectoraten bijdragen aan begeleiding van die opdrachten, wat de kwaliteit en meer-

waarde voor de regio vergroot. Bovendien kunnen de lectoraten de studentproducten gebruiken als materiaal voor verdiepend onderzoek dat bijdraagt aan regionale innovaties.

## Commitment uit alle onderdelen van de organisatie

Wil je dit systeem uitwerken en in de praktijk brengen, dan moet je dit als MT, als teamleiders en als docenten volledig ondersteunen. Het hele onderwijsproces moet zo zijn ingericht dat het de samenwerking met het werkveld faciliteert. Dat is een grote omslag ten opzichte van het normale onderwijsbedrijf. In de Hanzehogeschool is dit gestart met het strategisch plan en de visie op Innovatiewerkplaatsen. De flexibele opdrachten in het tweede studiejaar vinden hun voortzetting in de minoren van het derde jaar, en ten slotte in de afstudeeropdracht van het laatste jaar, waarin elke student een half jaar aan een afstudeeronderzoek werkt aan de hand van een onderzoeksvraag uit de praktijk. Dat kan ook een opdracht uit één bedrijf zijn, maar het gebeurt steeds vaker dat ook afstudeeropdrachten plaatsvinden in een Innovatiewerkplaats, waarmee ook tijdens deze laatste studiefase het interdisciplinaire aspect aan de orde komt.

Via deze koppeling tussen onderwijs, onderzoek en werkveld zorg je er ook voor dat lectoren hun onderzoekstrajecten dicht bij de praktijk invullen. Lang niet elke praktijkvraag is geschikt om te vertalen naar een onderzoeksvraag. Maar de praktijkvragen kunnen wel een opstap vormen naar een onderzoekstraject waarin op verschillende niveaus vragen worden gearticuleerd. Je hebt als het ware een trechtermodel dat uiteindelijk leidt tot interessante en relevante vragen voor praktijk en onderzoek. Daarmee krijgt je een getrapte aanpak met eenvoudige vragen voor beginnende studenten(teams) t/m complexe vragen voor gevorderde teams van studenten en lectoren. Jacqueline Gomashie verwoordt het als volgt: "Ons ideale plaatje is dat al onze studenten een zo groot mogelijk deel van hun opleiding doorbrengen in een multidisciplinaire werkomgeving, waar allerlei onderzoeksvragen uit ontstaan die we vervolgens vanuit onze lectoraten en gevorderde studenten voor de regio en met de regio kunnen oppakken."

Je behaalt met deze aanpak een drievoudige meerwaarde:

- Voor het onderwijs (en dus voor instituten en opleidingen): studenten worden via stevig in curricula en leerlijnen ingebedde Innovatiewerkplaatsen goed voorbereid op de latere multidisciplinaire beroepspraktijk en op het onderzoekend vermogen dat in deze beroepspraktijk nodig is;
- Voor het onderzoek (en dus voor lectoraten, kenniscentra en Centres of Expertise): de hogeschool heeft een directe voeling met de kennisvragen uit de regio en via de vervlechting van onderwijs en onderzoek worden volume, differentiatie en impact behaald;
- Voor de beroepspraktijk: er worden meer onderzoek producten en nieuwe inzichten geproduceerd en de regiopartners kunnen met meer studenten en docenten samenwerken in relevante projecten in een structuur die continuïteit waarborgt.

“ Wij zijn gespecialiseerd in de productie van recyclebare stalen windmolentorens die we wereldwijd exporteren. We werken constant aan de verduurzaming in het productieproces, het design en het transport. Daarvoor werken we ook samen met de Hanzehogeschool. Daar zit enorm veel kennis en ze zijn goed benaderbaar. We breiden op die manier ons kennisnetwerk uit, ook naar de universiteit. Ik wil deze samenwerking graag voortzetten en verder uitbreiden.

”

- Diederik Binnema, chief operating officer van Steel Tower Europe Group

Nog belangrijker is echter de synthese: de integrale meerwaarde van een Innovatiewerkplaats voor onderwijs én onderzoek én beroepspraktijk, in onderlinge samenhang. Innovatiewerkplaatsen sturen op deze integrale meerwaarde. Dus op kwaliteit van de leeruitkomsten, op kwaliteit van het

onderzoek én op betrokkenheid van en meerwaarde voor de beroepspraktijk. Die integraliteit onderscheidt een innovatiewerkplaats van een 'gewone onderwijsvorm', van een projectenbureau en van een lectoraat of kenniscentrum.

## Doorontwikkeling

Heeft de hogeschool daarmee haar einddoel behaald? Nee, zeker niet. De flexibele projecten' zijn op twee instituten ingevoerd en getest. Er zijn ook opleidingen die op een andere manier ruimte maken voor innovatiewerkplaatsen: door stage, afstudeeropdracht, minor of een deel van een onderwijssemester in de innovatiewerkplaats te laten plaats vinden. Wat wil de Hanzehogeschool bereiken? Als eerste dat alle studenten een zo groot mogelijk deel van hun opleiding doorbrengen in een multidisciplinaire werkomgeving, waar allerlei onderzoeksvragen uit ontstaan die vervolgens vanuit de lectoraten en gevorderde studenten worden opgepakt – altijd samen met partijen uit de regio. Lectoren kunnen in deze situatie de vraag vanuit de regio op de voet volgen en hun onderzoek conform deze regionale kennisbehoefte ontwikkelen. Ook deze beweging is dus duidelijk van buiten naar binnen gericht, en niet andersom.

## De ene Innovatiewerkplaats is de andere niet

Als je goed kijkt kun je vier soorten Innovatiewerkplaatsen onderscheiden. Je hebt Innovatiewerkplaatsen die je kunt vergelijken met een project: één centrale vraag, enkele subvragen, met een startpunt en een duidelijk eindpunt als de vraag en eventuele vervolgvragen zijn beantwoord. Je hebt ook Innovatiewerkplaatsen die rechtstreeks gekoppeld zijn aan één bepaald thema en één bepaald lectoraat. Vervolgens heb je Innovatiewerkplaatsen die gekoppeld zijn aan een locatie, zoals bijvoorbeeld een stadswijk met specifieke thema's. En ten slotte heb je nog de Innovatiewerkplaatsen in Groningse regio's zoals het Westerkwartier, Zuid- en Oost-Groningen, de Eemsdelta of het Hogeland. Deze Innovatiewerkplaatsen zijn gericht op alle thema's op de agenda van deze regio's. Zij spelen niet alleen een rol in het beantwoorden van vragen,

maar ondersteunen deze regio's tevens bij het opstellen van hun regionale agenda's en ontwikkelprogramma's.

In relatief korte tijd zijn er in de Hanzehogeschool veel Innovatiewerkplaatsen ontstaan, die in een van de bovengenoemde categorieën vallen. Enerzijds is dit mooi want het toont het enthousiasme waarmee het concept is ontvangen. Maar in die veelheid schuilt ook het gevaar. Juist voor de partners buiten de school – voor wie je vindbaar en herkenbaar wilt zijn – wordt het lastig de juiste aanspreekpartner binnen de school te vinden. En bovendien is het voor complexe regionale vraagstukken belangrijk om je energie niet te versnipperen maar te bundelen. In de hogeschool zal daarom in de komende jaren expliciet worden gewerkt aan een betere structuur waarbinnen de krachten van de Innovatiewerkplaatsen beter worden gebundeld.



### 3.3

## EEN ONDERNEMEND ECOSYSTEEM ALS STREEFBEELD EN WENKEND PERSPECTIEF

**D**eze paragraaf is geschreven op basis van een notitie uit april 2020. Nick Degens, Harm van Lieshout, Willem Foorthuis, Alexander Grit, Diederich Bakker, Joost van Eck en Nico van der Sijde hebben toen hun visie geschetst op de samenwerking tussen regio en Hanzehogeschool in de eerstkomende vijf jaar. Het was en is bedoeld als *document in process*. Geen hamerstuk dus, maar een stuk dat in interactie met de betrokkenen steeds verder geconcretiseerd en geoperationaliseerd gaat worden, binnen de school en in interactie met de regio.

### Naar een nieuwe balans

Door de coronacrisis leren we aan aantal lessen. Onder andere dat we een nieuwe vertrouwensvolle en verantwoordelijke relatie nodig hebben tussen overheid, experts, ondernemers en burgers. We zijn met elkaar op zoek naar een nieuwe balans. De pandemie, maar ook transities op gebied van klimaat, energie en digitalisering leveren kansen en onzekerheden. Onderdeel van de nieuwe balans is het samen zoeken naar nieuwe manieren van samenwerkingen waarbij het ondernemend vermogen van regio's, organisaties en individuen verstrekt wordt. Hier ligt een nieuwe rol voor de Hanzehogeschool en haar kenniscentra (Centres of Expertise, CoE's).

Op initiatief van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen is in de afgelopen jaren een regionaal partnerschap gebouwd waar veel stakeholders structureel in investeren. Voor het praktijkonderzoek op dit terrein heeft Duurzaam Coöperatief Ondernemen regionaal en zelfs internationaal de nodige erkenning gekregen, ook in de vorm van prestigieuze

prijzen en positieve publiciteit. In het afgelopen jaar heeft het lectoraat dit onderzoeksthema substantieel verbreed. Het richt zich nu vooral op de verbetering van het innovatie-ecosysteem in de noordelijke regio. Coöperatief ondernemerschap is daarvoor een belangrijk vehikel. In dat kader gaan de lectoraten van het CoE Ondernemen, waar mogelijk samen met andere CoE's, bouwen aan de inrichting van een innovatief ondernemend ecosysteem in Noord- Nederland, waarin alle stakeholders uit de quadruple helix nieuwe en intensievere verbindingen aangaan en samen tot regionale innovaties komen. Deze trajecten worden actief ondersteund door de Taskforce Strategische Lobby die opereert in opdracht van het CvB. Deze taskforce zet zich in om het principe "Engaged University " te realiseren. Daarvoor gaat zij strategische thema's met maatschappelijke impact signaleren en vertalen in krachtige onderzoeks- en onderwijsuitvoeringsprogramma's.

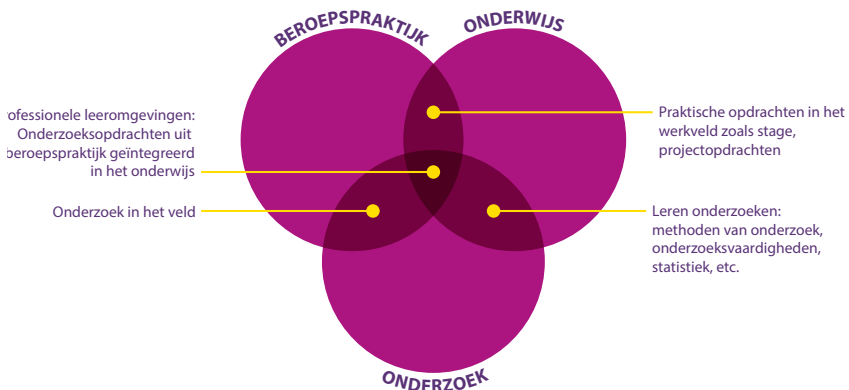
Dit heeft betrekking op de nieuwe en grotere rol die de Hanzehogeschool wil spelen in het regionale innovatie-ecosysteem. Als Engaged University zet zij zich samen met de regio in voor de ontwikkeling en innovatie van die regio. Een ontwikkeling waar in Europees beleid steeds sterker om wordt gevraagd. In de komende vierjaarsperiode willen de lectoraten en de regio zich nog sterker inzetten op de verbetering van het regionale innovatie- ecosysteem.

## Gebaseerd op de speerpunten van de Hanzehogeschool

Dit sluit aan bij de missie van het CoE Ondernemen: "bijdragen aan bij aan de responsiviteit van de economie door mee te bouwen aan een innovatief ecosysteem voor ondernemerschap in Noord-Nederland", en bij de twee verticale thema's (tevens NIA-investeringslijnen!) van het CoE Ondernemen: 'Krachtig MKB' en 'Vernieuwen van het innovatie-ecosysteem'. Ook levert het een bijdrage aan de ambitie van de Hanzehogeschool om zich door te ontwikkelen als leermeenschap, waarin onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk steeds hechter worden vervlochten. Wat ook opgaat voor de inzichten die opgeleverd worden t.b.v. de doorontwikkeling van de Hanzehogeschool tot 'Engaged University'.

## IWP's als belangrijke motor van regionale samenwerking en impact

Innovatiewerkplaatsen zijn al eerder in dit boek aan de orde geweest. De Hanzehogeschool, en ook het CoEO, willen zich samen met de regio doorontwikkelen als leergemeenschap en 'Engaged University', waarin onderzoek, onderwijs en regio (werkveld en maatschappij) hecht zijn verbonden. Die hechte verbinding- die samenwerking in de quadrupel helix- krijgt vooral vorm via *innovatiewerkplaatsen* (IWP's) (zie hiervoor ook hoofdstuk 3.2). IWP's zijn de plek waar onderwijs, onderzoek en innovatie bij elkaar komen. Bovendien zijn IWP's de plek waar lectoren, studenten, docent-onderzoekers, ondernemers, werknemers, burgers én overheden samen werken aan regionale uitdagingen: leer- en werkomgevingen bovendien waarin alle deelnemers in co-creatie *leren en innoveren door te onderzoeken*. Dit model geldt voor de hele HG.



Verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld (Van der Sijde e.a., n.d.)

Via deze opzet en vooral i.s.m. met Gebiedscoöperaties in de regio zijn regionale werkclusters gevormd van overheden, NGO's en mkb'ers in het stedelijk veld Groningen. Ook vanuit grote coöperatieve ondernemingen is een toenemende belangstelling. Zo heeft Univé zich formeel aan het lectoraat verbonden en wordt momenteel samen met Univé aan een programmering gewerkt.

De essentie van dit ecosysteem is om in direct en dagelijks contact te komen met het mkb waar men (latente) innovatiebehoefte- en kennisvragen heeft. Deze vragen worden zowel individueel als collectief opgehaald, met de actoren gearticuleerd en in proces gebracht. Tevens zijn de verbindingen met de RUG en met het ondernemersonderwijs in het mbo logisch. De relaties met bedrijfsleven en andere actoren zijn omvangrijk. Te omvangrijk om op dezelfde voet door te gaan. Daarom wordt naar schaalbare modellen gezocht die natuurlijk tevens weer de onderlegger voor onderzoek zijn (met name op het aspect governance).

Samen met de regio willen we impact realiseren voor de regio. En dat willen we vooral realiseren via onze IWP's. In onze huidige onderzoeksvisie beschrijven we IWPs reeds als *"grote en groeiende regionale coöperatieve netwerken, waarin de lectoraten, schools, Mkb's en andere stakeholders (zoals werkgeversorganisaties en overheden) samen werken aan innovatie, en waarin kruisbestuiving en verbinding wordt gestimuleerd tussen onderwijs (bachelors en masters), onderzoek, beroepspraktijk en overheden"*. IWPs zijn immers dé plek voor samenwerking van lectoraten, studenten, docentbegeleiders, werkveld, burgers en overheden t.b.v. oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Dat maakt IWPs tot uitermate hybride leer- en werkomgevingen, waarin meerdere leerprocessen en innovatieprocessen tegelijk plaats vinden. De student werkt bijvoorbeeld aan één opdracht in een IWP en leert daar tegelijkertijd én over een inhoudelijk thema (financieel management) én onderzoek doen (bijv. een onderzoeksopzet maken door een (deel)opdracht voor een onderzoek van een lectoraat uit te voeren). De docent die hem begeleidt is mogelijk ook zelf voor het eerst betrokken bij een onderzoek van dat lectoraat – en leert dus zelf ook.

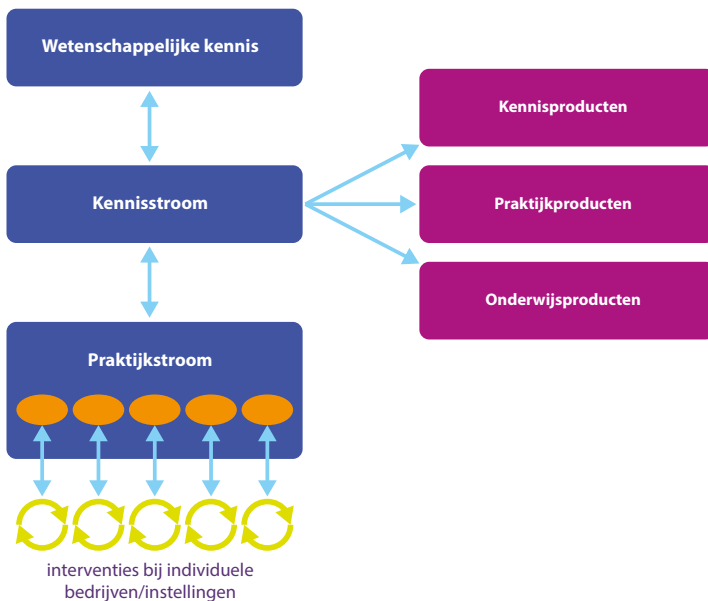
Afronding van de opdracht leidt (hopelijk) tot het gewenste inzicht van een opdrachtgever (zoals een bedrijf). En de werknemer/ondernemer leert hopelijk niet alleen van het eindproduct dat de student oplevert – maar heeft in die IWP ook zelf weer geleerd. Daarom beschouwen we de praktijk ook niet als opdrachtgever, maar juist als praktijkpartner; hij of zij is juist

een integraal onderdeel van innovatie en onderzoek. IWPs zijn zo een plek waarin het leven lang ontwikkelen van meerdere generaties en partijen simultaan plaats vindt.

Binnen het CoEO zien we IWPs ook als een belangrijke vorm van samenwerking tussen onze externe partners en onderzoek; in het bijzonder omdat deze nieuwe vorm van leren één kan zijn die de basis legt voor hoe de regio in de toekomst kan gaan samenwerken (binnen het innovatie-ecosysteem).

## Praktijkstroom, kennisstroom en wetenschappelijke stroom

Omdat er binnen IWP's zoveel processen tegelijk plaatsvinden, is het belangrijk verschillende lagen te onderscheiden (praktijkstroom, kennisstroom, wetenschappelijke stroom) en typen producten te onderscheiden (analoog aan het bekende model van Andriessen en van Aken – zie de afb.)



Verschillende stromen in het praktijkgerichte onderzoek (Naar het model van Andriessen & van Aken)

IWP's starten doorgaans in de praktijkstroom: studenten en hun partners in de regio werken aan een vraagstuk. Studenten maken aan de hand daarvan (al dan niet zelfstandig) een specifiek praktijkproduct in opdracht van een bepaald bedrijf of organisatie. Dat is bij bachelorstudenten een product dat voor die opdrachtgever nieuw is en toegevoegde waarde (impact, doorwerking) heeft. Van masterstudenten mag zelfs een product worden verwacht dat breder overdraagbaar is, en dus toegevoegde waarde heeft voor meerdere bedrijven/organisaties.

Lectoraten zijn vervolgens in staat om dat werk naar een hoger niveau te tillen; hierbij gebruiken zij de opgedane kennis uit die praktijkstroom om tot kennisproducten te komen, die dan weer gebruikt kunnen worden om de regio te versterken. Denk bv. aan een overzichtsstudie op basis van allerlei praktijkcasussen, of aan een analyse van de bredere succesfactoren en principes op basis van al deze praktijkcasussen en de internationale state of the art. Hier kunnen we dus komen tot  $1 + 1 = 3$ ; door studentvolume te koppelen aan (eenvoudige) vragen van ondernemers, en door de antwoorden van de studenten te gebruiken voor verdiepend en breder transfereerbaar onderzoek, kunnen we uiteindelijk grootschalige impact genereren voor de regio.

Belangrijk is bovendien dat het in een IWP altijd draait om innovatie. Studenten (en docent-onderzoekers) zijn hierbij niet bedoeld als 'handjes' om praktische en puur operationele opdrachten uit te voeren. De nadruk ligt op het opdoen van nieuwe kennis en/of het ontwikkelen (ontwerpen, implementeren, herontwerpen) van interventies met impact.

Zo kunnen wij bedrijven, organisaties en overheden individueel hulp bieden bij een volgende stap in bijvoorbeeld digitalisering (advies over het ontwerp van een tool), human capital (een verbeterde arbeidsorganisatie), internationalisering (een exportplan) of de bouw en versterking van regionale ketens en circulaire businessmodellen.

Anderzijds kunnen we – mede dankzij dat studentvolume en door de kwaliteiten van de docentbegeleiders – kwaliteit genereren in de interactie met bedrijven en hun professionals. Als onderdeel van genoemde werkwijze ontstaan ook complexe projecten waarin (naast studenten) ook docent-onderzoekers met professionals werken aan interventies, bijvoorbeeld als onderdeel van een RAAK of Interreg project. Bovendien zullen studenten samen met docent-onderzoekers en lectoren ingezet worden in meerdere fasen van de interventiecyclus: niet alleen voor het ontwerpen van interventies en innovaties, maar ook voor het evalueren, implementeren en/of herontwerpen daarvan. Veel praktijkgericht onderzoek houdt op met het ontwerpen van innovatieve oplossingen of adviezen voor de vraagstukken van regionale partners. Maar in IWP's wordt, samen met die partners, ook gewerkt aan evaluatie, implementatie en herontwerp van die oplossingen (het ontworpen tool, het opgeleverde exportplan). Het werken aan regionale innovatie eindigt dus niet zodra een RAAK- of Interreg project stopt, maar gaat daarna nog door. Waardoor ook de impact en doorwerking van die innovatie steeds verder wordt vergroot.

## Verschillende soorten IWP's

Kenmerkend voor alle IWP's is het bij elkaar komen van onderwijs, onderzoek, beroepspraktijk en/of maatschappelijk middenveld. Ook zijn de IWP's multidisciplinair, in sommige gevallen zelfs sector-, school- en lectoraatoverstijgend. Maar niet alle IWP's zijn hetzelfde, want er zijn nu in elk geval de volgende soorten IWP's<sup>16</sup>:

- a. De drie IWP's van het CoEO als geheel: Krachtig MKB (mogelijk onder de nieuwe naam Krachtige Regio), Digital Society Hub en Startup- City. In die drie IWP's draait het om samenwerkingsprojecten van meerdere lectoraten en schools samen met de regio.

---

16 We hanteren de term IWP ook bij kenniswerkplaatsen, ateliers of coöperaties: settings waarin de verbinding onderzoek- on-derwijs- beroepspraktijk centraal staat, soms zonder het label "IWP" te voeren. Mogelijk kunnen ook de "afstudeertafels" van HBO- ICT hiertoe gerekend worden.

- b. Opleidingsspecifieke IWP's, waarin integratie van de bij die school/opleiding behorende vakgebieden centraal staat, door middel van studentopdrachten met impact voor de beroepspraktijk (de opdrachtgever).
- c. IWP's als werkplaatsen in een regio of gebied, zo dicht mogelijk bij de lokale bewoners, ondernemers en overheden met wie wordt samengewerkt om de lokale maatschappelijke uitdagingen te adresseren.
- d. IWP's gericht op verdiepende kennisontwikkeling, als motor van regionale samenwerking en innovatie.

Om de verwachtingen van interne en externe stakeholders goed te managen is het belangrijk dat hierin meer samenhang en dwarsverbindingen worden gebracht.

## Ambities m.b.t. de IWP's

In de periode 2020 - 2025 willen we het volgende bereiken:

- a. Goed geregisseerde samenwerking tussen al deze soorten IWPs, zodat elke IWP vanuit zijn eigen aard en waarde optimaal bijdraagt aan oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen in de regio. Coöperatieve clustervorming en **impact, innovatie en implementatie** staan daarbij voorop.
- b. Als onderdeel van 'Talent in de regio' helpen we daarbij via een digitale matchmaking tool en monitoren we regionaal arbeidsmarktgedrag van stakeholders.
- c. De bestaande HG- indicator: "alle studenten van onze schools leveren één keer gedurende hun studie een bijdrage aan een IWP" is in 2025 veranderd in: "alle studenten van onze schools dragen via onze IWPs bij aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken".
- d. De IWPs zijn in 2025 ook dé plek voor **Leven Lang Ontwikkelen** van de rest van de beroepsbevolking. Dit gebeurt o.a. via cursussen op maat die binnen die IWPs op maat ontwikkeld worden. Maar vooral door **'learning on the job'**: IWPs zijn dé plek waarin studenten, docenten, onderzoekers en mensen uit de beroepspraktijk samen innoveren **én leren**. In 2025 moet dan de **certificering en begeleiding** van dit informele 'learning on the job' zijn uitgewerkt, alsook het **verdienmodel** dat daarbij hoort.



- e. **Innovatie en implementatie** staan voorop. Via onderzoek samen met en ten behoeve van de regio ontstaan nieuwe oplossingen en interventies, die ook samen met de regio worden geïmplementeerd, geëvalueerd en verbeterd.

Structurele en substantiële financiële bijdragen van partners zijn hierbij als randvoorwaarde essentieel.

## Doorontwikkeling van de Hanzehogeschool tot ‘Engaged University’

Doorontwikkeling tot ‘Engaged University’ is een ontwikkeling die de Hanzehogeschool zelf ambieert, Maar het is ook een nieuwe rol voor ‘universities’ waar de EU steeds nadrukkelijker om vraagt. De EU wil dat universities zich, veel meer dan nu, samen met de regio gaan inzetten voor de ontwikkeling en innovatie van die regio.

### **Voor de Hanzehogeschool betekent dit:**

Alle primaire processen sterker iken op een grotere bijdrage aan het innovatie-ecosysteem in de noordelijke regio, en dus aan de maatschappelijke en sociaal-economische en impact op de regio.

## Kenmerken van een engaged university

Een aanvaard werkmodel in dit verband is het onderstaande:

<b>Model</b>	<b>Knowledge factory</b>	<b>Relational university</b>	<b>Entrepreneurial university</b>	<b>Systematic university</b>	<b>Engaged university</b>
<b>Main role</b>	Production of knowledge	Exchange of knowledge	Active commercialization of knowledge	Boundary spanning role	Development role
<b>Main unit of analysis</b>	Innovation outputs	Linkages	Intermediaries	Systems/networks	Spaces of governance
<b>Main partners</b>	High-tech firms located in proximity	Large manufacturing firms	Large manufacturing firms and spin-off firms	Regional clusters and Regional SME's	Regional stakeholders
<b>Directionality of engagement</b>	Unidirectional (implicit)	Bi-directional (implicit)	Bi-directional (explicit)	Quadruple-helix	Responsive
<b>Dominant methodology</b>	Industrial surveys	Industrial surveys	Surveys of university managers	National and regional innovation surveys, case studies	Case studies
<b>Key factors influencing impact</b>	Research intensity/ inputs	Structural factors	Organizational structures	Regional system configuration	Number and synergies between universities
	Geographical proximity	Innovation strategy	Managerial practices, faculty behaviour/ incentives	Regional policy, institutional capacity of universities	University leadership, joined up policies/ incentives
<b>Policy implications</b>	Co-location of firms and universities. Increased funding for research	Some links should be promoted vis-à-vis others	Intermediaries and organizational arrangements/incentives are needed to ensure links	Institutional arrangements are important to ensure linkages	Joining up universities missions and other policies at different levels

Mogelijke rollen van hogescholen en universiteiten. (Uyerra, 2010)

Met dit model beschrijft Uyarra<sup>17</sup> de verschillende nieuwe rollen die hogescholen en universiteiten kunnen spelen bij de vorming van een regionaal kennis- en innovatie-ecosysteem. De verschillende kolommen zijn niet bedoeld als oplopende schaal maar als oriënteringshulp: waar zien wij onze (huidige en toekomstige) positie in de regio. Specifiek kunnen we ons als Hanzehogeschool afvragen of we ons vooral moeten richten op commerciële output, of eerder op het vormgeven aan de 'next economy' (duurzaam, met toegevoegde waarde voor de regio, betekenisvol etc.), samen met ondernemers, overheden en de burgermaatschappij. En ook of we een "Engaged University" willen worden, of toch eerder een "Entrepreneurial University" of een "Systematic University", of een nog nader te doordenken combinatie van die drie vormen. De belangrijkste conclusie van Uyarra is dat kennisinstellingen in een regionaal ecosysteem een rol van betekenis kunnen spelen, als mede-ontwikkelaars (regionale transformatie) en als medebestuurders nieuwe stijl (regionale transitie). Het bovenstaande model geeft daartoe handvatten en denkrichtingen, maar geen blauwdruk.

Dat geldt ook voor een recente publicatie van de European University Association (EUA)<sup>18</sup>. Zij spreken van een nieuwe centrale rol voor universiteiten vanwege het belang van kenniscreatie in postindustriële economieën en samenlevingen en benadrukken daarbij de regionale schaal: "In the regional quest for increased connectivity to fuel innovation dynamics, the university's new centrality becomes inextricably intertwined with its role of orchestrating multi-actor innovation networks", en "the key functions of the university of conducting research and educating future academics and professionals, leaders and innovators, are increasingly enacted in densely networked processes of knowledge creation". Dit vraagt om een "multi-actor view of innovation and of the universi-

---

17 Uyarra, E. (2010), Conceptualizing the Regional Roles of Universities, Implications and Contradictions, *European Planning Studies*, 18(8), 1227-1246.

18 Reichert, S. (2019). *The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems*. European University Association, Brussels/Geneva

ty's role in it". Vervolgens benoemt deze studie zeven noodzakelijke paradigmaveranderingen, die m.n. neerkomen op extra accenten die universiteiten moeten leggen op open innovatie, co-creatie samen met regionale partners uit de quadrupel helix, en interdisciplinaire of zelfs cross-sectorale innovatie. Dat alles sluit aan bij de ambitie van de Hanzehogeschool om zich door te ontwikkelen als een leergemeenschap waarin onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk met elkaar zijn verbonden: een leergemeenschap die vooral vorm krijgt in IWP's.

Maar dat is nog niet genoeg voor de "pivotal role" zoals de EUA deze schetst, en ook niet voor de toenemende verbindingen met de regio zoals Uyarra die schetst. Voor een werkelijk responsieve "directionality of engagement" (zie Uyarra) en een daadwerkelijke "multi-actor view of innovation" is bijvoorbeeld nodig dat coöperaties, IWP's en hubs in de regio meer met elkaar samenwerken. Dat betekent dan dus ook dat in de Hanzehogeschool de IWP's meer worden verbonden met elkaar en met 'hubs' en coöperaties in de regio, en dat regionale innovatie en co-creatie samen met de regio sterker onderdeel wordt van alle primaire processen in de Hanzehogeschool.

## Beoogde ontwikkeling: herijking van de organisatie t.b.v. een schaa sprong

De bijzondere rol van het CoEO bovenop die gedeelde basis is dat wij hieraan ondernemerschap als (leven lange) persoonlijke leerstrategie toevoegen. Ondernemerschap bestaat voor ons uit twee aspecten:

- Entrepreneurship voor de (aankomend) ondernemer: kansen herkennen, kansen benutten en daardoor waarde creëren voor jezelf en anderen. Waardecreatie is niet beperkt tot financiële winst. Het betekent iets toevoegen waar vraag naar is, wat een probleem oplost. Het echte ondernemerschap zit erin te herkennen waarin het probleem zit, wat de vraag is en hoe je deze het beste kunt beantwoorden.
- Intreprenurship: ondernemers in de betekenis zoals hierboven, maar dan gericht op ondernemend vermogen binnen een organisatie.

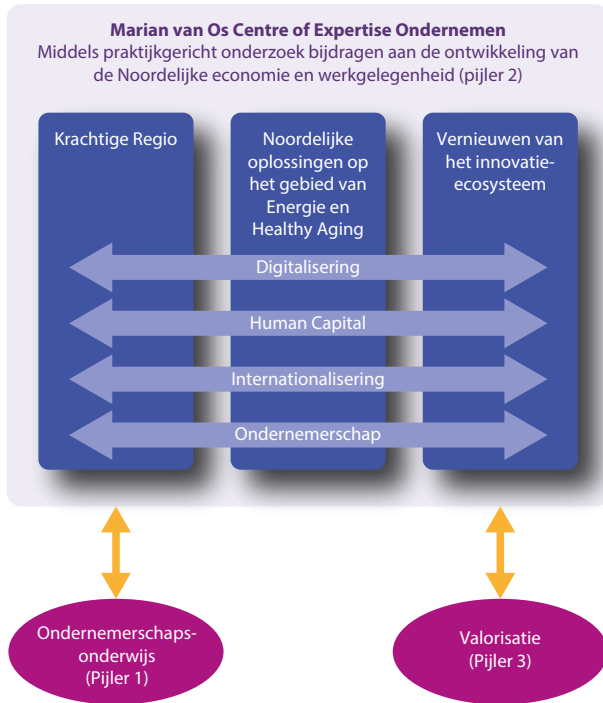
Beide aspecten zijn gericht op initieel onderwijs en LLO.

## Perspectief op onderzoek

Met het oog op een optimale bijdrage aan het innovatie-ecosysteem en de positie als engaged university is de inhoudelijke focus in het onderzoeksprofiel van het CoEO geactualiseerd:

- Het verticale thema "Krachtig MKB" verbreden we tot "Krachtige Regio"; het gaat ons immers niet alleen om het mkb, maar juist om het versterken van de gehele regio (met daarbij uiteraard een speciale focus op het mkb, want dat is de banenmotor van het Noorden). Binnen dit verticale onderzoeksthema onderzoeken we de wisselwerking tussen ondernemings- en regionaal niveau. Hoe kan de regio haar innovatie-ecosysteem opzetten en verbeteren om hiermee bijvoorbeeld het mkb in de regio te versterken? Hoe kan het mkb hierbij van zijn kant de regio dan weer versterken?
- Dit thema wordt sterk verbonden met "Vernieuwen van het innovatie-ecosysteem". Versterken van de regio (inclusief het mkb) en versterken van het regionale innovatie-ecosysteem gaan immers hand in hand, en vormen SAMEN in wisselwerking de verticale zijpanelen. "Vernieuwen van het innovatie-ecosysteem" wordt ingevuld door optimalisering van de samenwerking in de quadrupel helix en door onderzoek naar succesfactoren van ecosystemen en van coöperatieve samenwerking.
- De kennisontwikkeling op de wisselwerking tussen Krachtige Regio en het Vernieuwen van het Innovatie-Ecosysteem wordt mogelijk gemaakt door de horizontale thema's: Digitalisering & ICT, Human Capital, Internationalisering en Ondernemerschap (dit laatste als nieuw horizontaal thema). Ook hier geldt, dat hun onderlinge wisselwerking steeds belangrijker wordt en centraal staat in ons onderzoek. Zo leiden o.a. technologische ontwikkelingen tot een herontwerp van arbeidsorganisaties, een verandering van individuele leervragen van ondernemers en werknemers en wordt het gemakkelijker om productieketens groter op te zetten.

Hiermee komen we tot de volgende schematische weergave voor ons onderzoek:



Nieuw onderzoeksprofiel van het CoE O (Van der Sijde e.a., n.d.)

Onderstaand volgt een globale toelichting van de onderzoeksthema's. Deze vormen de basis voor verdere uitwerkingen en actualisering.

## De volgende stappen

We gaan hier nog een keer terug naar het doel (voor 2025) binnen het CoE Ondernemen:

“Meebouwen en mede-organiseren van een bestendig regionaal innovatie-ecosysteem, waarin het CoE Ondernemen als onderdeel van de quadrupel helix duurzaam, programmatisch en pragmatisch samenwerkt met zijn regionale partners aan het ontwerp en de implementatie van oplossingen met impact voor de grote maatschappelijke uitdagingen”.

Dit centrale doel is in lijn met onze missie: "Het Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen draagt bij aan de responsiviteit van de economie door mee te bouwen aan een innovatief ecosysteem voor ondernemerschap in Noord-Nederland". Het is ook in lijn met onze onderzoeksvisie. Daarin is "Vernieuwen van het regionale innovatie- ecosysteem" samen met "Krachtig MKB" een belangrijk verticaal thema, waaraan door alle lectoraten en schools bijgedragen wordt via de horizontale thema's. En langs die lijnen wordt ook innovatie gerealiseerd op maatschappelijke uitdagingen: bijvoorbeeld Healthy Ageing, Energie, Circulaire Economie & Circulaire Landbouw en Biobased Economy. Daarbij willen we ook gaan onderzoeken hoe je op de raakvlakken kunt samenwerken kunt samenwerken om het ondernemend vermogen te versterken.

Dit centrale doel behelst echter ook een significante volgende stappen, waardoor we onze impact t.a.v. de maatschappelijke uitdagingen significant vergroten. Centrale motto's daarbij zijn focus, opschaling en krachtenbundeling. Dat willen we als volgt bereiken:

- Samen met onze partners (bedrijven & overheden) hebben we voor de periode 2020-2025 een duurzame regionale ontwikkel- en innovatieagenda opgesteld, bestaande uit grootschalige, interdisciplinaire en langjarige programma's gericht op maatschappelijke uitdagingen in de regio.
- In deze regionale innovatie- programma's werken in de periode 2020-2025 alle lectoraten en schools van het CoEO nog inniger interdisciplinair samen: met elkaar, én met de stakeholders uit de regio. Cross-overs tussen de CoEO-thema's zijn daarbij eerder regel dan uitzondering.
- Het versterken van het ondernemend vermogen: entrepreneurship van de (aankomend) ondernemers, intrapreneurship/leven lang ontwikkelen van de hele beroepsbevolking in hun werk en in hun leven – als onderdeel van het ecosysteem.
- Alle lectoraten en schools van het CoEO prioriteren voor de periode 2020-2025 op deze programma's en op de daarbij behorende samenwerkingsprojecten. Daardoor wordt samenwerking met elkaar en met de regio de kern van onze school- en lectoraatactiviteiten.

- De regio draagt in de periode 2020-25 actief bij aan opstellen en uitvoeren van deze agenda, en investeert daarin substantieel via menskracht en (vooral) middelen. Structurele en substantiële financiële bijdragen van partners (mkb, gemeenten, provincies, mogelijk ook SNN) worden in 2025 onze belangrijkste bron van externe middelen. "Acquisitie van subsidies" gebeurt alleen aanvullend, en is een actie van het collectief.
- In 2025 is dus een hecht bouwwerk ingericht van intensief samenwerkende CoEO- lectoraten, CoEO- schools en ander regionale partners.

## Wat zijn de consequenties hiervan?

De boven geschetste next step leidt tot twee duidelijke veranderingen:

- De regio wordt in veel sterkere mate dan nu mede-eigenaar van en (mede)bepalend voor het opstellen en uitvoeren van de geïntegreerde en langjarige onderzoeks- en innovatieagenda en voor de monitoring en evaluatie van de resultaten.
- Sturing en coördinatie op het totaalprogramma krijgen daardoor een meer hybride karakter, want de regio zit mede aan het stuur. Een dergelijke hybride stuurgroep zou daartoe bijvoorbeeld intensiever moeten samenwerken met een Strategische Adviesraad.

## Wat vraagt dit van de regionale stakeholders, lectoraten en schools?

*Van de regionale stakeholders:*

- Mede aan het roer staan bij het opstellen en uitvoeren van de geïntegreerde en langjarige onderzoeks- en innovatieagenda en bij de monitoring en evaluatie van de resultaten.
- Structureel en substantieel investeren in de onderzoeks- en innovatieagenda, in natura en vooral financieel. Deze agenda moet financieel vooral gedragen zijn door structurele financiering vanuit de regio, niet door steeds weer binnen te harken subsidies van individuele lectoraten en



schools. Aanvullende subsidies vormen een stevige structurele regionale basis.

#### *Van de lectoraten*

De lectoraten zullen zich meer gaan richten op lectoraatoverstijgende samenwerking met elkaar en met partners in regionale innovatietrajecten. Dus op multidisciplinaire, lectoraatoverstijgende activiteiten. De lectoraten kunnen dat in 2025 (of wellicht eerder) ook meer gaan doen, omdat zij door de structurele financiering (zie tweede punt hierboven) veel minder genoodzaakt zijn om individueel achter subsidies aan te rennen. Lectoraten zullen mogelijk ook (deels) tot grotere thematische clusters worden samengevoegd: minder, maar wel grotere lectoraten met een mix van lectoren en docent-onderzoekers. Tegelijk is het essentieel dat er kruisbestuiving tussen de thema's is, d.w.z. dat elk lectoraat bijdraagt aan meerdere (en misschien zelfs: aan alle) thema's. Volgens ons zou het wenselijk zijn om uiterlijk 2025 en liefst eerder het volgende bereikt te hebben:

- Elk lectoraat doet 80% van al zijn activiteiten samen met minstens twee andere lectoraten.
- Elk lectoraat draagt actief en substantieel bij aan het verticale thema.
- Elk lectoraat draagt actief en substantieel bij aan minstens twee van de horizontale thema's

#### *Van de schools*

Aan de schools wordt vooral gevraagd om steeds de onderwijsvormgeving (tot en met de OER) optimaal in te richten op de inzet van studenten voor opdrachten uit (grotere) living labs en gebiedscoöperaties. Op hun kennisdomein zijn daar voldoende goed toegeruste studenten, voldoende goed toegeruste docent-begeleiders en voldoende goed toegeruste docent-onderzoekers nodig t.b.v. de programma's en projecten. Dat vereist een andere schaalgrootte (honderden studenten i.p.v. tientallen), en een andere planning (studenten kunnen leveren zodra de regio hen nodig heeft). In de curricula zijn mogelijk nog aanpassingen wenselijk: met name 1) meer flexibele ruimte t.b.v. begeleide studentprojecten, en 2) extra aandacht voor competenties die nodig zijn om goed te kunnen functio-

neren in IWPs. Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat de studenten (bachelors en masters) en hun begeleiders voldoende zijn toegerust in onderzoek dat leidt tot concrete interventies (ontwerp, evaluatie en/of implementatie). Dus in ontwerpend onderzoek of actieonderzoek. In IWP's wordt immers om onderbouwde praktijkrelevante interventies gevraagd, niet om academisch getinte scripties of om advies waar de opdrachtgever niet verder mee komt.

Van **lectoraten (lectoren) en schools (teamleiders)** wordt ten slotte veel goed geolied **samenspel** gevraagd. We kunnen massale inzet van studenten ten behoeve van regionaal vraaggestuurde projecten alleen leveren als intern iedere school zich medeverantwoordelijk acht voor de te leveren studenten en een fiks aantal goed gekwalificeerde docent- onderzoekers. En omgekeerd kunnen zij die alleen leveren als hun studentinzet niet enkel in het semester vrije keuze van elke studenten kunnen worden uitgevoerd, maar zo veel mogelijk juist ook onder 1 of meer OER passen. Dat vraagt veel afstemming en toegevendheid van beide kanten. Dat geldt ook voor inzetten van de juiste docent- onderzoekers op de juiste activiteiten: niet alleen met oog op het beoogde resultaat, maar ook met oog op inhoudelijk uitdagende loopbaanontwikkeling voor zoveel mogelijk docent- onderzoekers.



Gesprek met  
Henk Pijlman,  
04-11-2020



## GESPREK MET HENK PIJLMAN



### 1. WAT HEEFT HENK PIJLMAN IN 20 JAAR ALS HBO-BESTUURDER (ANNEX SENATOR) ZIEN VERANDEREN IN DE MAATSCHAPPIJ?

De meest ingrijpende verandering gedurende de laatste 20 jaar is misschien die van wij naar ik, van verzuiling naar versnippering in de politiek. Dit zegt hij niet in termen van positief – negatief, want het heeft zowel positieve als negatieve effecten. De verzuiling betekende immers ook een verdeling van de samenleving, in bevolkingsgroepen die zich op levensbeschouwelijke of sociaal-economische basis afzonderlijk organiseren. Die overzichtelijke indeling zijn we nu kwijt. Dat maakt de samenleving complexer en leidt er onder andere toe dat we meer geneigd zijn om ons te oriënteren op ogenschijnlijk eenvoudige oplossingen en meer op het individu zijn gericht: wat is goed voor mij?

## 2. HOE ZIJN DEZE VERANDERINGEN VAN INVLOED GEWEEST OP DE POSITIE, TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN ONDERWIJS EN ONDERZOEK?

Bij de Hanze is daarom het begrip 'gemeenschap' benadrukt. Zoals in 'leergemeenschap': leren, onderzoeken en nieuwe inzichten ontwikkelen vanuit verschillende invalshoeken. Dat betekent niet dat je verschillen gaat wegpoetsen. In tegendeel, verschillende perspectieven scherpen de geest, je kunt ervan leren. Maar als onderliggende waarde ligt er steeds het respect voor de ander, het besef dat je *samen* verder wilt. Dit kwam op een prachtige manier naar voren in het logo dat de Hanzehogeschool voor haar lustrumfeest in 2018 gebruikte. 'WE' en 'ME' zijn samen de pijlers voor EMPOWERMENT.

Bij zijn aantreden in 2000 trof Henk een school aan met 16.000 studenten in een schools en diplomagericht systeem. Nu is dat aantal bijna verdubbeld naar 31.000 studenten en dit zonder fusie. De Hanzehogeschool is een van de emancipatiemotoren van de regio. Dat ziet hij bijvoorbeeld in de groei van de Hogeschool met 5 jaar geleden 60% eerste generatie studenten. De rol van het hoger onderwijs is steeds groter geworden. Je ziet dit terug in het onderwijsaanbod. Twintig jaar geleden had je de keuze uit een diploma HEAO of Pa, en nu bachelor, master en zelfs PhD, en in de nabije toekomst ook Professional Doctorate. Toen was er nog helemaal geen onderzoek en nu zijn er 55 lectoren voor praktijkgericht onderzoek, 18% van het personeel is zelf gepromoveerd, er is een constante stroom van promovendi, en er zijn honderden docent-onderzoekers. Met de ontwikkeling van het concept Innovatiewerkplaats zijn er talloze docenten en studenten bezig met onderwijs en onderzoek dat impact heeft in de regio Noord-Nederland. Een geïntegreerde hogeschool op een volwaardige campus in een netwerk van Innovatiewerkplaatsen verbonden met de regio. Ten tijde van zijn vertrek heeft de Hanzehogeschool een eigen bouwopgave van 100 miljoen en is er een investeringsfonds van 500 miljoen gericht op de campus vanuit investeringsfondsen.

### 3. HOE HEEFT ZIJN HOGESCHOOL HAAR VERANDEROPGAVE CONCREET AANGEPAKT EN GEREALISEERD?

Bij de opening van het vorige studiejaar heeft Henk verteld dat de Hanzehogeschool Groningen zich wilde ontwikkelen tot Engaged University. Dat betekent: onderzoek en onderwijs omdat en zoals de maatschappij dat wil. Vanaf dag één zullen de studenten met opdrachten vanuit de regio bezig zijn. De band tussen maatschappij en onderwijs en onderzoek wordt daardoor nauwer. Studenten, docenten en onderzoekers merken dat leren en onderzoeken nauw verweven zijn met de maatschappij. Ze voeren zelfstandig authentieke, relevante onderzoeksopdrachten uit: vraagstukken die in onze regio spelen, maar ook wereldwijd van belang zijn. Ze werken hierbij samen met betrokken docenten, ervaren onderzoekers, professionals uit de beroepspraktijk en studenten uit andere disciplines.

In deze vervlechting van beroepspraktijk, onderzoek en onderwijs loopt de Hanzehogeschool voorop. Dit geldt ook voor internationalisering. Tegelijkertijd is internationalisering niet vormgegeven als businessmodel met louter klassen met buitenlandse studenten, maar is steeds gekeken naar de rol die de internationale studenten kunnen spelen voor de kwaliteit van het onderwijs in zijn geheel. Ook internationale mobiliteit van docenten en onderzoekers wordt steeds belangrijker.

In het onderwijsaanbod heeft Henk zich erg gericht op de verschillende studenten, langzaam en snel, uit verschillende culturele en sociale achtergronden, met verschillende talenten en interesses. Daarom is de Hanzehogeschool gericht op *Bildung* en allerlei ondersteunende vormen, maar ook honoursprogramma's met innovatief en studentgestuurd onderwijs voor studenten die net iets meer willen met hun talenten en de regie willen en kunnen nemen op de ontwikkeling van hun persoonlijke en professionele talenten met oog voor mens en maatschappij. In al haar onderwijs en onderzoek ziet de Hanzehogeschool erop toe dat er voldoende maatwerk is voor iedereen die zich wil inzetten.



De Hanzehogeschool vindt rendement voor de samenleving belangrijker dan het enkelvoudige studierendement. Alleen erg jammer dat de ministeries afrekenen op studierendement.

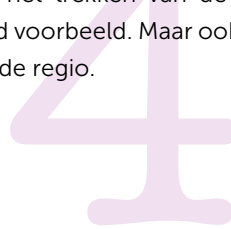
Ook de koppeling met het mbo is erg belangrijk. Keerzijde is dat daarmee de band met het vwo wat verloren ging. Dat is jammer, en daarom wordt er ook ingezet op de honoursprogramma's voor mensen die meer kunnen en willen, o.a. voor talentvolle vwo'ers. Pijlman is trots op de doorlopende leerlijnen waarbij er zelfs wo-studenten naar de Hanzehogeschool komen om daar de meer praktische masterprogramma's te doorlopen. Dus masterprogramma's waarin studenten niet worden opgeleid tot onderzoekers, maar tot onderzoekende professionals en tot vernieuwers binnen hun beroep.

De grote investering in onderzoek is gedaan in de veronderstelling dat onderzoek goed is voor studenten én docenten. Twintig jaar geleden waren alle docenten bachelor. Nu is 18% gepromoveerd. Dit moet naar 25%. Inmiddels is de programmering van het onderzoek en deels van het onderwijs ook strak verbonden met de regionale onderzoeks- en innovatie-agenda, de zogeheten RIS3 (research and innovation strategy for smart specialisation). Elke regio in de EU heeft deze strategie voor de eigen regio opgesteld. Door zich hiervoor te engageren heeft de Hanzehogeschool de relatie met de regio enorm verstevigd. En ook daarom zijn de opleidingen breder gemaakt om juist de maatschappelijke opdrachten te beantwoorden, het curriculum te verbreden, kennis te maken met onderzoek en innovatie, met internationalisering en te werken in concrete maatschappelijke opdrachten in de Innovatiewerkplaatsen.



#### 4. WAT ZIJN VOLGENS HENK DE MEEST URGENTE OPGAVEN VOOR DE QUADRUPLE HELIX IN DE ENGAGED REGION IN DE AANKOMENDE TWEE JAAR?

Voor hem is dit helder. Het gaat om de institutionele samenwerking tussen mbo, hbo en wo en de schakeling naar vo. Bij dit alles moet je over schoolgrenzen heen kijken en multidisciplinair samenwerken in Innovatiewerkplaatsen. Naast deze integratie is ook de valorisatie een urgente volgende opgave: altijd nagaan wat je voor de regio en je partners in de regio betekent. Daar hoort ook de systemische verbinding op EU-niveau bij. De rol van het lectoraat en de lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen bij het trekken van de European University is daarvoor een goed voorbeeld. Maar ook dat moet weer gericht zijn op impact in de regio.



Is hij trots op wat er neergezet is? Ja enorm, met natuurlijk de klemtoon op ‘samen met anderen’.

# Hoe gaat het in de praktijk?

Een bonte verzameling schetsen uit de realiteit

- Biobased Economy
- Digital Society Hub
- EnTranCe – People in Power
- Europese Projecten als innovator
- Buurtcoöperatie Fruitcafé
- GROENINGEN
- Health Hub Roden
- Voorspellen om te voorkomen
- Impactmeting
- Kunst & Samenleving
- NOORDERRUIMTE
- Regionale voedselketen
- Start-up City
- Start-up EDR
- WIJS

# Biobased Economy

In het Kenniscentrum (KC) Biobased Economy worden samen met het mkb en grote bedrijven concrete, nieuwe biobased producten, processen en bedrijvigheid ontwikkeld die aansluiten op de vragen van de markt en de maatschappij. Deze vragen zijn urgent. We moeten immers toe naar een economie die gebaseerd is op groene grondstoffen die gewonnen worden uit gewassen en reststromen in plaats van fossiele grondstoffen. En het is een andere manier van productontwikkeling, die bijdraagt aan een circulaire economie en die met minder energie toekan en minder afval en vervuiling produceert.

Het onderzoek in het kenniscentrum (KC) wordt uitgevoerd in vier lectoraten: Biobased Ingredients, Circular Industry, Smart Industry en Biorefinery. We lichten het onderzoek in het KC Biobased Economy toe aan de hand van twee voorbeelden.

## ● Voorbeelden

**Bermgras, meer dan je lief is:** Een van de spraakmakende projecten van het lectoraat Biorefinery is het onderzoek naar de valorisatie van bermgras. Door klimaatverandering neemt de hoeveelheid gras dat gemaaid moet worden significant toe. Niet alleen begint het groeiseizoen van gras eerder en eindigt het later, ook zorgt de stijgende temperatuur ervoor dat het gras sneller groeit. Daardoor moet het vaker dan vroeger worden gemaaid. Omdat gras vrij moeilijk composteert, is deze biomassastroom pure afval. Gemeenten moeten voor de afvoer betalen. De vraag naar nieuwe verwerkings- en toepassingsmogelijkheden wordt dus steeds urgenter.

In juni 2018 vond in Groningen een landelijk Grassymposium plaats. Hier stonden de diverse kennisvragen centraal die door het Kenniscentrum Biobased Economy samen met de Gebiedscoöperatie Westerkwartier waren opgesteld. Wetenschappers, beleidsmakers, studenten en docenten, grasleveranciers en verwerkers uit binnen- en buitenland ontmoetten elkaar en bespraken de mogelijkheden voor toekomstige samenwerking.

**Obstakels:** Vervolgens werd geïnventariseerd waar de partijen tegen aanliepen. Een aantal bedrijven is al op kleine schaal bezig om eiwit, fosfaat en andere producten uit gras te extraheren, grasvezel toe te passen in verpakkingsmaterialen en biomassa met microbiële processen om te zetten in, o.a. biogas. Veel van deze ontwikkelingen zijn 'technology driven' en sluiten niet altijd goed aan op vragen vanuit de markt. Maar de bewustwording bij overheden en organisaties zoals Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en waterschappen over de omvang van deze reststroom groeit. Steeds wordt de conclusie getrokken dat de eigen organisatie te weinig maaisel heeft om deze efficiënt te verwerken en er nuttige toepassingen voor te vinden. Bij marktpartijen groeit de interesse in de verwerking van grasmaaisel, bijvoorbeeld in de papierindustrie, verpakkingsindustrie, in meubels, etc. Er is sprake van prachtige kleinschalige initiatieven, maar wederom versnipperd, te kleinschalig en vaak incidenteel. Als alle organisaties samen zouden werken, lijkt er meer mogelijk. Er is behoefte aan opschaling en professionalisering.

**Rietjes:** Naast lectoren en docent-onderzoekers van het Kenniscentrum Biobased Economy, zijn ook studenten bezig gegaan met de valorisatie van gras. Zo voerde een aantal van hen een klein demonstratieproject uit. Hun onderwerp was het rietje, een klein simpel plastic voorwerp dat dagelijks gebruikt wordt. Ze lijken onschuldig, maar hebben een gigantische impact wanneer ze in de natuur terechtkomen. Denk aan de choquerende video waarin onderzoekers van de Texas A&M University een plastic rietje uit de neus van een zeeschildpad verwijderden. De studenten waren zo onder de indruk van het leed dat een klein rietje kan aanrichten dat zij besloten naar een alternatief te gaan zoeken. Zij wilden een functioneel rietje ontwikkelen dat bio-afbreekbaar is en gemaakt is van gras.

Zij onderzochten verschillende vervangers voor het huidige plastic en kwamen uiteindelijk uit bij de meest simpele optie: papier. Het was al bekend hoe je van gras papier kunt maken. Daarnaast voldoet papier ook aan de materiaalvereisten voor een rietje dat slechts een keer gebruikt wordt. Met meerdere lagen wordt papier steviger en waterdicht, wat het een mogelijk alternatief maakt voor plastic rietjes. Ook is papier binnen twee tot vijf maanden afbreekbaar.

De studenten voerden diverse deelexperimenten uit. Zij identificeerden en extraheerden de componenten in het gras die gebruikt kunnen worden voor de productie van een grasrietje. Ten slotte gingen zij vezelpulp produceren en het rietje vormen en waterdicht maken. Na afloop werd het gebruik getest in verschillende drankjes. Daarbij bleek dat de rietjes wel vloeistof absorberen maar hun vorm behouden. Dit kan eventueel worden opgelost door een coating. In een afsluitende test bleek dat de rietjes al naar gelang de weersomstandigheden binnen 10 dagen à 3 maanden biologisch afgebroken worden.

Voor het vervolg adviseerden de studenten vooral te kijken naar het gebruik van fijner gemalen gras, van lijm op een niet-waterbasis, van een waterafstotende coating en van procedés die de flexibiliteit van het eindproduct verhogen. Bovendien zou je moeten kijken naar de vereisten voor voedselcontactmaterialen. Al met al bleek uit dit experiment dat de studenten samen met het werkveld in dit experiment een probleem hebben aangepakt dat op verschillende fronten een hoge maatschappelijke urgentie, impact en toegevoegde waarde heeft, waardoor het alleszins de moeite waard is om het onderzoek voort te zetten.

## ● Een natuurlijk alternatief voor plastic

Plastic bestaat sinds het begin van de 20ste eeuw. Het werd gezien als goedkoop materiaal dat gemakkelijk toepasbaar is en lang meegaat. Al snel werden er allerlei producten van gemaakt. Maar in de jaren negentig van de vorige eeuw werd de keerzijde duidelijk. Plastic soep en steeds meer dode dieren met een maag vol plastic. Het ooit zo revolutionaire plastic verandert in een symbool voor milieuvuiling. Het is hoog tijd voor onderzoek naar alternatieven: natuurlijke plastics.

### *Onderzoek*

Natuurlijke plastics, ook wel bioplastics genoemd, worden onder andere gemaakt uit cellulose uit reststromen: materialen die overblijven bij processen in bijvoorbeeld de landbouw, de levensmiddelenindustrie en landschapsonderhoud. Denk aan gemaaid gras, bietenloof of overblijfselen van de bollenteelt. Ook komen er veel resten uit de papierindustrie en waterzuivering, zoals resten toilet papier die uit het water worden gehaald. Deze cellulosegrondstoffen kunnen worden gecombineerd met andere materialen, waaronder PolyHydroxyAlkanoaten, kort PHA's. Dit zijn bioplastics gemaakt van bacteriën. Deze PHA's zijn op dit moment wereldwijd veelgevraagd en worden ook al geproduceerd. Helaas is de kwaliteit nog niet constant en is ook de productie ervan duur. In het onderzoeksproject Circulaire Biopolymeren Waardeketens wordt dan ook onderzocht hoe PHA kan worden verbeterd, hoe deze het beste gecombineerd kan worden met andere stoffen en hoe lang het materiaal erover doet om af te breken.

*Resultaat*

Een van onze projectpartners, het bedrijf KNN Cellulose, heeft van cellulose een materiaal-mengsel ontwikkeld met de naam Recell®. Recell® is een duurzame en circulaire grondstof. Als je cellulose aan bioplastics toevoegt worden de eigenschappen van bioplastics verbeterd. De onderzoekers zijn er namelijk in geslaagd om samenstellingen te vormen die sterker zijn dan de oorspronkelijke plastics. Bovendien kunnen deze natuurlijke plastics 100% worden gecomponeerd. En de kosten zijn nog eens lager ook. De mengsels zijn inmiddels omgezet in granulaat (halffabricaat in korrelvorm) en worden gebruikt in verschillende toepassingen, waaronder een bieropener en bloempotten.



“ Als je twintig jaar leiding geeft aan een van de grootste hbo-instellingen van het land, dan laat je zien dat je engaged bent. Betrokken bij de school, maar zeker ook bij de samenleving waarin deze school staat. Engaged dus met het Noorden. ”

- René Paas, commissaris van de Koning Groningen

“ Er zijn veel definities van leiderschap. En voor veel van die definities is best iets te zeggen. Toch zijn dat uiteindelijk vaak alleen maar woorden. En leiderschap, dat is voor mij vooral: ‘show, don’t tell’. Henk Pijlman hield zich aan dat adagium en leefde in die zin ‘voor’. Voor zijn studenten, voor zijn staf en docenten, voor het Noorden. Voor ons. ”

- René Paas, commissaris van de Koning Groningen





## Samen de digitale transformatie in

In de Digital Society Hub (DSH) werken studenten en docentonderzoekers samen met partners uit de regio aan nieuwe digitale mogelijkheden.

# Digital Society Hub



## ● Transformaties

Digitalisering heeft een enorme impact op economie en werkgelegenheid en op de manier waarop mensen leven en werken. Een aantal van de meest waardevolle bedrijven ter wereld (denk aan MicroSoft, Amazon, Apple, Alphabet, Alibaba, Facebook en Tencent) zijn nog maar enkele decennia oud en ontstaan dankzij digitale technologie. In vrijwel elk huishouden en elk bedrijf zijn wel producten en diensten van deze bedrijven te vinden. En we zijn er niet alleen maar blij mee, bv wanneer tieners alleen nog maar met hun mobieltje bezig lijken. Ook hebben digitale producten en diensten hele bedrijfstakken fundamenteel veranderd: denk aan omvallende winkelketens, verdwenen reisbureaus en fotohandelaren, rondcrossende maaltijdbezorgers, taxichauffeurs die boos zijn op Uber en hoteleigenaren die boos zijn op AirBnB en een beetje boos op Booking.

Digitalisering heeft dus economische impact, maar ook sociale en ethische. Het vernietigt banen en creëert tegelijkertijd nieuwe banen. Voor waarschijnlijk elke bedrijfstak is het zowel een kans als een bedreiging. De impact negeren is geen optie. De DSH biedt de mogelijkheid om in een lerend systeem uit te vinden hoe kansen gepakt kunnen worden en bedreigingen gepareerd, hoe de voordelen kunnen worden gemaximaliseerd en de nadelen geminimaliseerd.

## Een paar voorbeeldprojecten

**De Selfdrive Challenge:** Op verzoek van RDW en softwareontwikkelaar Quintor ontwikkelen studentengroepen jaarlijks een verbeterde versie van een autonoom rijdende skelter om daar met elkaar mee te racen. Voor RDW en Quintor is dit project van belang om te testen hoe auto's van nu en in de toekomst precies werken. Voor RDW geldt dat ze beslissen over toelating van nieuwe voertuigen tot het Nederlandse en Europese wegennet. De techniek in moderne autos zoals een Tesla is meer digitaal dan analoog, dus meer ICT dan werktuigbouwkunde.

**De Pieperkieker:** De Pieperkieker is een zelfrijdend karretje dat in staat is om zelfstandig over een aardappelveld te rijden en met beeldherkenning een aantal verschillende aardappelziektes te herkennen. Planten die ziek zijn worden automatisch door de Pieperkieker uit de grond getrokken en meegenomen. Dit bespaart een hoop werk waar soms moeilijk personeel voor te vinden is. Bovendien wordt de kans op verspreiding van ziekten verminderd wanneer zieke planten eerder gevonden en verwijderd worden. De Pieperkieker wordt ontwikkeld op verzoek van Crop Recognition BV.

## Een dak boven vele initiatieven

De DSH is een gebouw dat onderdak biedt aan een veelheid aan verschillende programma's en activiteiten rond tal van digitale transformatie thema's in een veelheid aan toepassingsgebieden: zorg & welzijn, energie transitie, landbouw, vervoer & transport, Industry4.0 en veiligheid om er een paar te noemen. Het gaat daarbij steeds om maatschappelijk relevante ontwikkelingen (vandaar de naam *Digital Society Hub*). De vraagstukken worden aangedragen door bedrijven en instellingen uit de regio. In samenwerking met de direct belanghebbenden werken studenten (vorig jaar meer dan 700, onder begeleiding van docenten en onderzoekers) vanuit vele verschillende opleidingen (vorig jaar 18), dus niet alleen de technische, aan oplossingen voor die vraagstukken.



## ● De DSH in een netwerk

Niet alle activiteiten vinden binnen de DSH zelf plaats. Als relevante domeinkennis elders beschikbaar is – in de regio, of bij andere Innovatie Hubs, zoals EnTranCe, BuildinG of Hive.Mobility – wordt daar de samenwerking mee gezocht. En ook zijn er samenwerkingen met andere Digitale Innovatie Hubs bij b.v. de RUG en Noorderpoort en verder in de 3 Noordelijke provincies.

## Groot en klein samen ●

Kleine en grote bedrijven hebben elkaar vaak nodig om te kunnen innoveren. Kleine bedrijven hebben de wendbaarheid om snel nieuwe ideeën te ontwikkelen die grote bedrijven vaak (niet meer) hebben. Maar grote bedrijven beschikken over de infrastructuur die kleine bedrijven nodig hebben om hun nieuwe ideeën daadwerkelijk te realiseren. Voorbeelden: dankzij grote, internationaal opererende partners in het 5Groningen programma als Vodafone, KPN, Huawei en Ericsson is er in de DSH een state-of-the-art 5G-netwerk (volgende generatie mobiele communicatie) en bijbehorende apparatuur beschikbaar, waarmee inmiddels ruim 30 innovatieve ideeën van voornamelijk MKB bedrijven uit de regio zijn ontwikkeld en getest. In het programma Werkplaats Online Ondernemen wordt samengewerkt met Tech-reus Google om MKB bedrijven te leren meer te halen uit de mogelijkheden die het Internet biedt aan ondernemingen om innovatie en groei te realiseren.

# EnTranCe

—

# People in Power

A photograph of two young men in a laboratory setting. They are wearing white lab coats and safety goggles. They are looking at a piece of scientific equipment, possibly a turbine or engine, which is connected to various tubes and a gauge. The background is a plain, light-colored wall.

EnTranCe  
CENTRE OF EXPERTISE ENERGY

Ruim 17 jaar geleden werd de wereld ervan doordrongen dat de energiewereld drastisch zou veranderen. Kort daarna, in 2005, werd op de Hanzehogeschool het Energie Kenniscentrum (EKC) opgericht, en niet veel later werd energie een van de strategische thema's van de hogeschool.



## ● People in Power

Energie zit in alles en alles zit in energie: in mobiliteit, wonen, eten, in economie, landschap en gebouwde omgeving, techniek, wetgeving, economie en daarmee natuurlijk sociologie en gedrag. We moeten van fossiele bronnen vervangen door hernieuwbare. Maar dat is niet alles. Het hele systeem kantelt. Werd energie voorheen centraal geproduceerd en naar de gebruiker vervoerd, tegenwoordig kan iedereen energie maken en "naar de



buren” brengen. Ook gaan groepen burgers aan de slag met eigen energiebedrijven, zonneparken, windparken en warmtenetten. De energie-industrie zelf ontwikkelt nieuwe grootschalige productie-installaties voor duurzame energie en innoveert in haar infrastructuur voor vervoer en opslag. Ook worden de systemen voor elektriciteit, gas en warmte meer met elkaar verknoopt. Dat maakt het duurzamer en goedkoper en ICT helpt ons om dit overzichtelijk en beheersbaar te houden.

Wil je samen werken aan de energietransitie, dan heb je een fysieke proeftuin nodig, een multi-utility-lab. Uiteindelijk werd daarvoor een volwaardige proeftuin gebouwd op Zernike, 2015 geopend met 5 hectares ruimte, installaties, werkplaatsen en gebouwen waar je met elkaar kunt werken aan energie. EnTranCe is het Madurodam van nieuwe energievoorzieningen. Het echte cement zijn de mensen: jong en oud, ondernemers, ambtenaren, bestuurders, studenten, onderzoekers, docenten, ondersteuners, iedereen die geïnspireerd, gemotiveerd en betrokken is. We weten nog niet wat de toekomst precies brengt maar door dit samen te onderzoeken, brengen we steeds meer orde in de chaos. Dat is wat EnTranCe ons biedt; de inspiratie, de gelegenheid om elkaar te ontmoeten, om mensen te inspireren om hierin mee te gaan, mee op zoek te gaan naar stukjes van die puzzel van de duurzame energievoorziening.

EnTranCe staat symbool voor “People in Power”. Het gaat om ondernemerschap, om verandering en om samenwerking: Share your talent, move the world.

## ● In de praktijk gebeurt het

EnTranCe draagt vanuit diverse vakgebieden bij aan een robuuste en veerkrachtige energievoorziening in een duurzame samenleving. We doen dit door middel van toegepast onderzoek naar en onderwijs in energietransitie en het stimuleren van duurzame innovaties. Deze transitie is complex, uitdagend, vergt enorme inspanning en vereist technologische en maatschappelijke innovaties. Hoe kunnen we onze energievoorziening verduurzamen? Hoe kunnen we het systeem betrouwbaar, veilig, veerkrachtig en betaalbaar houden? Hoe richten we de samenwerking tussen alle partijen die hierin opereren in, zowel in technische zin, maar

ook bestuurlijk, economisch, juridisch, ruimtelijk en sociaal? Hoe doen we dat in de concrete internationale samenhang die er is? Het energiespeelveld verandert. Maatschappelijk draagvlak voor deze veranderingen is cruciaal, hoe zorgen we ervoor dat er draagvlak is en dat dit eerlijk, sociaal en rechtvaardig geschiedt en bijdraagt aan "Our common future", onze duurzame ontwikkeling (Bruntland, 1987)?

De kennis en vaardigheden die nodig zijn, kan EnTranCe ontwikkelen voor en met bedrijven, maatschappelijke organisaties, studenten, overheden en burgers. Praktijkgerichte kennis ontwikkelen om de beroepspraktijk te innoveren is onze rol. Samen zijn wij op zoek naar de kansen voor nieuwe oplossingen, aanpakken, producten en diensten en kunnen we die onderzoeken en uitproberen. Vanuit deze samenwerking ontwikkelen en delen we nieuw toepasbare kennis en creëren we kansen voor de maatschappij.

EnTranCe heeft een unieke positie omdat we praktijkgericht onderzoek combineren met:

- Onze proeftuin. Daar kunnen we veilig en verantwoord fysieke experimenten in het energiesysteem uitvoeren, op een schaal voorbij het lab stadium. Ook werkt EnTranCe gericht in sociale gemeenschappen zoals eilanden, stedelijke wijken en verschillende dorpen, proeftuinen waarin alle praktijkaspecten samenkomen.





- Onderwijs aan studenten en professionals over energie transitievraagstukken in concrete praktijksituaties waar alle aspecten in samenhang aan de orde zijn.
- Business development: het proces om economische ontwikkeling te bevorderen door nieuwe en bestaande bedrijven te helpen (met kennis, begeleiding en samenwerking) en bij te dragen aan de transitie door duurzame nieuwe business te ontwikkelen.

## ● Een voorbeeld



Hoe gaan regionale bedrijven en huishoudens zich samen inzetten voor de energietransitie? Deze vraag staat centraal in het Europese samenwerkingsproject SHREC: **SH**ifting towards **R**enewable **E**nergy for Transition to Low **C**arbon Energy.

Het is duidelijk dat er dringend behoefte is aan gezamenlijke strategieën en acties voor de overgang naar een schonere, duurzamere en minder koolstofintensieve energietoekomst. SHREC gaat kijken naar regionaal en nationaal

beleid. Hoe kan je dit verbeteren zodat we met z'n allen daadwerkelijk kunnen investeren in een groter aandeel van energie uit hernieuwbare bronnen. Hoe kunnen we via beleid de productie en het gebruik van hernieuwbare energie door bedrijven, gemeenschappen en huishoudens stimuleren en vergemakkelijken?

SHREC wordt ondersteund vanuit het Europese Interreg Europe programma. Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen en EnTranCe werken samen met acht Europese partners uit Frankrijk, Italië, Letland, Roemenië, Slowakije, Spanje en Sweden. Samen kijken zij de verschillende regio's van elkaar kunnen leren en welke acties moeten er ondernomen worden voor een toekomst met hernieuwbare energie. Onder andere stellen zij voor elke regio een concreet actieplan op en tonen zij good practices die ook voor andere regio's inspirerend en stimulerend zijn.

Bij het Centre of Expertise Ondernemerschap binnen de Hanzehogeschool lopen verschillende Europese projecten. Op het eerste gezicht vreemde acroniemen en namen zoals *TraCS3*, *InnoHEIS*, *SHREC*, *ClusterFY*, *RIGHT*, *E-Cool*, *Growin*, *of European University*, *league of ENGAGED Universities*. Dit zijn allemaal innovatietrajecten gericht op de rol van de hogeschool in de regio. Het deelnemen aan deze Europese projecten, vaak in samenspraak met SNN, heeft veel invloed gehad op ontwikkelingen binnen en buiten de Hanzehogeschool.

# Europese Projecten als innovator

De verscheidenheid aan projecten, regionale en Europese partners, thema's en onderzoeken hebben een rijk palet aan netwerken en kennis met zich meegebracht. Hierdoor is het ook duidelijk geworden hoe noodzakelijk het is om het management, de processen en resultaten op elkaar af te stemmen, te bundelen en te delen met zowel de partners in de regio Noord-Nederland als met partners in andere regio's in Europa. Met als doel de losse projecten op te schalen naar onderzoeksprogrammering wat valorisatie in de regiomogelijk maakt en als basis kan dienen voor nieuwe projectontwikkeling. Door Europese regio's te koppelen worden aanpak, kennis, middelen, innovaties, etc. versterkt en wordt het mogelijk om samen nieuwe parallelle koersen uit te zetten. Een voorbeeld hiervan is *TraCS3*. Hierin worden de kennisinfrastructuur in onze regio en de uitdagingen van verschillende partnerregio's in kaart gebracht om te komen tot krachtige aanbevelingen voor regionaal beleid en praktijk. Bij *ClusterFY* gaat het over cluster- en innovatiebeleid, bij *RIGHT* over scholing en innovatie potentie van MKB en de regio en bij *Innoheis* over de rol van hoger onderwijs in de regio m.b.t. innovatie, enzovoort.

De Europese projecten focussen op thema's die belangrijk zijn voor onze regio. Thema's als ondernemerschap, human capital, energietransitie, healthy ageing, krachtig MKB, kennisecosysteem en veerkrachtig regio. Contact met grensregio's Noord-Duitsland/Noordzee worden versterkt maar daarbuiten ook met regio's in Europa met identieke uitdagingen.

Andere Europese projecten (Erasmus+ Knowledge Alliances) zijn gericht op onderwijs en curriculumontwikkeling. Een voorbeeld hiervan is **EMBRACE** dat zich richt op nieuwe onderwijs- en scholingstrajecten waardoor het bedrijfsleven 'sociaal' wordt in de businessmodellen en geholpen wordt met nieuwe strategieën. Dit project sluit aan bij de 'engaged' strategie - versterken van transitie voor een betere samenleving.

Van project tot programma: het **Engaged Universities** initiatief laat de opstap zien van losse projecten naar programmering. Zes Europese universiteiten gaan intensief samenwerken. Dit initiatief versnelt digitaal en flexibel onderwijs; stimuleert mobiliteit van arbeid, talent en kennis; zorgt voor opschaling van maatschappelijke vraagstukken en voor toepassing in meerder regio's. Zo wordt valorisatie van innovatie en kennis mogelijk. Het onderwijs wordt meertalig aangeboden en kwaliteitsnormen worden gestandaardiseerd en verrijkt. Bestaande netwerken worden uitgebreid, versterkt en meer zichtbaar. Dit is erg goed voor de hogeschool, maar evenzeer voor de regio. Het ideaal is dat studenten en onderzoekers, maar ook ondernemers vanuit de regio's en universiteiten overal in Europa meewerken aan projecten en opgaven in onze regio.

Het streven voor de komende tijd is de ervaringen, netwerken en opbrengsten meer met de regionale partners te delen en ook de krachten te bundelen teneinde meer Europese middelen naar onze regio te krijgen. Wij noemen dat de ontwikkeling van het **European Strategic Platform & Engaged European Accelerator**. En hoe mooi zou het zijn dat we via dit platform ook Europese programma's kunnen bouwen met gemeenten in Groningen, met bedrijven en netwerken. En dat alles gericht op de versterking van onze regio.

“ Engaged in de regio. Het is de titel van dit boek, maar past Henk Pijlman evenzeer als een handschoen. Of het nu zijn werk in het hoger onderwijs, of zijn inzet in de politiek betreft: ik ken Henk als een zeer betrokken persoon: lokaal en regionaal in Groningen, en nationaal in Den Haag. Henk, je vertrekt uit het onderwijs, maar gelukkig blijf je in de politiek!

”

- Jan Anthonie Bruijn,  
voorzitter van de Eerste Kamer der  
Staten-Generaal

# Buurt- coöperatie Fruitcafé

## ● Buurtsamenwerking in De Wijert

In 2014 is in de Stad Groninger woonwijk De Wijert een buurtsamenwerking met Innovatiewerkplaats opgestart. Dit was een initiatief van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen, de Gebiedscoöperatie Westerkwartier, het AOC Terra en de gemeente Groningen. Later sloot ook de Hanzehogeschool zich bij deze Innovatiewerkplaats aan.

In de Innovatiewerkplaats is samen met studenten, ondernemers en wijkbewoners in een quadruple helix een gedeelde agenda voor de wijk opgesteld: de Wijkdeal de Wijert. Hierin zijn programma's en projecten ontwikkeld die gericht zijn op maatschappelijke participatie, (groene) leefomgeving, armoedebestrijding, sport, sociale samenhang en uitzicht op een verbeterd economisch perspectief.

## ● Een nieuwe coöperatieve winkel

Als onderdeel van deze agenda heeft een lerende community een plan ontwikkeld voor een leegstaand pand in de wijk. De bewoners stoorden zich aan de dichtgetimmerde ramen van het pand waar voorheen een kroeg gevestigd was. Zij wilden verdere verpaupering voorkomen en hebben samen zo'n drie jaar geleden hard gewerkt om in dit pand een unieke wijkcoöperatie vorm te geven.

De Gebiedscoöperatie Westerkwartier ging het pand huren zodat deze gebruikt kon gaan worden door en voor een wijkvriendelijke onderneming. Dit werd uiteindelijk het "Fruitcafé De Helpende Hand". Dit is een coöperatieve buurtwinkel waar groente en fruit uit de regio wordt verkocht voor een betaalbare prijs.

In de winkel zijn meerdere werkzoekenden aan de slag gegaan in een participatiebaan. Zij verlenen extra service aan de klanten, bijvoorbeeld met het kosteloos snijden en schillen van verse groente en vers fruit. Daarnaast zijn vrijwilligers welkom om in de buurtwinkel mee te werken. Ook wie gewoon een praatje wil maken kan terecht bij het Fruitcafé. In het Fruitcafé staat een stamtafel en daar kunnen wijkbewoners en studenten elkaar ontmoeten en bijpraten, met een kopje koffie met appeltaart of een gezonde smoothie. Hier kunnen bewoners ook hun hulp- of kennisvragen achterlaten, waarbij studenten van mbo en hbo een helpende hand kunnen bieden. De verzoeken lopen uiteen van hulp bij het bedienen van een nieuwe smartphone of advies voor de beplanting van de tuin. De stamtafel wordt bemenst door studenten die tevens de verbinding leggen met de Innovatiewerkplaats in De Wijert. Op die manier kunnen grotere projecten en thema's worden gekoppeld aan de innovatiewerkplaats en daar worden uitgewerkt. Een supermarkt in de buurt Lenneplan ondersteunt de coöperatie in praktische zin, o.a. door het leveren van aanvullende producten, de doorstroom van stagiaires en mogelijk ook het participatiepersoneel etc.

## ● Nieuw ondernemerschap

Tenslotte biedt het Fruitcafé ook plaats en faciliteiten voor startende ondernemers. Het meest recente bedrijf is een maaltijdservice die een wijkbewoonster in 2019 heeft opgericht. Studenten ondersteunden de Burundese chef met het uitwerken van het businessmodel, de marketing, het samenstellen van de menukaart en andere vraagstukken zodat de service nu vlekkeloos draait met een wisselend dagmenu. Het serveren en ophalen van maaltijden is later nog uitgebreid met een bezorgservice.

# Klimaatpo



## GROENINGEN

Op weg naar een  
klimaatsslimme aanpak

# positie



Tot de grote maatschappelijke missies en opgaven van onze tijd behoren de vraagstukken rond klimaat, duurzaamheid, energie, landbouw, water en biodiversiteit. Dit zijn wicked problems, vraagstukken die raakvlakken hebben met veel verschillende problemen en die je niet los van elkaar oplossen. Natuur kan hierin een verbindende en misschien zelfs een sleutelrol spelen. Maar hoe? Daarvoor heb je naast de natuurlijke ecosystemen zoals we die sinds jaar en dag kennen, ook compleet nieuwe paradigma's nodig, die ons helpen de overgang naar een duurzame economie voor een duurzame samenleving te maken. Met een mooie metafoor zijn we deze nieuwe netwerken gaan aanduiden als 'innovatie-ecosystemen'.

- Een goed voorbeeld van zo'n innovatie-ecosysteem is GROENINGEN, een samenwerkingsprogramma dat door het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen is opgestart in de oeroude laagveengordel. Dit is een gebied dat van oost naar west onder de stad Groningen door de stad als het ware omarmd. Naast prachtige natuur en cultuur biedt dit gebied ook nieuwe economische kansen, bijvoorbeeld voor verantwoord en duurzaam ondernemerschap, gericht op hoogwaardige producten en processen in de biobased en circulaire economie.



Het probleem hier is gigantisch, maar de kansen zijn dat ook. Want het veen is aan de ene kant een tikkende tijdbom vanwege bodemdaling en de dreigende uitstoot van grote hoeveelheden CO<sub>2</sub>. Tegelijk kan het ook in ons voordeel werken: als een enorme spons kan het veen overtollig water opnemen en tijdens droogte weer vrijgeven. Precies het soort grootschalige buffer dat we nodig hebben om ons voor te bereiden op meer grillig weer. Daarnaast kan het veen water zuiveren en biedt het een uitstekende habitat voor veel zeldzame soorten. Zo kan het bijdragen aan het herstel van de biodiversiteit en - uiteindelijk - onze gezondheid en ons welzijn.



Maar dan moeten we nu handelen. Hoewel iedereen dit weet, lijken de betrokken spelers elkaar te verlammen omdat de opgave zo complex is. Klimaataanpak, nieuwe technologieën en methoden voor water- en natuurbeheer, nieuwe strategieën voor korte voedselketens en de ontwikkeling van nieuwe functies, producten en diensten in samenhang met het landschap – dit vraagt bij uitstek om een gedeelde visie, goed doordachte samenhangende strategieën op schaal en een gemeenschappelijke aanpak.

Dat is moeilijk. En daarom bleef het stil. Tot lector Foorthuis begin 2018 een werkverband ging vormen: het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen met verschillende schools, de Gebiedscoöperatie Westerkwartier en Staatsbosbeheer. Je kon met eigen ogen zien dat studenten een impasse kunnen doorbreken. Binnen het tijdsbestek van één jaar trokken zo'n 400 studenten met hun docenten en lectoren het gebied in. Zij waren in staat om 40 ondernemers, maatschappelijke organisaties en de betrokken gemeenten en provincies te mobiliseren.



Zij organiseerden brainstormsessies rond de focusthema's waterberging, voedselketens, biodiversiteit, toerisme & recreatie en bereikbaarheid, stelden een eerste groslijst van mogelijke samenwerkingsprojecten op, werkten aan oplossingen voor kennisvragen van de netwerkpartners, ontwikkelden de onderlegger voor een duurzaam businessmodel en brachten inhoudelijke en organisatorische structuur aan door middel van programmalijnen en monitoringcriteria.

Zo kwamen de deelnemers aan dit proces er samen achter dat de essentie ligt in de verbinding tussen water- en natuurmanagement enerzijds en de ontwikkeling van nieuwe economische dragers anderzijds. Alleen als beide aspecten in nieuwe verdienmodellen bij elkaar gebracht worden kan dit waardevolle gebied gebalanceerd worden beheerd en ontwikkeld. Bijvoorbeeld door middel van duurzame en bedrijfsmatige natte landbouw met overstromingstolerante planten- en diersoorten die balans brengen in de kringloop van voedingsstoffen. Daarnaast is GROENINGEN ook een fantastisch mooi gebied. Daar kan je weer op inhaken met nieuwe concepten voor recreatie en vrijetijdsindustrie, in combinatie met gezondheid en sport. Zo kan een tweede solide econo-



mische tak met gezonde culturele, recreatieve en sportieve activiteiten meehelpen aan herstel en behoud van het veengebied.

- In de afgelopen jaren is veel voorbereidend werk voor GROENINGEN verricht. Maar het echte werk moet nog gaan beginnen. Echt coöpereren, je eigen perspectief veranderen, processen vernieuwen, nieuwe bestuurs-, beheers- en verdienmodellen ontwikkelen, circulaire structuren realiseren – dit is nog een lang leer- en ontwikkelproces. Dat wordt zeker niet gemakkelijk. Maar het begin is er.

“ Henk is er de afgelopen twee decennia in geslaagd om de denken doekracht van de Hanzehogeschool Groningen van waarde te laten zijn voor onze regio. Studenten en medewerkers zijn meer dan ooit gericht op het samen zoeken naar innovatieve en direct toepasbare oplossingen. De hogeschool is daardoor nu en in de toekomst een belangrijke partner bij het oplossen van de maatschappelijke opgaven die voor ons liggen. Je hebt met je onvermoeibare inzet en betrokkenheid steeds het prachtige motto van de hogeschool voorgeleefd en anderen geïnspireerd om met je mee te doen: Share your talent. Move the world. ”

- Koen Schuiling,  
burgemeester gemeente Groningen  
en tot 1 januari 2020 voorzitter  
Raad van Toezicht Hanzehogeschool

Health Hub Roden staat midden in de wereld van *health tech* en vormt een 'hub': een verbindende schakel tussen ondernemers, kennisinstellingen en de overheid. De Health Hub biedt een inspirerende omgeving waar bedrijven zijn gevestigd en 'engaged' onderwijs wordt vormgegeven.

# Health Hub Roden

- Studenten, docenten, onderzoekers, ondernemers, (zorg)professionals, bestuurders en vertegenwoordigers van overheden werken intensief samen om - met inzet van technologische innovaties - bij te dragen aan de kwaliteit van leven van alle mensen. Het ecosysteem van Health Hub Roden is een omgeving waar vraagstukken vanuit het werkveld snel omgezet worden naar concepten en producten. Die worden samen met alle betrokken partijen ontwikkeld, getest en beoordeeld op wenselijkheid en (technische en bedrijfsmatige) haalbaarheid.

Health Hub Roden is in 2016 gestart. Aanleiding was behoud en stimulering van bedrijvigheid rond medische technologie in Roden na het vertrek van een groot bedrijf uit het dorp. Naast de provincie Drenthe en de gemeente Noordenveld was de Hanzehogeschool Groningen één van de belangrijkste initiatiefnemers - en tevens penvoerder tijdens de projectperiode van vier jaar. Op 1 oktober 2020 is het project gecontinueerd en overgegaan in een stichting. Hanzehogeschool Groningen blijft als partner betrokken bij de Stichting Health Hub Roden en lid van de Raad van Toezicht.

Health Hub Roden

Vanaf de oprichting is de Health Hub gestaag gegroeid. Er ontstond al snel een groot netwerk van relevante organisaties die zich samen inzetten voor (innovaties in) medische technologie. Het genereerde nieuwe arbeidsplaatsen en diverse start-ups. Ondernemers, studenten en mensen uit het werkveld bevolkten dagelijks de Health Hub die al snel te klein werd. In mei 2019 is de Health Hub verhuisd naar een (2,5 keer) groter gebouw. Daar zijn nu onder andere 10 bedrijven gevestigd.

Sinds de start van de Health Hub is de focus langzaam verbreed van medische technologie naar *Health Technologie*, als gevolg van ontwikkelingen en vraagstukken in de maatschappelijke, medische en zorg domeinen die vragen om meer inzet van *health technology*. Aanpassing van structuren, adoptie van technologie (door professionals én gebruikers) en voldoende innovatiecapaciteit binnen een organisatie zijn voorwaarden voor het succesvol implementeren van technologische oplossingen voor (gezondheids)problemen.

### Enkele voorbeelden:

**Exoskelet:** Hanzehogeschool Groningen (Werktuigbouwkunde), Stichting Walk On, Gerben Posthumus Fijnmechanische techniek, Noorderpoort en Health Hub Roden werken samen aan de ontwikkeling en productie van (onderdelen van) betaalbare exoskeletons. Dankzij dit externe 'skelet' met elektromotoren kunnen mensen met bijvoorbeeld een dwarslesie weer rechtop staan en soms zelfs lopen. Daarnaast kan het zorgprofessionals ondersteunen bij zwaar lichamelijk werk. Een exoskelet is erg kostbaar, doel is om het voor meer mensen bereikbaar te maken.

**Ambulancezorg Groningen:** Technologische ontwikkelingen zijn van groot belang voor de ambulancezorg door een toenemende zorgvraag en het belang van korte aanrijtijden. Ambulancezorg Groningen en Health Hub Roden werken samen in de vorm van een R&D partnership. Met studenten van diverse hbo- en mbo-opleidingen wordt gewerkt aan projecten zoals de AR-bril waarmee de ambulanceverpleegkundige direct een arts kan laten meekijken naar de verwondingen. Andere voorbeelden zijn de ontwikkeling van een brancardroller of een systeem voor betere communicatie in de ambulance.

## Toekomst in beweging

De wereld van werk, opleiden en leren is aan het veranderen. Hoe gaat ons leven, ons werk en dat van onze kinderen er straks uitzien? Dat weet niemand precies. Toch moeten we wel vooruitkijken. Als wij een bacheloropleiding ontwikkelen of vernieuwen, stromen de eerste afgestudeerden pas na 5 jaar de arbeidsmarkt op. We willen dat die klaar zijn voor de (loop)banen van *dan* – niet die van vandaag. Welk personeel hebben we straks nodig? Welke opleidingen moeten we aanbieden en ontwikkelen, welke kwalificaties moeten mensen hebben en hoeveel mensen kunnen we waar aan het werk zetten?

# Voorspellen om te voorkomen

## Human capital in een voortdurend veranderende arbeidsmarkt

### ● Informatietekort

Met name kleinere bedrijven vinden het lastig om vooruit te kijken. Maar ze vormen wel een groot deel van onze Groningse economie. In 2008 leek bijvoorbeeld dat er een forse vervangings- en uitbreidingsvraag in de Eemsdelta leek te komen. Maar liefst 80% van die vacatures waren van technische aard.

Werkgevers vreesden serieus voor toenemende personeelstekorten, in het bijzonder voor technische functies. Er was een behoorlijke 'sense of urgency'. En toch kwamen partijen niet in actie. Waarom niet? Ze hadden gewoonweg niet voldoende gedetailleerde informatie over de toekomstige vraag.

### Baanopeningenmonitor

Voor het lectoraat Human Capital was dit de aanleiding een methode te ontwerpen waarmee werkgevers – en met name in het mkb – worden geholpen juist deze gedetailleerde informatie te verzamelen. In het project 'Baanopeningenmonitor' is zo meer dan 100 bedrijven een doorkijkje in hun personele ontwikkeling mogelijk gemaakt. Op die manier komen trends op de arbeidsmarkt in Noord-Nederland eerder en gedetailleerder in zicht. Arbeidsmarktpartijen, zoals werkgeversorganisaties, bedrijven en onderwijsinstellingen kunnen op basis van deze trends tijdig actie ondernemen. Ze krijgen inzicht in mogelijke knelpunten, zoals personeel dat boventallig wordt of vacatures die ze niet goed kunnen vervullen. Als een bedrijf één keer het onderzoek heeft doorlopen kan men het format daarna blijven gebruiken als personeelsplanningsinstrument.

### Maatschappelijk relevant praktijkgericht onderzoek

Die aanpak is door het lectoraat Human Capital met docent-onderzoekers, bedrijven en docenten inmiddels ook weer verder doorontwikkeld, voor verwante toepassingen in internationaal onderzoek en in bedrijfstak-specifieke projecten. Lector van Lieshout wil met zijn onderzoek een bijdrage leveren aan een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt in de regio, zodat burgers, bedrijven en samenleving optimaal rendement hebben van een leven lang ontwikkelen. Met betere informatie kunnen we beter regionaal arbeidsmarktbeleid maken en personeelstekorten voorkomen door op tijd de juiste maatregelen te nemen. Bijvoorbeeld meer mensen opleiden bij dreigende krapte in een arbeidsmarkt, en waar overschot is, mensen juist omscholen in een andere richting.



## Voorspellen om te voorkomen

Arbeidsmarktprognoses maak je immers juist om te zorgen dat ze *niet* uitkomen! Waar overschotten (werkloosheid) of krapte (ondermaats of niet vervulde vacatures) dreigen, is juist actie nodig om te voorkomen dat die verwachting waarheid wordt. In die zin zijn arbeidsmarktprognoses dus juist erg succesvol als ze een *self-denying prophecy* blijken te zijn geweest: een voorspelling die *niet* uitkomt juist omdat je die voorspelling eerst gedaan hebt. Arbeidsmarktprognoses nodigen bij uitstek uit tot gericht beleid om dreigende problemen te voorkomen: omdat we tijdig dreigende krapte in een bepaald beroep signaleerden, zijn we tijdig wat meer gaan om- en bijscholen, en daarom is de ooit voorspelde krapte uiteindelijk nooit opgetreden.

## Een voorbeeld

Een goed voorbeeld is een mogelijke trend onder procesoperators. Sommige bedrijven verwachten in de toekomst operators van een hoger opleidingsniveau nodig te hebben. Voor die bedrijven kan een traject opgezet worden om operators 'op' te scholen tot dat hogere niveau. Voor werknemers voor wie dat niet haalbaar is, kan dan worden gekeken bij welke bedrijven er de komende tijd baanopeningen op hun huidige niveau ontstaan, zodat ze daar hun loopbaan kunnen vervolgen.

## Talent in de Regio

Het lectoraat heeft de afgelopen twee jaar met de RUG en andere partners het programma 'Talent in de Regio' ontwikkelt. Daarin werken gemeenten, kennisinstellingen, werkgevers- en werknemersorganisatie samen voor een betere regionale arbeidsmarkt voor nu en een toekomst waarin leven lang ontwikkelen voor alle Groningers centraal staat. Onder 'talent' verstaan we iedereen die actief en beschikbaar is voor de regionale arbeidsmarkt met hun persoonlijke set aan competenties en vaardigheden. Het project bestaat uit drie deelprogramma's:

- **Deelprogramma 1.** Carrière en matchingtool. Het gaat hier om een voor de regio ontwikkelde app die talent en Groningse bedrijven aan elkaar kan koppelen en waarbij tegelijk unieke informatie wordt verzameld over zowel bedrijven als de werk- of stagezoekenden.
- **Deelprogramma 2.** Talent- en interventie-monitor. Het gaat hier om een verzameling kengetallen die inzicht geeft in het werven, opleiden, binden en ontwikkelen van talent in de regio en om het inrichten van een evaluatiekader om andere interventies binnen het themagebied te kunnen onderzoeken en daarvan te kunnen leren.
- **Deelprogramma 3.** Kennisontwikkeling en -circulatie. Het gaat hier om een programma waarbij kennis wordt ontwikkeld en ontsloten op relevante thema's op het terrein van werken en leren, voor professionals van gemeenten, onderwijs- en kennisinstellingen, bedrijven, brancheorganisaties en sociale partners kennis- en ervaringen kunnen uitwisselen.

## Werken aan Ontwikkeling

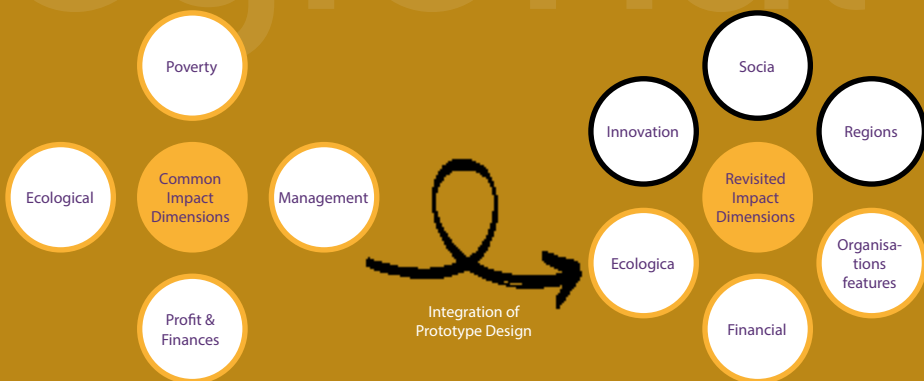
'Talent in de Regio' is één van de projecten die onderdeel vormen van de uitvoeringsagenda voor het Programmavoorstel 'Werken aan Ontwikkeling', waar van Lieshout één van de auteurs van is. Daarin hebben gemeenten, sociale partners en onderwijsinstellingen maatregelen opgenomen voor een lerende arbeidsmarkt-regio Groningen, waar een leven lang ontwikkelen in de haarvaten van de arbeidsmarkt zit en waar innovatie (binnen bedrijven, het onderwijs en elders) een vanzelfsprekend onderdeel van de regionale cultuur is. Informatievoorziening, samenwerking en leren zijn daarbij sleutelwoorden. Alle partijen streven naar een regio waarin méér mensen met goed werk meedoen, een regio die sociaal en economisch sterker is, waarin een leven lang ontwikkelen vanzelfsprekend is, waarin de schotten binnen en tussen onderwijs, overheid en bedrijven zijn verdwenen en waarin talent ontwikkeld, behouden en aangetrokken wordt.

# Impactmeting

## Regional Impact Assessment Tool

De Hanzehogeschool en de provincie Groningen zijn partner in het Europese project Right Skills for the Right Future (kortweg: RIGHT). RIGHT ontwikkelde, mede als onderdeel van het onderzoeksprogramma van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen, een tool dat een nieuwe manier van impactmeting mogelijk maakt: het regional impact assessment tool RIAT.

De concrete aanleiding was dat EnTranCe werkte aan een herziening van haar kpi's. Uit een analyse van de traditionele instrumenten voor effectbeoordeling bleek dat de huidige impactmetingen beperkt zijn. Ze richten zich vooral op armoedebestrijding, welvaart en milieu en weerspiegelen daarnaast organisatorische kenmerken en financiële levensvatbaarheid. In het nieuwe, verbeterde model wordt rekening gehouden met sociale, regionale en innovatiedimensies.



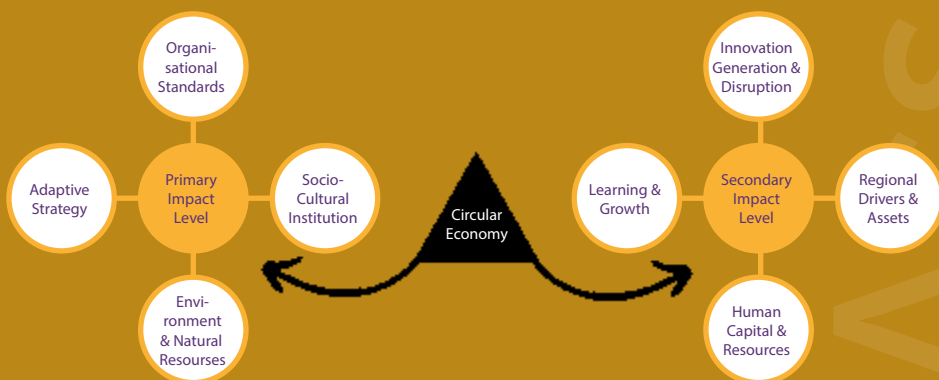
Links: het traditionele impactmodel, rechts het verbeterde impactmodel

### Hoe het werkt

Het instrument richt zich o.a. op belangrijke effecten zoals intra-organisatorische inspanningen, sociaal-culturele instellingen, natuurlijke hulpbronnen, regionale aantrekkelijkheid, industrie en human capital, investeringen in innovatie en netwerken. Het is opgebouwd op twee niveaus van effectbeoordeling: het primaire en het secundaire.

Een bijzonder kenmerk van het tool is de dimensionale effectbeoordeling van kpi's. Dit betekent dat één indicator invloed kan hebben op meer dan één dimensie. Dit biedt op zijn beurt potentiële verbeteringen voor integratieve en robuuste bedrijfsstrategieën. De impactniveaus hebben elk vier belangrijke factoren, zoals hieronder weergegeven. Een belangrijke factor die voor het ontwerpen van beide impactniveaus gebruikt werd is 'circulaire economie', die door deskundigen en gebruikers als belangrijk werd aangegeven.

Het tool stimuleert innovatiecentra en organisaties om de belangrijkste duurzame trends te volgen door hun kpi's te verkennen en te vertalen naar regionale effecten.



RIAT: impact niveaus en -factoren

### *De toepassing*

Met de verbeterde impactdimensies kunnen innovatiecentra en ondernemingen hun regionale effecten beter meten door hun bestaande kpi's te herzien, door te ontwikkelen en te vertalen naar regionale effecten.

RIAT kan worden gebruikt als uitgangspunt voor organisaties die meer willen weten over de effecten van hun huidige prestatie-indicatoren. Het helpt organisaties ook om zich meer te laten leiden door sociale en regionale doelen want ze kunnen nieuwe of aanvullende kpi's ontwikkelen die zijn afgestemd op het genereren van meervoudige en relevante effecten. Het prototype is in de huidige ontwikkeling gevalideerd door diverse experts uit Europese regio's. Op die manier kan het worden doorontwikkeld voor een bredere toepassing. Het instrument biedt beleidsmakers en regionale ontwikkelingsmaatschappijen inzichten bij beslissingen over overheidsopdrachten, financiering, samenwerking en toekomstige strategieën.

### **Sociale impactmeting voor Univé**

Univé, een Nederlandse verzekeringscoöperatie, werkt constant aan vernieuwingen in de verzekeringsbranche. Recent verschuift de nadruk van het traditionele verzekeren van risico's naar de preventie van risico's en hoe je klanten daarbij kunt helpen." Met het strategieprogramma "Terug naar de kracht van Univé" ontwikkelt Univé vanuit deze gedachte samen met haar leden oplossingen voor de risico's en onzekerheden van deze tijd.

Univé Noord-Nederland genereert positieve maatschappelijke effecten door maatschappelijke initiatieven te organiseren in het Noorden. Om zelf te kunnen controleren met het ook op de bereikte sociale effecten en deze verder te kunnen verbeteren, is een systeem voor het meten van de sociale effecten nodig: de sociale impactmeting (SIM).



Onder begeleiding van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen voerde een student van de International Business School aan de Hanzehogeschool een onderzoek uit naar de sociale effecten die worden gegenereerd door het organiseren van sociale initiatieven en ontwikkelde hij een systeem om de impact ervan te meten. Het onderzoek bevestigde dat de coöperatie van vijf belangrijke sociale effecten realiseert die verband houden met haar sociale missie en de behoeften van de lokale bevolking.

Voor het meten van de sociale effecten wordt geadviseerd om gebruik te maken van kwantificering en kwalitatieve onderzoeken. Univé zou haar sociale effecten inzichtelijk en meetbaar kunnen maken door zelfs een meetlat te ontwikkelen. Het wordt echter aanbevolen passende meetstandaards te kiezen uit het algemeen geaccepteerde meetstelsel voor SIM. Verder wordt aanbevolen om gebruik te maken van interpretatietechnieken die op benchmarkdata zijn gebaseerd.

Het Kenniscentrum (KC) Kunst & Samenleving onderzoekt en ontwikkelt nieuwe artistieke praktijken in verbinding met uiteenlopende sectoren in de samenleving gericht op maatschappelijke opgaven. Hoe kunnen kunstenaars, ontwerpers, musici en docenten kunsteducatie bijdragen aan een menswaardiger en duurzamere wereld? Het KC Kunst & Samenleving doet praktijkgericht onderzoek om deze vraag te beantwoorden. Daarvoor wordt vanuit de kunsten intensief samengewerkt met andere sectoren.

# Kunst & Samenleving

- Het KC Kunst & Samenleving bestaat sinds 2011 en wordt gevormd door de onderzoeksgroepen 'Lifelong Learning in Music', 'Kunsteducatie', 'Image in Context' en 'Art & Sustainability'. Deze onderzoeksgroepen zijn verbonden aan verschillende disciplines: muziek, beeldende kunsten, vormgeving, popcultuur en de bijbehorende docentenopleidingen.

Het onderzoeksprogramma van KCKS bestaat uit drie strategische thema's. Kunst & Participatie, Kunst & Educatie en Kunst & Duurzaamheid.



## ● Kunst & Participatie

Binnen dit thema gaat het om de vraag wat regionale ontwikkelingen zoals krimp, aardbevingen, vergrijzing en toenemende zorgbehoefte betekenen voor de leefbaarheid van een gebied. Welke invloed hebben de ontwikkelingen op participatie, op inclusie, op sociale cohesie? De onderzoekers en deelnemers uit de regio werken aan innovatieve oplossingen vanuit een multidisciplinaire benadering. Kunstenaars hebben ervaring met veranderingsprocessen, want het artistieke proces kenmerkt zich door voortdurende herijking, verandering of herinterpretatie. Vanuit die invalshoek zetten kunstenaars specifieke (artistieke) methodes in, bijvoorbeeld door op ontwikkelingen te reflecteren, vanzelfsprekende vormen van betekenisgeving op te rekken en ter discussie te stellen, en vanuit onverwachte invalshoeken nieuwe perspectieven te ontsluiten. Belangrijk daarbij is de nadruk op participatieve onderzoeksmethodes waardoor de mensen over wie het gaat ook daadwerkelijk deelgenoot zijn van het onderzoek. Participatie kan op veel manieren gestalte krijgen en is op verschillende wijzen dan ook in alle onderzoeksgroepen een essentieel aspect van onderzoek en activiteiten.







Je probeert  
te snappen  
wat ze  
denkt

## ● Voorbeelden

**Meaningful Music in Healthcare:** Een mooi voorbeeld van een innovatief project binnen dit thema is Meaningful Music in Healthcare (MiMiC) waaraan het lectoraat Lifelong Learning in Music (LLM) sinds januari 2016 samenwerkt met het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). LLM onderzoekt het effect van live muziek voor ziekenhuispatiënten en hun verpleegkundigen. Zij gingen na welke uitwerkingen heeft op herstel en welzijn van patiënten, vooral op oudere patiënten die geopereerd zijn. Het bleek dat de pijn na een operatie inderdaad werd verzacht.

Uit dit project is de Stichting Mimic ontstaan van professionele musici (waaronder ook destijds deelnemende masterstudenten) die geparticipeerd hebben in het project en hier een vervolg aan willen geven in hun praktijk. Het UMCG heeft deze wil deze manier van begeleiding verder financieren. Daarnaast wordt nu in het Erasmus MC onderzoek gedaan naar 'recorded music'. ZonMW heeft middelen beschikbaar gesteld om hieruit een nieuwe richtlijn in de gezondheidszorg te ontwikkelen.

**Voorbeeld: De ontwerpende attitude:** In 2019 werkte het lectoraat Image in Context samen met de Waag en Het Blauwbörgje aan het onderzoek *De ontwerpende attitude*. Het Blauwbörgje is een instelling voor mensen met dementie. Hier maakte een groep mantelzorgers en zorgverleners kennis met artistieke werkwijzen. Zij voeren dit nu door in hun instelling en veroorzaken daar een kleine revolutie door een serie uiterst persoonlijke affiches te maken en te verspreiden waarop zij hun visie op de zorg verwoorden en verbeelden. Daarnaast gaan de ouderen van de instelling tafelfiguren kleien die worden ingebracht op de familiedag om de kloof tussen mantelzorgers en zorgverleners te verkleinen. Het project heeft hen een vorm van autonomie verleend.

## ● Kunst & Educatie

De kunsten spelen niet alleen een essentiële rol in het leven van mensen als betekenis- en zingevende kracht, maar ook als potentiële bron van verandering en ontwikkeling, en dus van leren. Het KC Kunst & Samenleving onderzoekt leer- en educatieprocessen in de samenleving. Binnen dit thema gaat het zowel om het verstevigen van de positie van kunsteducatie in het Nederlandse formele en non-formele onderwijssysteem, maar ook om de ontwikkeling van lerende omgevingen waarin kunst de katalysator is.

Een belangrijk onderwerp in dit thema is het leren van kunstenaars: Hoe leren kunstenaars? Hoe kunnen zij opgeleid worden tot 'reflective practitioners' en 'lifelong learners' die zelf de regie over hun artistieke loopbaan voeren? In welke omgeving komt het leren van de zich tot de samenleving richtende kunstenaar het best tot uiting? Hoe spelen interculturele aspecten een rol in het leren van kunst? Het leren van kunstenaars is een onderwerp dat alle onderzoeksgroepen aangaat en dat uiteindelijk geconcretiseerd wordt in de bijdrage die de onderzoeksgroepen leveren aan curriculumontwikkeling binnen de opleidingen.

**Een voorbeeld: Curious Minds:** De Onderzoeksgroep Kunsteducatie werkt in een groot meerjarig onderzoeksprogramma aan het ontwikkelen van 'talentkrachtige kunsteducatie'. In dat programma staat centraal dat we op een alternatieve manier willen kijken naar wat 'talent' in de kunsten betekent. In de kunsten wordt talent vaak geassocieerd met toptalent: de musicus met een internationale podiumcarrière of de kunstenaar wiens werk wereldwijd in de collecties van musea wordt opgenomen. Vanuit de diepe overtuiging dat kunst betekenisvol en waardevol is voor iedereen wordt in het onderzoeksprogramma een talentkrachtige kunsteducatiedidactiek ontwikkeld die niet exclusief gericht is op 'de talenten' maar die veel inclusiever uitgaat van het idee dat ieder kind op zijn eigen wijze talentvol is en, mits dat talent gestimuleerd wordt, uit kan groeien tot een persoon voor wie kunst betekenisvol en waardevol is op zijn eigen, idiosyncratische manier.



## ● Kunst & Duurzaamheid

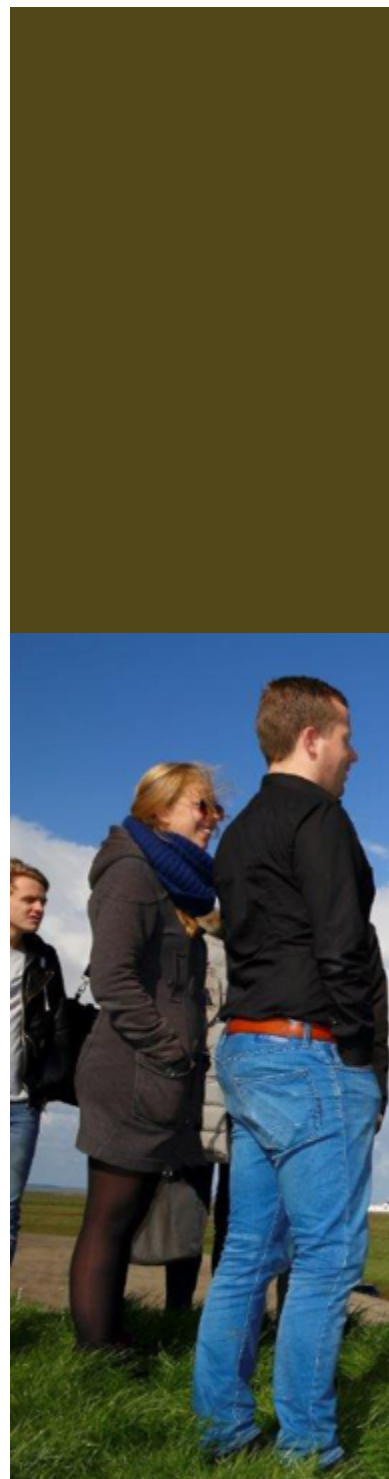
Het gebruik van grondstoffen en de eindigheid daarvan, de klimaatveranderingen die mede hierdoor zijn ontstaan en de manier waarop het merendeel van de productiesystemen is ingericht waardoor 'afval' ontstaat, dwingen ons tot veranderingen gericht op duurzaamheid. Het gaat hierbij om zowel de natuur, als om maatschappelijke winst, de menselijke maat, en bestendige en wederkerige relaties.

Het KC Kunst & Samenleving onderzoekt de rol van de kunstenaar als 'duurzame ontwerper'. Het gaat daarbij om het (door)ontwikkelen van creatieve praktijken en de daarbij benodigde materiaal-kennis, taal, technische vaardigheden en nieuwe verdienmodellen. Om deze reden zoeken we de samenwerking met andere sectoren rondom duurzaamheidsvraagstukken. Innovatie vindt immers vaak aan de randen van vakgebieden en discipline-overstijgend plaats.

**Een voorbeeld: Hemp Design Factory:** De Innovatiewerkplaats Hemp Design Factory (inmiddels omgedoopt tot de Circular Design Factory) is een belangrijke katalysator voor de verweving van onderzoek en onderwijs rond duurzaamheidsvraagstukken. In deze Innovatiewerkplaats wordt met regionale partners vanuit een multidisciplinaire benadering gewerkt aan het thema duurzaamheid vanuit concrete projecten rondom biobased materials. Inmiddels werken jaarlijks zo'n vijftig studenten van verschillende opleidingen uit de hogeschoolaan (multidisciplinaire) projecten. Binnen de Hemp Design Factory ontwikkelde Designstudent Tessa Hesseling haar idee voor een milieuvriendelijk festival-armbandje van hennep. Zij maakte en eerste prototype dat binnen het project Innofest verder werd ontwikkeld met marktleider Dutchband en voorgelegd aan verschillende festivals. Het product kreeg landelijke pers aandacht, en in januari 2020 werd het gekozen tot beste innovatie tijdens het Popgala op Eurosonic Noorderslag. Op dit moment wordt er gekeken naar de businesscase en hoe het bandje grootschalig geproduceerd kan worden.

“ Toen de Hanzehogeschool Groningen twaalf jaar geleden de kern van haar identiteit onderzocht waren er oubollige uitkomsten. Vonden we toen. Altruïsme, verheffing, delen, duurzaamheid en coöperatieve samenwerking riekten destijds naar geitenwollen sokken. Hoe anders kijken we daar nu tegen aan. De Hanze lag hiermee als een surfer ‘voor op de golf’ naar de toekomst. In een regio die juist die identiteit weerspiegelt. En waar we weten te verbinden. Omdat we elkaar kennen en vertrouwen. Henk Pijlman zag dit als geen ander. Redenerend vanuit de historie van de Hanze en die noordelijke regio gaat het namelijk om talent delen, behouden, innoveren en de wereld beter maken. Met elkaar; ondernemers, kennisinstellingen en overheden. En dat alles leidde tot ENGAGED zijn met de regio in vele vormen. ”

- Arwin Nimis, voorzitter College van Bestuur (CvB) Drenthe College



# NOORDERRUIMTE

## Onderzoek naar de gebouwde omgeving

---

Het Kenniscentrum NoorderRuimte doet praktijkgericht onderzoek naar de gebouwde omgeving in Noord-Nederland. Het gaat specifiek om de thema's aardbevingen, duurzaamheid, gezondheid & welzijn en leefbaarheid. De aanpak is integraal. Dat betekent dat de lectoren, docent-onderzoekers en studenten de vakgebieden architectuur, bouwkunde, civiele techniek, facility management en vastgoed met elkaar verbinden – altijd samen met de praktijk.





We gebruiken onze kennis en ervaring om samen met bewoners, organisaties en overheden een integraal antwoord te formuleren op de gevolgen van aardbevingen en krimp en om duurzaamheid en gezondheid en welzijn te stimuleren. De utiliteitsbouw en woningbouw zullen beter gaan passen bij de eisen van deze tijd. Slimmere gebouwen zullen het werk gemakkelijker maken, bijdragen aan gezondheid en betere prestaties. Wonen in dorpen en wijken zal leuker, duurzamer en goedkoper worden. Zelfstandig wonen, ook voor mensen met lichamelijke en verstandelijke beperkingen zal gemakkelijker worden.

NoorderRuimte is op die manier een open huis voor iedereen die zich bezighoudt met de gebouwde omgeving; in Noord-Nederland en ver daarbuiten. Kennisdeling, luisteren naar de praktijk, naar de student en naar andere betrokkenen.

## ● Enkele voorbeelden

**Innovatiewerkplaats Eems-Dollard regio in transitie:** De grensoverschrijdende innovatiewerkplaats Eems Dollard Regio in Transitie is gevestigd in de Ondernemersfactory in Winschoten en is onderdeel van Grenzenlo(o)s Talent! Een project waarin onder andere de Hanzehogeschool, de gemeente Oldambt, de Hochschule Emden Leer en Landkreis Leer samenwerken. Deze innovatiewerkplaats wil samen met overheden, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en bewoners kennis ontwikkelen en ervaring delen in en over de Eems Dollard Regio. Vanuit de innovatiewerkplaats doen studenten van de Hanzehogeschool grensoverschrijdende opdrachten voor gemeenten, ondernemers, stichtingen en verenigingen over de leefomgeving in de Eems Dollard Regio.

Zo doen studenten bijvoorbeeld onderzoek naar dorpsontwikkeling of de rol van vrijwilligerswerk en wat dit betekent voor de leefbaarheid van een dorp of regio. Of ze kijken naar mogelijkheden voor ondernemers om een nieuwe doelgroep aan te boren en hoe je die dan moet bedienen. Doordat de innovatiewerkplaats grensoverschrijdend werkt, wordt kennis en ervaring mak-

kelijk uitgewisseld tussen Duitse en Nederlandse partners. Zodat er van elkaar geleerd wordt en eigen projecten en methoden verbeterd kunnen worden.

*De gemeente Oldambt juicht dit toe: "De Innovatiewerkplaats Eems-Dollard Regio in Transitie is voor onze regio van groot belang. Niet alleen vanwege de genoemde doelen (braindrain tegengaan, kansen in de regio zichtbaar maken, een plek creëren voor ontmoeting en onderzoek) maar ook doordat het project de weerbaarheid van onze regio tegen de gevolgen van krimp vergroot en het project de samenwerking over de grens versterkt. De barrièrewerking van de grens wordt minder en het project draagt bij aan een samenhangende ontwikkeling van de Nederlands-Duitse regio." - G.J. van het Land, L. Broekhuizen en A. Saman*

### **Experiment Krewerd:**

#### *Eigenaar centraal*

In de afgelopen jaren is er veel ervaring opgedaan in het aardbevingsgebied. In het experiment gaat het erom weer vertrouwen te krijgen in het technische oordeel van experts zodat snel aan de versterkingsoplossing kan worden begonnen. In het worden oplossingen ontwikkeld in een team waar ook de eigenaar en de door hem gekozen architect zitten. De betrokkenheid van de eigenaar en een eigen architect - vanaf het allereerste begin - blijken van groot belang voor de acceptatie van de technische oplossing.

#### *Efficiënte inzet technische experts*

Naast de versnelling van het versterkingstraject laat de manier van werken binnen het Experiment Krewerd ook zien dat het beperkt beschikbare aantal technici efficiënter ingezet kan worden. Met name door het herhalingselement in de aanpak. Dit inzicht kan ook bijdragen aan de versnelling van de versterkingsoperatie in het gehele aardbevingsgebied.



*Cross-over techniek en sociaal: wat vinden de bewoners?*

Het onderzoeksteam van Dr. Elles Bulder, lector Leefomgeving in Transitie van de Hanzehogeschool heeft gedurende het Experiment Krewerd gesproken met bewoners van Krewerd. Het doel is om in kaart te brengen wat de afgelopen maanden voor de inwoners van Krewerd hebben betekend. Het onderzoek draait om twee kernwoorden: welbevinden en veerkracht. De bewoners konden geheel vrijwillig deelnemen aan het onderzoek.

Een van de bewoners zegt hierover: *'Als het gaat om de aardbevingsproblematiek in de regio is de Hanzehogeschool inmiddels een zeer waardevolle en onmisbare partner geworden op het gebied van bouwkunde in aardbevingsgebieden, 'bottom-up' beoordelen van engineering van de woningen en onderzoek naar de psychologische effecten op de betrokken bewoners. Zij zijn de lijm tussen de betrokken partijen, waar het gaat om het beoordelen van de woningen en samenwerken met de betrokken constructie- en ingenieursbureaus.'* Binnenkort worden de resultaten van dit onderzoek gepubliceerd en gedeeld met de bewoners.



*Samenwerking cruciaal  
Experiment Krewerd*

Nationaal Coördinator Groningen is de opdrachtgever van Experiment Krewerd. Binnen het experiment wordt samengewerkt met een team van meer dan twintig architecten, het dorpsbestuur Krewerd, ingenieursbureaus en de Hanzehogeschool Groningen.



**Hanzehogeschool  
Groningen**

University of Applied Sciences

Kenniscentrum NoorderRuimte



“ Engaged, dat etiket kun je rustig plakken op de Hanzehogeschool. Een instituut dat elk jaar weer talloze studenten opleidt om op een slimme en menselijke manier bezig te zijn met huidige en toekomstige problemen in onze samenleving. Dan heb je het tegenwoordig meestal over klimaatverandering, energietransitie, de versterking van huizen in het gaswinningsgebied, digitalisering en de vergrijzing van onze bevolking, die tot krimp in sommige regio's leidt, wat weer vraagstukken oplevert op het punt van leefbaarheid, zorg en wat niet meer.

”

- René Paas, commissaris van de Koning Groningen

# Regionale voedselketen

## Naar een coöperatieve regionale keteneconomie in Noord-Nederland

### – met sociale, economische en ecologische waarden in balans

#### ● Nieuwe focus in het landbouwbeleid

Er is iets raars aan de hand. Hoewel de vraag naar voedsel uit de regio toeneemt, richt zich de Nederlandse landbouwsector nog steeds voor een groot deel op de buitenlandse export. Van wat Nederland produceert, is slechts een kwart voor de eigen markt.

Maar er is iets aan het veranderen. De Nederlandse landbouw wordt circulair. In het nieuwe landbouwbeleid wordt ingezoomd op een regionale aanpak, omdat bodem, water en landschap per regio verschillen en dus om een regionale aanpak vragen. De minister wil een systeemverandering. Alleen dan kan je toewerken naar een ecologisch en economisch vitale, gangbare productiewijze. Daarbij is ook een belangrijke rol weggelegd voor natuurinclusieve landbouw en coöperatie op regionale schaal.

Juist hier liggen kansen voor nieuwe regionale mkb-bedrijvigheid. In het vakmanschap dat we al kennen, maar ook in de innovatieve verwerking die we nog niet kennen maar wel nodig hebben. Gezonde en lekkere vleesvervangers, bijvoorbeeld uit peulvruchten. Eiwitrijke producten ter ondersteuning van spiertraining voor ouderen, zodat zij langer gezond en zelfstandig kunnen blijven wonen. Of maaltijden met producten die mensen voor en na operaties helpen aansterken.

Wat is daarvoor nodig? Een duurzame landbouw, een voedselsysteem dat zuinig en efficiënt omgaat met grondstoffen, energie, water en mineralen en een circulaire voedselketen met toegevoegde waarde voor de regio, producent en consument, veel nieuwe kennis, nieuwe opleidingen, nieuwe bedrijven en nieuwe investeringen in verwerkingsfabrieken en -machines. Dit alles kunnen we opnieuw gaan bouwen in de regio.

### ● Naar een coöperatief systeem in Noord-Nederland – Gebiedscoöperatie Westerkwartier

In de regio Westerkwartier werkt sinds vijf jaar de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Inclusief, duurzaam, ondernemend en betekenisvol – dit zijn de pijlers onder deze nieuwe coöperatieve regionale onderneming. Met veel elan, inspiratie en wendbaarheid bouwen de partners uit de quadrupel helix samen nieuwe allianties en ketens met een sociale, ecologische en economische impact in de regio. Eén van de voorbeelden is de ontwikkeling van een nieuwe voedselketen die nu met de bouw van een regionale voedselketen handen en voeten krijgt.

“Deze coöperatie is anders. Dit gaat niet alleen over ‘samen sterk’. Hier ontstaat ook eenheid uit verscheidenheid. Dit is spannend. Hier worden oplossingen ontwikkeld voor de problemen van nu.

Maar ook de Gebiedscoöperatie, hoe aantrekkelijk ook, is natuurlijk geen wondermiddel. Ze zijn intensief bezig met de vraag hoe ze het succes van nu kunnen omzetten in een duurzame, stabiele groei.”

*René Paas, Commissaris van de Koning provincie Groningen*

Maaltijden uit de regio voor de regio – dit is het concept dat de Gebiedscoöperatie Westerkwartier samen met boeren, tuinders, verwerkers, vervoerders en afnemers heeft uitgewerkt. Je bereikt hiermee twee doelen: een stabiele afzet van regionale producten en gezonde voeding van dichtbij via grote inkopers in de omgeving. Neem de ziekenhuizen in Noord-Nederland. Ze hebben 17.000 maaltijden (ontbijt, lunch en diner) per dag nodig. Maar waarom krijgen de patiënten aardappels uit Tunesië en een visje uit Vietnam op hun bord? En waarom brengen we onze varkens naar Italië om er daar worst van te laten maken, die we hier vervolgens weer opeten?

### Een nieuw systeem als geheel van nieuwe ketens en schakels

De regionale keten is één van de manieren om hierop een antwoord te vinden. Hierin gaan vijf schakels hand in hand, die alleen in samenwerking tussen regionale ondernemers, overheden, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties kunnen worden gerealiseerd, verbonden en doorontwikkeld. Hieronder laten we zien welke dit zijn en wat we nodig hebben om alle ballen in de lucht te krijgen en te houden.

#### *De productie*

De regio wil een coöperatief netwerk van regionale agro- en foodondernemers in de productie, verwerking en logistiek, in allianties met regionale afnemers, zodat je van beide kanten kunt vertrouwen op levering en afzet. Het idee is dat de noordelijke mkb'ers uit de agrifood sector in coöperatief verband vlees, groente, granen, fruit, vis, zuivel produceren dat tevens in de regio verder verwerkt wordt. De eerste agrifood coöperatie is er al. Ze bestaat uit boeren die natuurvlees gaan leveren van runderen die in natuurgebieden grazen. Een win-win-win situatie: er komt een alternatief businessmodel voor melkveehouders, de natuurgebieden worden op een natuurlijke manier beheerd en consumenten krijgen gezond vlees uit de regio.

Voor de diversiteit van de producten zijn leveranciers in het hele Noorden nodig: veehouders uit het Westerkwartier, graan- en aardappeltelers uit Noord- en Oost-Groningen, groente- en fruit-telers uit de zuidelijke delen, vis en schaaldieren van de kust. Om de afzetmarkt echt op maat te bedienen liggen er ook nieuwe businesskansen in het verschiet met nieuwe duurzame en gezonde producten en bedrijfsmodellen, bijvoorbeeld producten voor de eiwittransitie.

#### *Biobased Energy Converter als verdienmodel*

De afvalstroom uit deze keten en uit andere productielijnen in de regio kunnen weer worden omgezet in energie. Een breed scala aan zogenaamde biogene residuen, biomassa, organische materialen, mest, slib, plastics en kunststoffen etc. worden verwaard tot hoogwaardige diesel, gas, benzine en kerosine en elektriciteit. Hierdoor kunnen op regionale schaal ondergewaardeerde biogene materialen en andere reststoffen, ook reststromen van de boerderijen, worden omgezet in deze hoogwaardige energiedragers – een eerste voorwaarde voor een functionerende kringloop.

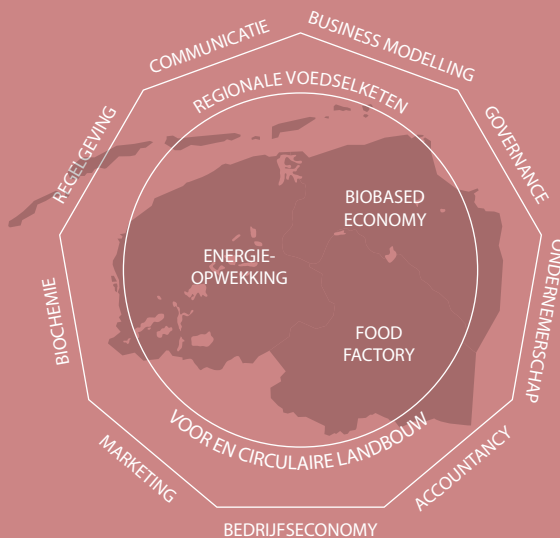
#### *Biobased en circulaire economie*

In een regionale voedselketen is biobased productie van cruciaal belang. Hier is sprake van een samenspel van bestaande en nieuwe teelten met technologieën, waarmee uiteindelijk nieuwe producten op basis van biomassa voor nieuwe markten gemaakt worden. Ze staan centraal in de omslag van een oliedreven economie naar een op biomassa gebaseerde kringloopeconomie. Als je met de natuur boert kun je biodiversiteit juist benutten in bodem, water, gewas, dier en bedrijf. Je vermindert de afhankelijkheid van externe middelen en realiseert een systeem dat in staat is de risico's van klimaatfluctuaties, ziekten en plagen zelf op te vangen.

### *Duurzaam Coöperatief Ondernemen*

Al deze stappen vormen samen de schakels in een regionaal circulair proces. Akkerbouwers, veehouders, verwerkers en afnemers gebruiken en leveren over en weer grondstoffen uit elkaars ketens en reststromen uit de voedings- en energieketens en uit de voedingsmiddelen- en biobased industrie.

Samen met de Gebiedscoöperatie, al haar leden, de regionale ondernemers en instellingen is het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen een van de drijvende krachten achter deze beweging. Daarnaast is er nog veel aanvullende kennis nodig. Een groot deel daarvan vinden we in principe binnen het huidige kennisnetwerk: Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Van Hall Larenstein, Rijksuniversiteit Groningen. Maar ook binnen deze instellingen moeten de nodige kennisontwikkelingsprocessen gemobiliseerd en op elkaar afgestemd worden, goed gecoördineerd en georkestreerd in planning en uitvoering. Het is dus zaak om samen over te stappen naar een nieuw systeem.



“ Grand societal challenges staan centraal, en of je dit nu op wereldschaal bekijkt (Sustainable development goals), of Europees niveau (Horizon Europe), nationaal (missiegedreven innovatiebeleid) of regionaal (RIS3), het komt neer een zoektocht naar wat daadwerkelijk werkt om tot oplossingen te komen voor belangrijke vraagstukken. Ik durf wel de stelling aan dat je wereldproblemen het beste regionaal aanpakt en oplost. Verkokering staat daarbij alleen maar in de weg. We komen pas tot oplossingen wanneer we kunnen uitstijgen boven disciplines, boven organisaties, boven belangentegenstellingen. In mijn visie kunnen hogescholen in dit proces een belangrijke rol spelen. ”

- Rob Verhofstad,  
voorzitter landelijke vereniging van  
hogescholen UASNL en Voorzitter  
CvB HAN



# Start-up City

Op Zernike Campus staat tussen allerlei andere opvallende panden ook een markant zwart gebouw dat opgetrokken is van hergebruikte zeecontainers. Dit is Start-up City, de innovatieve hotspot voor ondernemers en ondernemende studenten. Studenten worden hier begeleid in hun ontdekkingsreis op weg naar hun eigen start-up. Kennisinstellingen werken samen met ondernemers en diverse andere partijen om een excellent ondernemersklimaat te creëren. Het is dé plek op de Zernike Campus waar de RuG met het VentureLab Noord en de Hanzehogeschool met het Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen ondersteuning bieden aan studentondernemers en andere starters, startups en scale ups. Start-up City is een bruisend onderdeel van een nationaal en internationaal start-up ecosysteem.



## ● Ondernemende vaardigheden

Studenten van de RuG en de Hanzehogeschool kunnen hier hun ondernemende vaardigheden ontdekken en ontwikkelen, leren samenwerken met andere ondernemers en netwerken opbouwen. Programma's als de topondernemersregeling, De Noorderlingen en het business development programma van VentureLab North staan niet alleen voor studenten maar ook voor startende- en groeiende ondernemers open. Ook worden in Start-up City regelmatig workshops, meet-ups en andere bijeenkomsten georganiseerd. Verder zijn er fysieke ruimtes beschikbaar in de vorm van flexplekken, kantoorruimte en gezamenlijke inspiratie ruimtes.

Nu al zijn er zo'n 250-300 studenten iedere week weer in Start-up City te vinden, vanuit verschillende programma's en het onderwijs. In 2019 leidde dit ertoe dat meer dan 500 studenten van de HG zich inschreven bij de Kamer van Koophandel om hun eigen onderneming te starten. Daarmee creëren studenten hun eigen werkgelegenheid en die van anderen. Een ondernemende houding, ook bij jonge mensen die niet kiezen voor het zelfstandig ondernemerschap maar voor een baan, is van groot belang voor de regio om ontwikkelingen te kunnen zien en deze te kunnen vertalen naar nieuwe kansen die leiden tot groei van economie en werkgelegenheid. Zoals we hebben kunnen zien tijdens de Corona crisis, is ondernemerschap van groot belang om alternatieven te vinden en zo snel opkomende problemen het hoofd te bieden of zelfs nieuwe kansen te creëren.



Ondernemerschap heeft betekenis in alle disciplines: de kunstenaar die een nieuw publiek wil aanboren, de fysiotherapeut die een eigen praktijk opzet, de ingenieur die een innovatieve toepassing ontwikkelt, de sociale werker die perspectief probeert te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ondernemerschap in Groningen gaat daarom niet alleen over technologisch gedreven startups, maar zeker ook over sociaal ondernemen en het creëren van innovatieve en duurzame oplossingen voor allerlei maatschappelijke uitdagingen.

## ● Ambities voor de toekomst

De afgelopen jaren is erg gestuurd op kwantiteit. De komende jaren zal de aandacht verlegd worden naar meer aandacht voor kwaliteit: voor het ontwikkelen van innovatieve en op groei gerichte bedrijven, bedrijven die meer banen scheppen en een grotere economische bijdrage kunnen leveren. Daartoe worden meer verbindingen gelegd met de Innovatiehubs en Werkplaatsen in de regio om koppelingen te maken tussen nieuwe ideeën, ondernemende types en een uitstekend ondersteuningssysteem. Daartoe worden de samenwerkingen tussen de kennisinstellingen en organisaties als RABO Bank, EY, Founded in Groningen (Gemeente Groningen) en met netwerkprogramma's als Startup Assist en Startup in Residence uitgebouwd.

## ● Hulp om op terug te vallen

Een bloeiend startup ecosysteem bestaat niet alleen uit startende ondernemers. Om een succesvolle ondernemer heen staan er velen die nodig zijn om te stimuleren, uit te dagen en te ondersteunen. Denk aan ervaren ondernemers die eerder eenzelfde route hebben afgelegd, maar ook investeerders en adviseurs op b.v. juridisch, administratief, technisch, commercieel gebied. Rondom de kern van studentenbedrijven en talentvolle studentondernemers organiseert Start-up City dan ook een schil van goed toegeruste docent-begeleiders en coaches, studenten uit allerlei opleidingen en professionals en ondernemers uit de regio die gevraagd en ongevraagd op maat advies kunnen geven.

## ● Een paar start-up voorbeelden

**Basicly:** Wil je leerlingen voorbereiden op de toekomst dan moet je beginnen bij de leerkrachten. Dit is het uitgangspunt van Basicly. Dit bedrijf heeft een totaalpakket ontwikkeld voor digitale geletterdheid in het basis- en voortgezet onderwijs. Leerkrachten worden ontzorgd en kunnen structureel met digitale geletterdheid aan de slag in de klas. Het gaat om ICT-basisvaardigheden, informatievaardigheden, mediawijsheid en computational thinking: leerlingen moeten goed leren werken met de computer en online applicaties en kritisch kunnen omgaan met online bronnen.

Hiervoor heeft Basicly lesmateriaal uitgewerkt met werkbladen, powerpoints, praatplaten en instructievideo's. Zo kan de leerkracht de les eenvoudig voorbereiden en uitvoeren. Je ziet welke doelen je behandelt per les, wat je nodig hebt en welke stappen je moet volgen. Elke leerling kan op zijn eigen account zelfstandig werken of je gaat gezamenlijk een les afronden met de klassikale werkvormen.

Het bedrijf is in 2014 opgericht en bestaat nu uit 10 mensen. Opdrachten komen uit het hele land. De grootste opdracht is in de aardbevingsregio. Basicly biedt de scholen in Noord- en Midden-Groningen intensieve begeleiding om digitale geletterdheid in het curriculum in te passen. Met de 100 deelnemende basis- en middelbare scholen en 12.000 leerlingen, is het Project ICT het grootste onderwijsproject in Nederland op het gebied van digitale geletterdheid.

**Envitron:** Energie slimmer inzetten. Dat is kort gezegd wat de Groningse startup Envitron doet. Envitron bouwt hardware en softwareoplossingen die de klant inzicht geven in zijn energiegebruik. Je ziet welk apparaat hoeveel van welke energie kost en krijgt daarnaast suggesties om het gebruik te verminderen of zelfs volautomatische in te regelen. Alle energiestromen die in en uit een huis gaan – gasleidingen, stroomkabels, je cv-ketel, een warmtepomp, oplaadpunt voor een auto, zonnepanelen, noem maar op – worden door Envitron bij elkaar gebracht, in data vertaald en geanalyseerd. Op een dashboard zie je ten slotte in één oogopslag waar wanneer hoeveel wordt verbruikt en wat je waar kunt verbeteren.

Het begon als hobby om een zeilboot zelfvoorzienend te maken. Na een traject bij Venturelab veranderde het hobby in een bedrijf. Dit alles is nog maar twee jaar geleden. Inmiddels bestaat het team uit 16 mensen en zijn er projecten uitgevoerd in Groningen, Amsterdam, Brabant, Duitsland en Jordanië. Het gaat in eerste instantie om business to business, maar de jonge ondernemers sluiten niet uit zich later ook op de consumentenmarkt te begeven. Hun droom is ook op een hoger niveau alle energiestromen te kunnen analyseren en bijsturen voor een optimale balans. Niet alleen gebouwen, maar hele wijken, dorpen, steden, regio's.

# Envitron

**De BuffelBox:** Meer mensen laten bewegen door sport toegankelijk te maken voor iedereen – healthy ageing in de praktijk, duurzaam, met sociale impact en laagdrempelig. Dat is de propositie van de oprichters van De Buffelbox.

- De BuffelBox – Dat is een opgewerkte oude zeecontainer, omgebouwd tot zelfvoorzienende opslagplaats voor sportmaterialen. Met een speciale pas of app krijg je toegang.
- De BuffelBox – Dat is ook een inclusieve manier om meer mensen op een toegankelijke en laagdrempelige manier te laten sporten en bewegen. Gewoon buiten, in je eigen buurt, waardoor mensen uit alle maatschappelijke groepen er gebruik van kunnen maken.
- De BuffelBox – Dat is daarnaast een milieuvriendelijke start-up. De ondernemers werken met upcycling, het hergebruik van het hele product. Minder afval, minder grondstoffen en minder CO<sub>2</sub>.

De oprichters zijn tijdens de BusinessMatch Groningen in het najaar van 2020 beloond met de 3de plaats voor de Rabo Ondernemersprijs.

**Fietsalarmering:** Ben je onderweg met de fiets en er overkomt je iets dan stuurt een apparaatje op de fiets een sms aan drie mensen met een exacte locatie en een routebeschrijving. Met dit product won de net afgestudeerde ondernemer de Rabo Ondernemersprijs 2020. De premie van 10.000 wil hij inzetten voor verdere technische ontwikkeling. Want een kleiner apparaat drukt de kosten en maakt het aantrekkelijker voor de markt.

**Flitsbel:** De Flitsbel is ontwikkeld door acht studenten van de Hanzehogeschool Groningen, die met hun bedrijf in een landelijke competitie zijn verkozen tot Student Company van het Jaar 2020 in de categorie hbo. Stel je hebt een je swapfiets netjes gestald. Hoe vind je die terug te midden van de honderden andere fietsen die er precies uitzien als die van jou. Via een klik op je sleutelhanger schijnt er vanaf de flitsbel een fel ledlichtje. Daarmee vind je je fiets snel terug, zelfs op honderd meter afstand. De flitsbel is in productie genomen en te verwerven via een inschrijving. De eerste exemplaren worden inmiddels uitgeleverd.

# Start-up EDR

## Ondernemerschap over de grens

Het ondernemersklimaat in Groningen en ook aan de Hanzehogeschool werkt aanstekelijk. Je kunt er gewoon niet omheen! Succesverhalen van starters uit Groningen, zoals Hacker One of VOYS laten zien dat innovaties uit Groningen succesvol nationale en internationale podia kunnen halen. De economische en sociale impact van studentstarters is enorm: alleen al in Groningen zijn er ongeveer 2000 starters en jonge bedrijven met ongeveer 10.500 werknemers.

- Dit bracht ons bij het lectoraat International Business ertoe om te kijken hoe dit er over de grens uitziet. We zagen een vergelijkbaar beeld: De regio Oldenburg/Hannover staat als startup-regio op de zesde plaats van heel Duitsland, waar startups zo'n 430.000 nieuwe arbeidsplaatsen creëren – elk jaar weer. We zien dus dat een goed functionerend ecosysteem kansen biedt voor een groeiende arbeidsmarkt. Voor regio's langs de grens van Duitsland als in Nederland is dit van vitaal belang, want beide regio's hebben te maken met negatieve effecten van de krimp. Door samen te werken kunnen ondernemers in de Eems-Dollard-regio ook een uniek perspectief krijgen over de landsgrenzen heen.

# STARTUP

EMS-DOLLART-REGION  
EEMS-DOLLARD-REGIO



Voor ons was dit in 2018 de reden om een vergelijkend onderzoek te starten: hoe zit het met de startup-ecosystemen in Noord-Nederland en Noordwest-Duitsland? Dit onderzoek werd vanuit INTERREG EDR medegefinancierd en de resultaten leidden tot het inmiddels zeer succesvolle "Startup Ems Dollart Region"-project. In dit project gaan we een grensoverschrijdend Nederlands-Duits startup ecosysteem in de Ems Dollart Regio faciliteren. Deze innovatie zal zowel Noord-Nederlandse als Noordwest-Duitse huidige en toekomstige ondernemers helpen om hun vleugels over de grens uit te slaan.

We hadden in het vergelijkende onderzoek gezien dat dat er bij ondernemers en startende adviescentra in de Eems-Dollard-Regio nauwelijks kennis is over grensoverschrijdend ondernemerschap. Het project is dan ook bedoeld om de adviesactiviteiten in de grensoverschrijdende regio op een hoger plan te brengen. Startende of toekomstige ondernemers zullen beter geholpen worden als ze grensoverschrijdend willen gaan ondernemen. Naast deze inhoudelijke doelstelling gaan we ook een duurzaam ondernemersnetwerk creëren. Startups ervaren de grens nu nog vaak als barrière en dat heeft een remmende werking op grensoverschrijdend ondernemerschap. We gaan dus over de grens heen werken aan gezamenlijke bedrijfsideeën. Dit bevordert het wederzijds begrip en opent gezamenlijke mogelijkheden. We gaan dit helemaal tot in de haarvaten van de samenleving aan beide kanten van de grens uitrollen zodat de bevolking en de economie wederzijds hechter met elkaar verbonden raken.



In totaal worden minimaal 120 startende ondernemers met grensoverschrijdende ambities ondersteund. Dit gebeurt via gerichte workshops, seminars, mentorprogramma's, en advisering. We pakken daarvoor die thema's bij de kop die voor de oprichting en vestiging van bedrijven aan weerskanten van de grens van belang zijn, zoals IT, energie, healthy ageing. Bovendien zullen speciaal opgeleide en geselecteerde mentoren met kennis op het gebied van grensoverschrijdende samenwerking in spreekuren individuele begeleidingsgesprekken voeren:

Het project is net opgestart. In de afgelopen maanden hebben we als eerste het ondernemers- en startup ecosysteem in het Eems-Dollart0Gebied geïnventariseerd. Daarbij kwam het overzicht naar voren dat in de afbeelding is weergegeven. Hieruit blijkt het enorme potentieel voor de ontwikkeling van een grensoverschrijdend ecosysteem.



Lector Diederich Bakker: "De drie speerpunten van de Hanzehogeschool – energie, healthy ageing en ondernemerschap – hebben mij enorm geholpen om mij te focussen in mijn rol als Lector International Business. Vanwege het succesvolle onderwijs in ondernemerschap was ik er snel uit: het praktijkonderzoek van het lectoraat International Business zou zich gaan concentreren op ondernemerschap – en in mijn geval dus vanuit een internationale invalshoek."

In de volgende maanden gaan we met de volgende werkpakketten aan de gang. Dit betreft onder andere het ontwikkelen van een grensoverschrijdend opleidingsprogramma en een mentorenprogramma, Er ontstaan cursussen met grensoverschrijdende thema's en evenementen en activiteiten van hogescholen die tot nu toe op nationaal niveau zijn georganiseerd krijgen in de toekomst een grensoverschrijdend karakter.





# WIJS

WIJS staat voor 'Wijk Inzet door Jongeren & Studenten'. Het is een samenwerkingsproject van de gemeente Groningen, de Hanzehogeschool Groningen, WIJ-Groningen, de Rijksuniversiteit Groningen, het Alfa-college en Noorderpoort. In maart 2020 is WIJS ook nauw gaan samenwerken met SNS, waarbij de panden van WIJS en de bank in het winkelcentrum Paddepoel zijn samengevoegd. Daarnaast werken studenten ook in het Floreshuis in de Korrewegwijk en in het Forum in de binnenstad.



WIJS wil bijdragen aan een samenleving waarin elke student iets terug doet voor zijn wijk of stad. Stadgers en studenten leren elkaar kennen, met al hun vragen, kennis en ervaring. WIJS wil de verbindende kracht zijn tussen studenten en niet-studenten. Zij starten samen projecten en activiteiten voor de Groningse samenleving in de wijken. Als leerwerkplaats biedt WIJS studenten de mogelijkheid voor stages, projecten en groepsopdrachten met een multidisciplinair karakter.

Tijdens hun werk kunnen studenten altijd terugvallen op begeleiding van docenten en overleg met experts uit het werkveld. Studenten die stagelopen of afstuderen bij WIJS vormen samen een multidisciplinair team waarbinnen iedereen elkaar helpt vanuit zijn of haar eigen studiegebied. Elk semester is er een nieuwe groep studenten vanuit allerlei opleidingen, zoals Toegepaste Psychologie, Social Work, Communicatie, Bedrijfseconomie en Rechten.

## Cijfers en impact

Tussen september 2019 en juli 2020 waren studenten in 26 overkoepelende projecten via WIJS actief in de Groningse samenleving. Daarnaast werden er 23 afstudeeronderzoeken opgeleverd. In totaal zijn er in het studiejaar 2019/2020 1007 studenten ingezet.

In 2019 is onderzocht wat de impact van WIJS is op de samenleving en op de studenten die binnen WIJS actief zijn. Uit het onderzoek kwamen drie nieuwe inzichten naar voren:

1. De aanpak van WIJS bevordert de zelfredzaamheid.
2. Er ontstaat een gelijkwaardige relatie tussen inwoners en studenten, doordat ze tijd nemen voor elkaar en elkaar aandacht geven.
3. Vanuit deze gelijkwaardige relatie ontstaat wederkerigheid in leren. Zowel studenten als inwoners leren van deze praktische vraagstukken. De lerende positie van de één zorgt ervoor dat ook de ander leert.

## Enkele praktijkvoorbeelden

**Kookworkshops voor jongeren in de Korrewegwijk:** Twee studentes Voeding en Diëtetiek wilden op hun eigen manier overgewicht onder jongeren voorkomen. Hun insteek was jongeren al op jonge leeftijd goed te informeren over voeding. De ervaring leert dat alleen een verhaaltje vertellen niet werkt. Daarom hebben zij een kookworkshop ontworpen speciaal voor jongeren tussen de 10 en 14 jaar in de Korrewegwijk. Na afloop van de workshop konden de kinderen de recepten meenemen, zodat ze de gerechten thuis ook vaker kunnen gaan maken.

**Hulp bij belastingaangifte:** Samen met het Groninger Forum, de belastingdienst en de gemeente zette WIJS in 2020 een stedelijke campagne op om aandacht te genereren voor hulp bij belastingaangifte. Bewoners konden via een nieuw afspraaksysteem ook in eigen wijk of dorp terecht bij studenten van WIJS.

**Samenwijs: het project dat zich niets aantrok van corona:** In januari 2020 begonnen 15 studenten van Noorderpoort, het Alfa -college, de Hanzehogeschool en de Rijksuniversiteit Groningen aan een praktijkproject om een 'wicked problem' aan te pakken. Hun onderwerp was eenzaamheid. Slechts een aantal weken na de start van het project ging Nederland intelligent op slot. Daarmee werd het onderwerp dat de studenten onderzochten in één klap actueler dan ooit.

In de wijk Selwerd zagen de studenten grote veranderingen tijdens de coronamaatregelen. Initiatieven om anderen te helpen schoten als paddenstoelen uit de grond. Een studente vertelt dat het onderwerp eenzaamheid door het coronavirus meer ging leven in de wijk. "Als groep studenten is onze droom om iets op te zetten waardoor mensen in deze tijd digitaal met elkaar in contact kunnen komen in de wijk. We noemen het idee 'Buurtmaatje'. Wanneer de maatregelen verder versoepeld worden, kijken we hoe we deze contacten ook verder kunnen voortzetten, bijvoorbeeld in de vorm van wandelingen."

De studenten maakten goede ervaringen met het multidisciplinaire werk. Ze vonden het mooi om te zien dat iedereen vanuit zijn eigen opleiding informatie kan geven over het onderwerp. Zij merkten ook dat verschillen tussen de groepsleden een positief effect hebben. Iedereen is goed in iets anders en kan op zijn eigen manier bijdragen aan het eindresultaat. Door online samen te werken en contacten te leggen in de wijken kwamen de studenten in groepjes elk tot een passende bijdrage voor elke wijk. Natuurlijk was het jammer om elkaar alleen telefonisch en online te ontmoeten, maar het contact was goed en de samenwerking lukte ook zonder dat je elkaar echt ging ontmoeten.

Het streven van alle groepjes was om ondanks het coronavirus in drie wijken een bijdrage te leveren aan eenzaamheid. Waar de groep in Selwerd zich richtte op het versterken van onderlinge contacten via digitale wegen, zijn studenten in Corpus den Hoorn juist bezig gegaan met het opzetten van veilige fysieke ontmoetingen in het verzorgingstehuis in de wijk. Tegelijkertijd is in Paddepoel samen met de haak- en breiclub hard gewerkt aan een wandkleed waar iedere wijkbewoner zijn- of haar eigen stukje aan kon toevoegen. Elke groep studenten leverde zo op hun eigen manier een bijdrage aan het tegengaan van eenzaamheid. Het probleem is de wereld voorlopig nog niet uit, maar door deze nieuwe initiatieven worden de Groningse wijken wel weer een stukje mooier.

**Een nieuwe challenge: jongeren in corona-tijden:** De jeugd- en jongerenbegeleiders in de stad staan voor grote uitdagingen. Door alle corona-maatregelen dreigen jongeren uit beeld te raken. Zij roepen daarom de hulp in van studenten: hoe kunnen we jongeren beter bereiken en perspectief blijven bieden? Wat kan er, binnen alle RIVM maatregelen, nog wèl?

Deelname staat open voor studenten van het Noorderpoort, Alfa-college, Hanzehogeschool Groningen en Rijksuniversiteit Groningen. Studierichting of -jaar maken niet uit. Studenten werken in een gemengd team waarin zij, in overleg met jeugd- en jongerenbegeleiders, kijken hoe zij jongeren uit het mbo en voortgezet onderwijs in deze tijden meer kunnen bieden. In het team wordt hiervoor een plan uitgewerkt en uitgevoerd. Daarvoor is een budget beschikbaar van maximaal 1000 euro, voor materiaal of de ontwikkeling van tools. Teams kunnen het probleem op allerlei manieren aanpakken. Online apps, techniekworkshops, cultuur, sport- en spel, noem maar op. Je kunt ook kijken naar achterliggende sociologische of psychologische aspecten. Bovendien kan in het plan worden aangegeven hoe studenten hier blijvend een rol in kunnen spelen, b.v. als vrijwilliger of in een vervolgproject.

“ Maar je kunt ook, zoals Henk Pijlman de afgelopen twintig jaar als collegevoorzitter van de Hanze-hogeschool heeft gedaan, de problemen in hanteerbare plakjes opdelen. En daar op een slimme en menselijke manier mee aan de gang gaan. En dan niet alleen, maar samen. En altijd met een idee erachter: het idee dat elke student later op zijn werkplek de doorslag kan geven. Of het nu hier is of ergens anders op de wereld. In de stad of op het platteland. In een grote organisatie of als ZZP-er.

”

- René Paas, commissaris van de Koning Groningen



In de vorige hoofdstukken is aandacht besteed aan een aantal essentiële bouwstenen op weg naar een next economy, next governance en next education. In alle drie bouwstenen vindt een paradigmaverschuiving plaats van het Angelsaksische model in de richting van een inclusieve regionale aanpak. Het laatste hoofdstuk brengt de bouwstenen bij elkaar naar de vorming van een ENGAGED regionaal kennisecosysteem: de structurele samenwerking van de partners in de regionale quadruple helix om welzijn en welvaart in hun regio te realiseren. De hoger onderwijsinstellingen zijn hiervoor een belangrijke speler, evenals hun partners in de regio: de overheden, het bedrijfsleven en de burgermaatschappij.

In de eerste paragraaf wordt de ontwikkeling van een regionaal kennisecosysteem aan de hand van begrippen uit de Complex Adaptive Systems theorie beschreven. Er worden zes handvatten voorgesteld om grip te krijgen op de vorming van een regionaal kennisecosysteem: de context; de verbinding van de schillende systeemniveaus; het benutten van verschillen; de spelers; het proces van collectieve betekenisgeving; het ontdekken van nieuwe patronen. Tot slot worden de modellen gebiedscoöperaties en een regiocoöperatie als concrete componenten van een regionaal kennisecosysteem beschreven.

Het tweede en laatste deel laat zien hoe de spelers in de regio Stadland Groningen-Assen 'in het echt' aan dit proces zijn begonnen. Hoe definiëren zij hun regionaal kennisecosysteem, op welke ervaringen bouwen zij voort, welke stappen hebben zij zelf al gezet op weg naar een ENGAGED region en welke aanpak hebben zij voor het vervolg voor ogen? De paragraaf wordt afgesloten met het ENGAGED-Manifest, waarin de partners in de quadruple helix hun gezamenlijke ambities en stappen hebben verwoord.



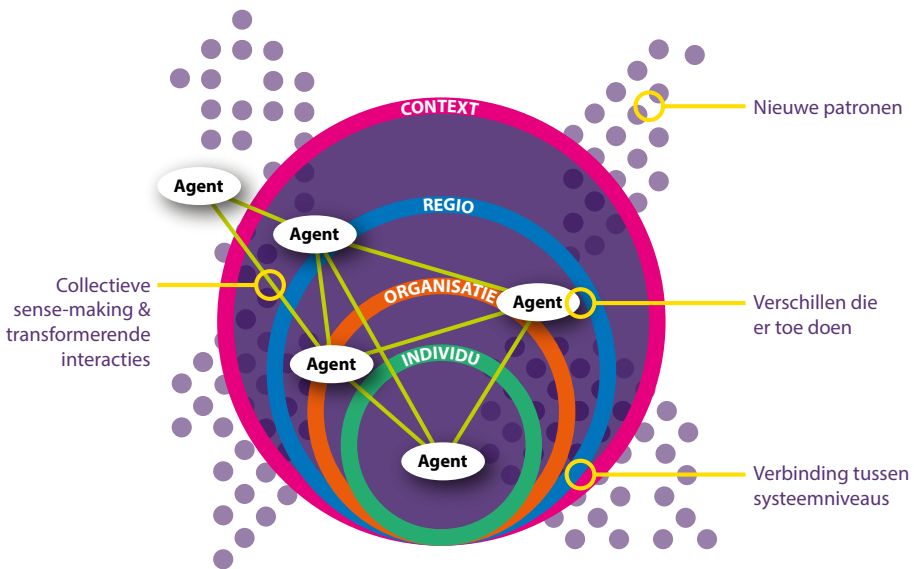
Naar een nieuwe  
regionale aanpak  
-  
ENGAGED

## 4.1

# ENGAGED, NAAR EEN NIEUW REGIONAAL KENNISECOSYSTEEM

Dit hoofdstuk is in zeven onderdelen uitgewerkt. Elk deel is bedoeld als aangrijpingspunt om een regionaal kennisecosysteem op te bouwen. Ze vormen samen de ingrediënten voor een dynamische systeembenadering.

### WHOLE SYSTEMS APPROACH



Dynamics of complex adaptive systems (Manickam & van Berkel, in Manickam, 2018)

- De context van het kennisecosysteem - De context van de regio is anders dan de context van andere regio's omdat de historische ontwikkeling er anders is en de geografische ligging ook. De context van veel regio's is ook deels hetzelfde omdat elke regio, waar ook ter wereld, wordt ge-

confronteerd met grote problemen zoals energievoorziening, voedsel, luchtkwaliteit, bestrijding van virussen, robotisering, enzovoort. Elke regio zal daar op een of andere manier op moeten reageren.

- Verbinding tussen systeemniveaus - Individuen leven met elkaar in groepen, in organisaties, in regio's, in landen, werelddelen, de wereld en de kosmos. Al die systeemniveaus hebben met elkaar te maken. Ze beïnvloeden elkaar op een dynamische manier en op elk niveau is het van belang rekening te houden met wat er op de andere niveaus gebeurt.
- Verschillen die ertoe doen, een strategie van engagement - De beste strategie om met verschillen om te gaan onder invloed van steeds complexere problemen op alle bovengenoemde systeemniveaus is niet een strategie van concurrentie, maar van het benutten van alle verschillen die ertoe kunnen bijdragen de problemen op te lossen. Want juist verschillen maken ons complementair.
- De spelers ('agents') in de opbouw van het regionale kennisecosysteem - Tussen de stakeholders bestaan er verschillen. In deze paragraaf zijn vier belangrijkste spelers genoemd: de kennisinstituten, het bedrijfsleven (mkb), de overheden en de maatschappelijke organisaties. Zij zijn samen met nog andere stakeholders in staat vanuit hun verschillende posities, macht en kennis de wereld om hen heen leefbaarder en vrolijker te maken.
- Collectieve sense-making en transformerende interacties - Om samen die uitdaging aan te gaan is het noodzakelijk om aan collectieve sense-making te doen. Niet zo eenvoudig omdat het een hele omslag vergt in het denken en handelen van iedereen. Transformerende interacties is dat hier genoemd.
- Nieuwe patronen in het kennisecosysteem - Al experimenterend met deze nieuwe strategische aanpak zijn er op veel plaatsen zichtbare resultaten te zien waarvan er een aantal in de vorige hoofdstukken zijn beschreven. De patronen die ontstaan worden gekenmerkt door engagement, interdisciplinaire samenwerking, van onderop én bovenaf, inclusief (dus niet alleen economie, maar ook kunst, ecologie en zorg).

- Een schets van een regionaal kennisecosysteem - Tot slot zal worden geschetst hoe een dergelijk kennisecosysteem er concreet uit kan zien. Deze schets is gebaseerd op recente ontwikkelingen in de regio stadland Groningen-Assen waarbij gebiedscoöperaties en een regiocoöperatie worden ingericht.

## De context van het kennisecosysteem

De context gaat over zaken die samenhangen met de geografische ligging van de regio (deel van Nederland en Europa, grenzend aan Duitsland en de Noordzee), de geschiedenis die een rol speelt in het heden (het ecosysteem zoals zich dat in de tijd heeft ontwikkeld) en ontwikkelingen van elders die de regio sterk beïnvloeden (klimaat, energietransitie, globalisering, Europees en nationaal beleid, Covid-19). Eerder in dit boek, in de paragraaf 'Regio-ontwikkeling, een aanpak vanuit complexiteit', zijn al aanbevelingen gedaan over belangrijke thema's die in de context spelen. Hier worden nog aandacht besteed aan twee zaken:

- De gevolgen van globalisering en de digitale technologie voor de regio. Beide ontwikkelingen zorgen ook voor kansen voor de regio.
- De veerkracht van regionale kennisecosystemen. Mogelijkheden om zich te wapenen tegen veranderingen die regio's bedreigen worden kort beschreven.

### *De gevolgen van globalisering en digitale technologie op ontwikkelingen in de regio*

Door globalisering, digitale netwerken en open grenzen is de regio niet meer persé de plaats waar zaken worden gedaan met elkaar en waar geld wordt verdiend. Verder kijken is voor elke organisatie makkelijk en vaak aantrekkelijk omdat kennis, technologie, kwaliteit, kwantiteit, lage kosten en afzetmarkten overal te vinden zijn.

Deze ontwikkeling bracht ook nadelen met zich mee. Vooral de toekomstbestendigheid van het regionale ecosysteem kan daardoor worden aangetast:

- Alle ontwikkelingen waar de wereld mee kampt komen ook in de regio terecht zoals economische crises, Covid-19, milieuverontreiniging, verbreding van de kloof tussen rijk en arm en tussen rijkere en armere regio's, gevolgen van de opwarming van de aarde, enzovoort.
- Productie-consumptieketens in combinatie met kennisontwikkelingsketens in de regio worden doorbroken. Productie, kennis en vakmanschap verdwijnen naar elders.
- Historisch gegroeide regionale ecosystemen vertonen daarmee grote gaten. Zekerheid over de toekomst vanuit in het verleden opgebouwde kennis, netwerken en infrastructuur is er steeds minder. De sociale samenhang en samenwerking tussen generaties, tussen bevolkingsgroepen en tussen sociale, economische, educatieve en culturele instanties is niet meer vanzelfsprekend.

Gelukkig bieden diezelfde ontwikkelingen, globalisering en digitale mogelijkheden, ook kansen voor de regio:

- Zo was globalisering vóór 2000 vooral een zaak van grote bedrijven en bijvoorbeeld de Wereld Handels Organisatie (WTO). Tegenwoordig wordt globalisering vooral vormgegeven door de kenniseconomie op basis van bottom-up regionale kenniscapaciteiten. Phil Cooke (2005) beschreef deze ontwikkeling en pleitte daarbij voor het belang van regionaal geëngageerde universiteiten.
- Daarnaast biedt ook de digitalisering kansen. Relaties aangaan wordt makkelijker. Zowel binnen de regio als daarbuiten. Relaties tussen overheden en burgers, tussen makers en kopers en tussen mensen met specifieke expertise en anderen die op zoek zijn naar kennis.
- Elke regio krijgt meer kansen om een eigen internationaal (digitaal) netwerk op te bouwen, dat aansluit bij het strategische beleid dat binnen het regionale ecosysteem is geformuleerd. Te denken valt aan een digitaal platform coöperatie dat fungeert om vanuit dat collectief diensten en producten breed beschikbaar te stellen of te verkopen (zie NESTA website).

### *De veerkracht van een regionaal kennisecosysteem*

Crisissituaties maken de zwakke punten van een ecosysteem duidelijk. Toen ten gevolge van gasboringen in Groningen vanaf de jaren '80 van de vorige eeuw aardbevingen ontstonden, werden de veiligheidsrisico's en de ongerustheid van inwoners en van een aantal deskundigen jarenlang genegeerd. Shell en de nationale overheid (BV Nederland) zorgden vanuit hun belangen ervoor dat de boringen jarenlang doorgingen. Ook de eenzijdigheid van het Nederlandse energiebeleid, waarin alles draait om gas, kwam daardoor pas later naar voren. Nederland heeft veel energiekennis opgebouwd, maar vooral over gas en gasinfrastructuur. Daarbij zijn we achteropgeraakt in de ontwikkeling van wind- en zonne-energie.

De veerkracht van een regio wordt door een aantal factoren bedreigd:

- Risico-inschatting is vaak korte termijn en onder de maat.
- Signalen worden pas laat opgemerkt.
- Mensen met meer macht laten hun invloed gelden.
- Onderschatting van gevolgen op andere terreinen.
- Verdeelde meningen.
- Onderschatting van de noodzaak om breed samen te werken.

Regio's kunnen zich niet tegen alle risico's wapenen. Maar zij kunnen net als individuen, bedrijven, landen en werelddelen wel hun veerkracht vergroten, met in het achterhoofd de bovengenoemde zaken.

- Regio kunnen langere termijn risico's inschatten en perspectieven ontwikkelen. Dat biedt mogelijkheden voor de kenniseconomie. Grote maatschappelijke veranderingen hebben ook altijd invloed op de regio. Klimaatverandering brengt risico's én kansen met zich mee voor elke regio. Voor energietransitie, voedselvoorziening, waterbeheersing, robotisering, digitalisering, enzovoort, geldt hetzelfde.
- Signalering van problemen en mogelijkheden voor de regio. Hoe kan bijvoorbeeld het regionale kennisecosysteem bijdragen aan een grotere zelfvoorziening van de regio op cultureel, sociaal en economisch terrein?

Hoe kan het zorgen voor het verminderen van destructieve polarisatie tussen maatschappelijke groeperingen?

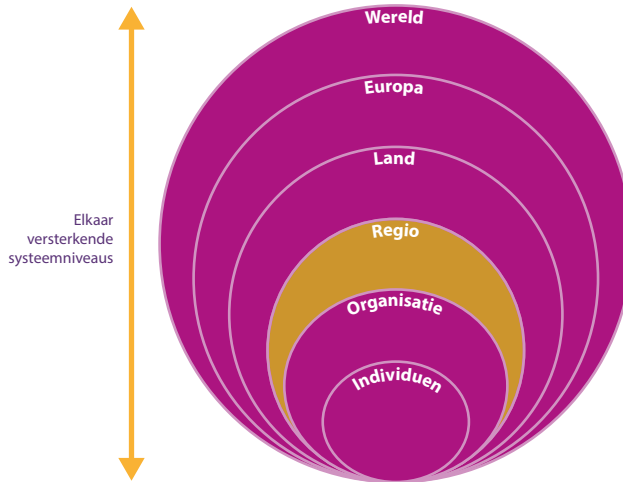
- Aandacht voor regionale democratische en emancipatorische processen, zodat niet de macht maar de gezamenlijke wijsheid de toekomst bepaalt.
- Ontwikkelingen in samenhang met elkaar brengen. Demografie bijvoorbeeld heeft te maken met aandacht voor bevolkingsgroepen en met gezondheid, met leegloop van het platteland en met toekomstmogelijkheden voor de jeugd. Kennisopbouw moet inclusief zijn.
- Versterking van de onderlinge dialoog: samen ontdekken wat er aan de hand is en wat gedaan kan worden.
- Samenwerken over grenzen van afdelingen, diensten, branches en disciplines heen om regionale zaken gezamenlijk te benaderen. Inzichten van alle stakeholders gebruiken. Kennis zit overal, niet alleen bij erkende kenniscentra.

## Verbinding tussen systeemniveaus

Individueel, steden en dorpen, regio's, landen, Europa en de hele wereld zijn verschillende systeemniveaus. Ontwikkelingen op één systeemniveau leiden vaak tot reacties op andere systeemniveaus. Zo leidde globalisering tot een beweging van antiglobalisten die de macht van multinationals bekritiseerden en de culturele vervlakking (McDonaldisering) aanklaarten. Ontwikkelingen binnen de EU leidden tot hernieuwd nationalisme met de nadruk op bescherming van het eigen volk en de eigen cultuur. De opkomst van de gele-hesjesbeweging in Frankrijk en later ook elders kwam voort uit onvrede over maatregelen op nationaal niveau.

Verbinding tussen systeemniveaus betekent op de eerste plaats erkenning van de eigen kracht en het belang van elk niveau. De burger is belangrijk, de regio ook, de natiestaat eveneens, net zoals Europa en de hele wereld. Door de belangen van individuen te begrijpen en hun te ondersteunen hun krachten te bundelen kan de regio zich versterken. Ook de Europese commissie realiseert zich dat. Zij heeft een Comité van de Regio's ingesteld die wordt geraadpleegd op beleidsterreinen die van belang zijn voor lokale en regionale overheden.





Interactie tussen systeemniveaus (Van Berkel, n.d.)

Engagement in de regio betekent ook engagement op de andere systeemniveaus. Regionaal engagement kan niet zonder het engagement van individuen en organisaties in de regio. Nederland en Europa verzwakken zichzelf als ze regio's veronachtzamen.

## Verschillen die ertoe doen, een strategie van engagement

Onze wereld is beheersbaarder en welvarender geworden door strategieën waarbij rationaliteit en efficiency werden benadrukt. Dat heeft overal geleid tot ver doorgevoerde specialisering en taakverdeling. De samenleving werd overzichtelijk in vakjes verdeeld. Er zijn aparte werelden ontstaan: de culturele wereld, het bedrijfsleven, de overheid, de not-for-profitwereld, enzovoort. Ook die aparte werelden zijn opgedeeld. Overheden zijn ingericht met verschillende diensten en afdelingen voor afgebakende beleidsterreinen. Het hoger onderwijs met faculteiten, afdelingen, scholen, opleidingen en onderzoek. Het bedrijfsleven en de not-for-profitwereld met afzonderlijke ondernemingen en instellingen waarin concurrentie veel normaler is dan samenwerking.

De opdeling van de maatschappij in afzonderlijke hokjes heeft ons naast zekerheid en welvaart nog meer gebracht. Een enorme groei van kennis en kunde op deelterreinen, tot uiting komend in gespecialiseerde beroepen en disciplines. Deze strategie van rationaliteit en efficiency bracht ook risico's met zich mee: het ontstaan van een eigen vaktaal die buitenstaanders niet meer begrepen; de opkomst van autonome koninkrijkes die hun eigen strategieën ontwikkelden en de schuld van mislukking buiten zichzelf legden; het uitdijende management om alles wat in de afzonderlijke eenheden werd geproduceerd weer bij elkaar te brengen voor een gemeenschappelijk doel.

Door de toegenomen complexiteit van de samenleving doen zich veel problemen voor waarvan we langzaam begrijpen dat ze die niet meer binnen de afzonderlijke vakjes zijn op te lossen. Temperatuurstijging, uitputting van grond, obesitas, enzovoort. Het wordt steeds duidelijker dat naast de strategieën die uitgaan van rationaliteit en efficiency er nieuwe strategieën nodig zijn die baseren op samenwerking waardoor alle opgebouwde kennis en kunde gebundeld kan worden ingezet. Al deze vakjesoverstijgende problemen worden het eerst zichtbaar waar mensen werken, wonen en leven. Dorpen, steden, streken en regio's zijn daarom ook het eerste speelveld voor zo'n gebundelde aanpak. De grootste uitdaging voor het tot stand brengen van een toekomstbestendig regionaal ecosysteem is dan ook het doorbreken van alle koninkrijkes binnen en buiten organisaties. Positiever geformuleerd: gebruik maken van alle verschillen (inzichten, ideeën, specialisten, belangen, macht, enzovoort) die ertoe doen om de huidige complexe problemen aan te pakken.

## De spelers ('agents', stakeholders) in het regionale kennisecosysteem

'Agents' zijn de spelers die een duurzaam, toekomstbestendig en schokbestendig regionaal ecosysteem voor elkaar kunnen krijgen. In dit boek worden ze stakeholders genoemd. Voor stakeholders geldt dat ze 'Engaged' moeten zijn: betrokken op de uitdagingen en de toekomst van de regio; de wil hebben

om met andere stakeholders welvaart en welzijn van de regio te bevorderen en problemen gezamenlijk aan te pakken; en zich mede-eigenaar voelen.

Stakeholders zijn niet alleen de in dit boek genoemde triple, quadruple of quintuple helix, maar iedereen die kan en wil bijdragen aan de welvaart en welzijn van de regio. Organisaties, groepen, individuen. Sommige stakeholders worden regelmatig in eerste instantie vergeten. De financiële instellingen bijvoorbeeld. Dat geldt ook voor stakeholders die niet altijd direct zichtbaar in de omgeving zijn maar grote invloed kunnen uitoefenen op alles wat zich ontwikkelt. De Europese Commissie bijvoorbeeld of internationale bewegingen zoals de milieubeweging, die zich zorgen maken over lange termijneffecten van korte termijn regionale beslissingen. Hieronder nog enkele opmerkingen over de rol en positie van stakeholders in de quadruple helix.

“ Making connections” is de nieuwe titel van het strategisch plan van de RUG. Mijn interactie met Henk Pijlman en de rest van het bestuur van de Hanzehogeschool was sinds mijn aantreden als rector magnificus per september 2019 een van verbindingen maken, met het debuterende Solar Racing Team en hun prachtige overwinning als een hoogtepunt. Samen verbinden we ons - met andere partners - in de Universiteit van het Noorden. Een fantastisch initiatief waarbij Henk aan de wieg heeft gestaan en waarmee hij een prachtige erfenis achterlaat voor zijn opvolger: “ENGAGED in de regio” door samenwerking binnen de Universiteit van het Noorden. Alleen samen kunnen we impact genereren voor de regio, nationaal en internationaal door onze krachten te bundelen, elkaar te stimuleren en groots te durven denken.

- Cisca Wijmenga, rector magnificus van de Rijksuniversiteit Groningen

### *Universiteiten en hogescholen als speler in de regio*

De kernboodschap in het hoofdstuk vier was: geëngageerde universiteiten dragen bij aan regionale ontwikkelingen en verankeren die regionale ontwikkelingen ook in hun sleutelfuncties (onderwijs, onderzoek, innovatie). Bovendien stemmen ze hun strategische missie af op die van andere belangrijke stakeholders in de regio en daarbuiten. Dat dit nog beter kan, wordt duidelijk gemaakt in een rapport van de Europese commissie (Benneworth & Arregui-Pabollet, 2020). Hierin worden de resultaten gepresenteerd van een onderzoek dat in Noord-Nederland is uitgevoerd naar de rol van het hoger onderwijs bij het ontwerp en de uitvoering van de Europese strategie voor slimme specialisatie. Er worden veel suggesties gedaan hoe kennisinstellingen het regionale kennisecosysteem kunnen versterken:

- Meer samenwerking tussen de kennisinstellingen over de grenzen heen van schooltypen, provincies en disciplines en zo vanuit een sleutelpositie de regio-agenda beïnvloeden;
- Vanuit een gezamenlijk financieel beheer nog beter de verschillende innovatieprojecten en proeftuinen op elkaar afstemmen en studenten op de juiste plekken en momenten inzetten.
- Niet alleen aandacht besteden aan technologische innovatie, maar ook aan sociale innovatie, aan intra- en entrepreneurship en aan het toepassen van kennis in innovatie-contexten.
- Veel meer gebruik maken van de grote aantallen studenten om de innovatiekracht van het mkb te vergroten;
- De toegang voor het mkb tot de kennishubs makkelijker maken;
- Versterken van competenties als het opzetten en managen van innovatieprojecten
- Het inrichten van innovatieruimtes/werkplaatsen;
- Het richten van de onderlinge samenwerking op maatschappelijke vraagstukken;
- Het gezamenlijk tot stand brengen van een regio-kennis-agenda, enzovoort.

### *Het mkb als speler in de regio*

Het mkb is in Noord-Nederland een factor van belang. In de Noord-Nederlandse Innovatie-Monitor 2020 worden de resultaten beschreven van een onderzoek onder Noord-Nederlandse mkb-bedrijven (Broekhuizen & Meerstra-de Haan, 2020). Een aantal conclusies valt daarbij op:

- De maatschappelijke oriëntatie van veel mkb-bedrijven is door de jaren heen gestaag toegenomen. Dan gaat het over maatschappelijk ondernemen (ook via sociale en milieu innovaties). Met name op het gebied van duurzame energie is de toename sterk, bijvoorbeeld in het toegenomen aantal milieu-innovaties.
- Voor milieu-innovaties geldt dat mkb'ers erbij gebaat zijn dat er meer mogelijkheden komen voor innovatie(test)omgevingen. Voor sociale innovatie geldt dat het gebruik van incubators kan helpen.
- Maatschappelijk georiënteerde mkb-ondernemers kunnen hulp gebruiken bij het vinden van samenwerkingspartners voor het realiseren van hun maatschappelijke doelen. (Semi)publieke instellingen zoals provincies, SNN, kennisinstellingen (RUG, Hanze) intermediairs, brancheorganisaties en andere instellingen zouden daarbij kunnen helpen.

Meedoen in een regionaal kennisecosysteem heeft voor het mkb beslist voordelen. Zij leren strategieën voor de langere termijn en duurzame businessmodellen ontwikkelen door gebruik te maken van lerende communities. Zij kunnen ook bijdragen leveren zoals meewerken aan (nieuwe) vormen van levenslang leren en in innovatiewerkplaatsen een rol spelen als coach voor studenten en anderen.

## **Gemeenten en provincies als spelers in de regio**

De belangrijkste vraag die aan elke stakeholder in de opbouw van een regionaal kennisecosysteem gesteld kan worden is hoe die stakeholder de eigen bijdrage ziet. Dat geldt ook voor overheden.

De rol van overheden verandert. Natuurlijk blijven kerntaken op het gebied van veiligheid, infrastructuur, onderwijs, cul-

tuur en sociale voorzieningen bestaan. Om die taken goed te vervullen zijn er veel systemen ingericht die via afdelingen en diensten, algoritmes, procedures en regels ervoor kunnen zorgen dat de overheid voorspelbaar en betrouwbaar iedereen gelijk behandelt. De overheden zijn echter minder ingericht om complexe en unieke situaties aan te pakken via hun afdelingen en diensten, al wordt er langzaam een omslag merkbaar. Nieuwe ontwikkelingen zoals energietransitie, de decentralisaties in de jeugdzorg, de wmo en de (arbeids)participatie, migratie naar de steden, veroudering van de bevolking, het coronavirus, zijn voorbeelden van complexe uitdagingen die het noodzakelijk maken dat overheden anders gaan opereren. Daarin is meer samenwerken met regionale partners een steeds duidelijker patroon:

- Publiek-private samenwerkingsconstructies
- Ondersteuning van burgerinitiatieven rond werk, buurt, zorg, veiligheid, enzovoort
- Uitnodigen van startups door lokale overheden om oplossingen voor te stellen voor het oplossen van complexe vraagstukken, bijvoorbeeld de Start-up in Residence programma's die eerst in San Francisco plaatsvonden maar intussen veel navolging hebben gekregen, zoals in Den Haag en Groningen
- Directe tweerichtingscommunicatie tussen individuele burgers en overheidsdiensten o.a. via apps.

“ Samen aanpakken is het devies in de gemeente Westerkwartier. Op economisch, sociaal en ecologisch gebied. In het Westerkwartier zijn we nuchter, zelfredzaam en inventief. Dat zien we terug in de Gebiedscoöperatie Westerkwartier, waarin de vijf O's samenwerken: ondernemers, onderwijs, onderzoek, omgeving en overheid. Als aanjager van duurzame economische innovatie. Daar komen mooie initiatieven uit voort. Ik wil dit graag verder inbedden en met collega's in de hele regio verder uitwerken. ”

- Elly Pastoor, wethouder gemeente Westerkwartier

### *Maatschappelijke spelers in de regio*

Maatschappelijke spelers zijn inwoners van de regio en maatschappelijke organisaties. Dat kunnen welzijnsorganisaties zijn, maar bijvoorbeeld ook bewoners die het initiatief nemen tot de exploitatie van een buurtwinkel, een dorps huis of een windmolen.

Twee relatieve nieuwe mogelijkheden voor burgerparticipatie zijn het zogenaamde 'Right to Challenge' (uitdaagrecht) en 'Citizen Science' (burgerwetenschap).

Het Right to Challenge geeft bewoners de mogelijkheid om taken van overheden over te nemen als zij denken het slimmer, beter, goedkoper of anders te kunnen doen. In de praktijk valt dit nog niet mee is uit onderzoek gebleken, er zijn veel juridische obstakels en burgers zijn niet gewend om met bestaande procedures om te gaan en kennen vaak onvoldoende de financiële obstakels. Er is veel behoefte aan 'kennisdeling, handleidingen, goede voorbeelden, olifantenpaadjes en best practises.

De tweede mogelijkheid voor burgerparticipatie wordt Citizen Science genoemd. Dat houdt in dat niet-professionele onderzoekers onderzoek doen. Vaak gebeurt dit in samenwerking met wetenschappelijke onderzoekers, maar dat hoeft niet. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld het meten van de geluids-overlast van vliegtuigen. Het meten van waterkwaliteit en het melden van waarnemingen van dieren.

Beide nieuwe mogelijkheden maken het aantrekkelijker om samen te werken in een netwerk met professionals, kenniscentra en met gemeenten en provincies.

Een derde en mogelijk nog interessantere optie is, zoals hier in verschillende hoofdstukken is uitgewerkt, het samenwerken in coöperaties of innovatiewerkplaatsen waarbij professionals, burgers en kennisinstellingen samenwerken en op die manier niet alleen diensten op een nieuwe manier kunnen gaan uitvoeren, maar dit ook combineren met scholing en professionalisering.

### *Leiding in transitities*

Transities zijn systeemveranderingen die het resultaat zijn van op elkaar inwerkende krachten in de samenleving. Een vaak genoemd voorbeeld is de transitie van steenkool naar gas en nu opnieuw van fossiele energie naar duurzame energie. Het gaat daarbij om een strijd tussen 'systeembewakers' (system agents) en systeemveranderaars (change agents). Change agency gaat over leiderschap, maar leiderschap heeft in dynamische omgevingen en bij complexe vraagstukken een nieuwe betekenis gekregen. Zo hebben Plowman en Duchon (2008) een aantal mythes rond leiderschap ontmaskerd: leidinggevend zijn minder dan gedacht degenen die visies formuleren, ze zijn niet per se degenen die verandering kunnen leiden, zij zorgen lang niet altijd voor de noodzakelijke duidelijkheid en ze sturen anderen niet altijd in de goede richting. Uhl-Bien, Marion en McKelvey (2007) maken een onderscheid tussen *administrative*, *adaptive* en *enabling leadership*. Administrative leadership zijn de rollen van de manager: top-down plannen, coördineren en controleren. Adaptive leadership is gaat over het interactieve veranderproces en Enabling leadership zorgt voor een verbinding tussen de twee eerdergenoemde vormen van leiderschap die haaks op elkaar staan. Sotarauta, Beer en Gibney (2017) introduceerden het theoretisch concept: 'place leadership' Deze theorie gaat uit van een veranderteam van personen of instellingen die gezamenlijk aan een regionaal veranderproces werken. Juist omdat doorgaans sprake is van samenwerking gaat de theorie uit van meerdere actoren. Dit biedt de mogelijkheid om visie, strategieën en individuele competenties van verschillende actoren samen te voegen.

Idealiter heb je dan een change agent die afkomstig is uit elke organisatie die aan een transformatieproces deelneemt.

## **Collectieve sense-making en transformerende interacties**

Uit het voorgaande blijkt dat het opbouwen van een regionale kennisinfrastructuur vooral een zaak is van de wil en het vermogen om kennis en innovatie op te bouwen door vanuit welbegrepen eigenbelang samen te werken met anderen om gemeenschappelijke belangen te realiseren.



Collectieve sense-making is het begrip dat hier gebruikt wordt om dat proces van het opbouwen van een regionaal kennis-ecosysteem te verduidelijken.

Collectieve sense-making is het in interactie met anderen (andere 'agents', stakeholders) proberen te begrijpen wat zich afspeelt rond een complexe uitdaging waar men mee te maken heeft. Zo kan in dialoog, op basis van verschillende inzichten een gezamenlijk beeld worden ontwikkeld over wat er aan de hand is en kan er een perspectief ontstaan voor een nieuwe aanpak.

Collectieve sense-making gaat niet alleen over de wil en de bereikbaarheid om in dialoog met elkaar te raken over gemeenschappelijke problemen en de aanpak daarvan. Was het maar zo gemakkelijk. Het gaat vooral over het ontwikkelen van een gemeenschappelijk nieuw paradigma van een inclusieve regionale economie, waar in hoofdstuk twee over is geschreven:

- Het besef dat samenwerken essentieel is en dat er wederzijdse afhankelijkheid bestaat;
- Eerder denken in win-win in plaats van win-verlies;
- Het draait niet alleen om economische winst maar ook om sociale, culturele, technologische en ecologische waarde;
- Partners zijn producenten en consument tegelijk;
- Deelnemers hebben unieke kwaliteiten en inzichten, dat geldt voor iedereen;
- Nieuwe, interdisciplinaire netwerken vormen om problemen aan te pakken;
- Doelen en kaders ontstaan uit interactie en zijn niet van bovenaf geregisseerd;
- Strategie is niet per se een plan, maar vooral flexibel en opportunistisch stappen zetten naar verbetering;
- Niet streven naar uniformiteit, maar de kracht van verschillen gebruiken;
- Veel experimenteren en fouten durven maken;

## Nieuwe patronen in het kennisecosysteem

De manier waarop mensen omgaan met elkaar heeft te maken met de opvoeding, de cultuur waarin men opgroeit en de situaties waarin men terecht komt. Een aanzienlijk deel van hoe wij reageren op situaties en op anderen doen we op de auto-

matische piloot: het is voorgeschreven of gewenst gedrag of gewoon routinematig handelen in situaties die we kennen. Zo ontstaan overal ter wereld vaste interactiepatronen die iedereen herkent. Het wordt pas anders als situaties veranderen: verhuizing naar een ander land; een nieuwe baan; een economische crisis waardoor je geraakt wordt. Dan ontstaat onzekerheid over hoe te handelen en onvoorspelbaarheid in interacties met anderen.

In dit boek is beschreven hoe dynamisch en onvoorspelbaar de wereld is geworden en hoe bestaande opvattingen, structuren, processen en interacties steeds minder effectief zijn om complexe uitdagingen aan te gaan. Ook in de eigen regio vragen nieuwe ontwikkelingen om een andere aanpak dan wat normaal was. Geleidelijke veranderingen zoals globalisering, technologische ontwikkelingen, demografische veranderingen en urbanisatie en ook plotselinge calamiteiten dwingen tot nieuwe interactiepatronen. Bedrijven, gemeenten, kennisinstellingen en inwoners van een gebied moeten samen die nieuwe patronen uitvinden. In eerdere hoofdstukken zijn veel van die nieuwe patronen al beschreven.

In het denken:

- Regio's zijn unieke ecosystemen waar effectieve interventies voor het dagelijkse leven kunnen worden gedaan;
- Om geen slachtoffer te worden van macro-ontwikkelingen is het van belang dat regionale stakeholders zelf regie te voeren op ecologisch, sociaal, cultureel, economisch, technologisch en politiek terrein;

In het doen:

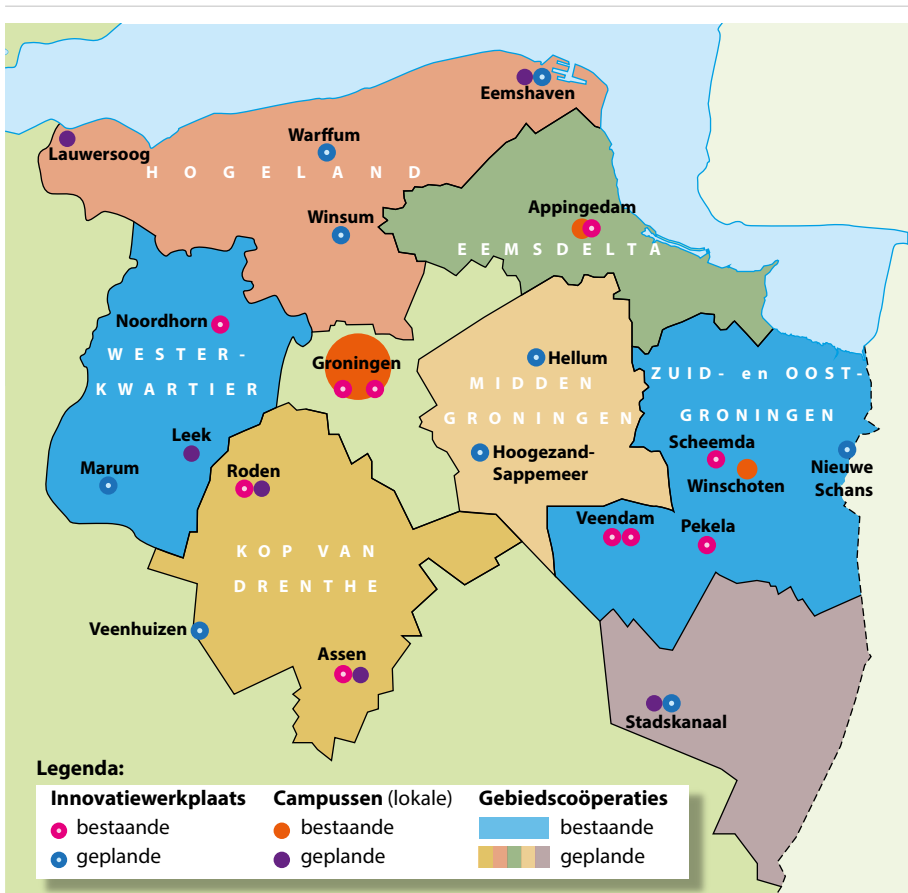
- Samenwerken aan gemeenschappelijke uitdagingen in plaats van opereren vanuit eigen posities en belangen in een eigen verantwoordelijkheidsgebied;
- Delen van kennis, kenniscreatie en vinden van innovatieve aanpakken;
- Ontwikkelen van regionale ketens (kennis, diensten, producten)
- Door stakeholders in triple, quadruple en quintuple helixen;

In de structuren:

- Niet meer vanuit bastions, maar door het vormen van clusters, coöperaties, publiek-private samenwerkingsvormen (Pps), innovatie werkplaatsen (IWP's), enzovoort.
- In opbouw: gebiedscoöperaties en een regiocoöperatie die samen een regionaal kennisecosysteem vormen (hieronder uitgelegd).

## Een schets van een regionaal kennisecosysteem

Hieronder wordt een model voor coöperatieve samenwerking beschreven waarin op lokaal, streek- en regioniveau een nieuw kennisecosysteem kan ontstaan.



Bestaande en geplande Gebiedscoöperaties, IWP's & Lokale Campussen

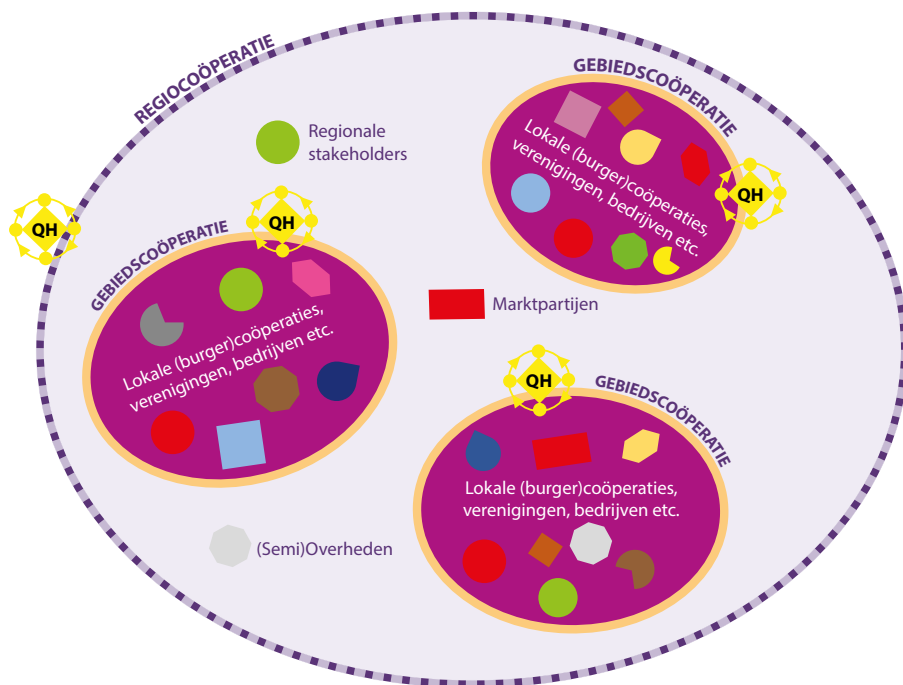
In Groningen en Noord-Drenthe, de regio die we aanduiden als 'stadland Groningen-Assen, is deze samenwerking via zogenaamde gebiedscoöperaties deels gerealiseerd. Bijvoorbeeld de Gebiedscoöperatie Westerkwartier (zie website gebiedscoöperatie). Maar de partners in stadland Groningen-Assen gaan verder. De bedoeling is dat vertegenwoordigers van de quadruple helix hun krachten bundelen in een Regiocoöperatie Groningen. De onderstaande schets, uitgewerkt door de onderzoeksgroep van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen van de Hanzehogeschool geeft een beeld van de richting waarin wordt gedacht.

### *Vernieuwing in de regio door coöperatieve samenwerking*

Uitgangspunt is de vrijwillige en coöperatieve samenwerking van partijen in de quadruple helix met als doel te komen tot versterking van de regio. De quadruple helix bestaat uit maatschappelijk middenveld, bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid. Het maatschappelijk middenveld staat voor een breed areaal van organisaties die actief zijn in het openbare leven in het gebied. Zij staan voor de belangen en waarden van individuen of organisaties en omvatten nadrukkelijk burgers en hun (coöperatieve) verenigingen. Op de verschillende niveaus (lokaal – streek – regio) zijn zij op verschillende wijzen vertegenwoordigd (Monitor 4, 2020).

De samenwerking speelt zich af op drie niveaus:

*Op het lokale niveau*, gemeente, wijk, en dorp ontstaan tal van nieuwe coöperatieve initiatieven. Zij hebben tot doel de veerkracht van de locatie te vergroten en voor de inwoners nieuwe duurzame economische of sociale activiteiten te ontplooiën. Vaak hebben zij de rechtsvorm van een coöperatie, vereniging of stichting (afhankelijk van het feit of er sprake is van een bedrijf). Leden zijn burgers, ondernemers en overige maatschappelijke instellingen en organisaties. Vaak werken zij nauw samen met lokale overheden, die in veel gevallen bijdragen aan de financiering. Bekende voorbeelden zijn een lokale energiecoöperatie of een dorpswinkel, vaak met lokale producten en gerund door vrijwilligers.



De Regiocoöperatie en haar regionale leden en partners (Manickam, Van Berkel, Rittersma, Lutz, Foorthuis 2020)

Op het streekniveau is de Gebiedscoöperatie ontstaan. Het doel van een gebiedscoöperatie is de veerkracht van het gebied te vergroten door het ontplooiën en versterken van duurzame economische activiteiten te faciliteren en te stimuleren. Een gebiedscoöperatie onderscheidt zich fundamenteel van traditionele coöperaties: ze is sector overschrijdend; op de schaal van een gebied of streek; en kent een grote verscheidenheid aan stakeholders: coöperaties, verenigingen, maatschappelijke organisaties, woningcorporaties, bedrijven en onderwijsinstellingen. Naast de leden heeft een gebiedscoöperatie ook partners die het werk van de gebiedscoöperatie ondersteunen zonder lid te zijn.

De lokale en regionale overheden zijn tot nu toe zelf geen lid van de gebiedscoöperatie. In de huidige raads- of coalitieakkoorden is deze beweging door meerdere gemeenten en de provincie Groningen echter wel omarmd en nadrukkelijk op-

genomen. Zeggenschap, verantwoordelijkheid en partnerschap worden toegekend aan partijen in de samenleving. Qua rechtsvorm is de gebiedscoöperatie een coöperatie met een driehoofdig bestuur van directeur/voorzitter, penningmeester en secretaris. De besluiten worden genomen door een actieve Algemene Ledenvergadering ALV (1 stem per lid) die periodiek en voor alle belangrijke beslissingen bij elkaar geroept wordt.

Gebiedscoöperaties:

- Zijn aanjager en regievoerder van het innovatie-ecosysteem van gebieden om transities te versnellen;
- Zorgen voor en sturen op samenwerking tussen innovatiewerkplaatsen (IWP's), verenigingen en coöperaties voor overstijgende projecten en activiteiten;
- Bevorderen nieuwe duurzame bedrijvigheid waardoor het gebied aan veerkracht wint;
- Brengen de stakeholders in het gebied bij elkaar om complexe vraagstukken in kaart te brengen in (thematische) open sessies en vergaren informatie van hun leden en van partners en andere stakeholders;
- Creëren een samenwerkings- en leeromgeving voor bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en onderwijs- en onderzoeksinstellingen;
- Distilleren en bundelen vraagstukken en zetten deze uit bij onderwijsinstellingen die, in nauwe samenwerking met betrokken stakeholders in IWP's en bijhorende lerende communities, kennis ontwikkelen en innoveren;
- Bundelen inzichten die uit deze onderzoeks- en innovatieprojecten voortkomen en meerwaarde voor meerdere partijen hebben, die weer kunnen worden gebruikt door de partners en bijdragen aan actueel houden van onderwijs. In samenspraak met het lectoraat en andere kennisinstellingen worden projecten en programma's ontworpen waarvoor (politiek) draagvlak en fondsen gezocht worden;
- Ondersteunen innovatie- en kennisontwikkeling voor andere koepelorganisaties;
- Verbinden zich in een regiocoöperatie voor het behandelen van gebied overstijgende vraagstukken en programma's.

*Het derde niveau* is de Regiocoöperatie. Activiteiten die typerend zijn voor een bepaalde streek kunnen uitstekend op die schaal worden uitgevoerd. Denk bijvoorbeeld aan veehouderij in het Westerkwartier, hennep teelt en -verwerking in Oost-Groningen of nieuwe natte teelten in de laagveengordel. Voor nieuwe verdienmodellen moet echter gedacht worden aan ketens die per definitie niet binnen één streek gerealiseerd kunnen worden: bijvoorbeeld een voedselketen, verwaarding van reststromen en een circulaire en biobased economie. Daarvoor is de regionale schaal nodig. Bovendien zijn ook bepaalde taken als onderzoek, kennismanagement, human resource management en administratie beter, doeltreffender en efficiënter op regionale schaal te organiseren en uit te voeren. Om een werkend innovatie-ecosysteem tot stand brengen, dan moeten de potenties vanuit de gebiedscoöperaties bij elkaar worden gebracht in een regionale coöperatie. Op de schaal van stadland Groningen-Assen hebben een aantal sleutelfiguren het initiatief genomen tot oprichting van de Regiocoöperatie Groningen. Dit zijn mensen vanuit de besturen van de gebiedscoöperaties, de kennisinstellingen in de regio, grote coöperatieve bedrijven, en (boven)lokale (semi)overheden. De belangrijkste functies van de regiocoöperatie zijn:

- De regiocoöperatie fungeert als aanjager en regievoerder van het innovatie-ecosysteem van de regio (stadland Groningen-Assen) en vervult daarmee de rol van change agent. Ze heeft drie hoofddoelen: innovatie, bedrijvigheid en service.
- Ze heeft praktijkgericht onderzoek als basis voor kennisontwikkeling op het terrein van duurzaam coöperatief ondernemen en het coöperatieve model. Daarnaast gaat het om onderzoek en kennisontwikkeling op het terrein van de thema's die worden geformuleerd bij het opstellen van een regionale agenda, zoals energietransitie, de voedselketen en circulaire en biobased economy.
- De regiocoöperatie zorgt voor de vertaling van vragen vanuit gebiedscoöperaties naar projecten en programma's voor het oplossen van regionale, het gebied overstijgende, complexe vraagstukken (nieuwe regionale waardeketens, nieuwe economische activiteiten en kansen zoals Groeningen, energietransitie, scholing en herstructureren

van mkb, etc.) met bijhorende randvoorwaarden (middelen, capaciteit, kennis, etc.). Hiermee wordt het doel 'bedrijvigheid' gediend.

- De regiocoöperatie ondersteunt gebiedscoöperaties bij het opstarten, opschalen en professionaliseren van hun organisaties en in het bijzonder bij het versterken van het zich nog ontwikkelende coöperatieve model voor gebiedsontwikkeling. Het neemt verantwoordelijkheid voor de gezamenlijke behoefte aan marketing en (digitale) communicatie, financiële, personele en algemene administratie, financial controlling, ICT, HR, juridische zaken en subsidieverwerving. Hiermee dient de regiocoöperatie het doel 'service'.
- De regiocoöperatie zoekt aansluiting met andere nationale, Europese en/of internationale regio's of instellingen om de horizon voor innovatie en kennisuitwisseling te verbreden en regionale transitieprocessen te versnellen; denk bijvoorbeeld aan European Cluster Collaboration Platform, EURADA, SER-Noord, etc.
- De regiocoöperatie is een rechtspersoon die verplichtingen kan aangaan, bv. subsidieaanvragen.

Qua rechtsvorm is de regiocoöperatie een vereniging. De leden zijn gebiedscoöperaties in het stedelijk veld Groningen en systeempartners zoals provincie en gemeenten, regionale kennis- en onderwijsinstellingen op mbo, hbo en wo niveau en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Het bestuur bestaat uit de voorzitters van de gebiedscoöperaties en afgevaardigden van de systeempartners. De financiering komt tot stand door middel van ledencontributie, structurele bijdragen van systeempartners en bijdragen uit innovatiefondsen.

## Conclusie

Engaged in de regio betekent voor alle betrokken stakeholders een enorme verandering in de manier van werken. De aandacht ligt niet meer alleen op de eigen kennis en kunde, de eigen organisatie, de eigen klanten, de eigen belangen het eigen aandachtsterrein en de eigen aanpakken, maar op samen reageren op uitdagingen waar het dorp of de stad,



het gebied en de regio mee worden geconfronteerd. Samen kennis opbouwen en samen innoveren. Dat is een manier van inclusief denken en handelen waarvan de opbrengst uiteindelijk voor elke deelnemer profijtelijk kan worden.

## ● ENGAGED IN DE PRAKTIJK

In de conclusie van de vorige paragraaf is vastgesteld dat ENGAGED in de regio voor alle betrokken stakeholders een verandering betekent, zowel in hun interne organisatie per stakeholder, als ook in de wijze waarop zij zich met elkaar gaan organiseren, hoe zij hun taken en verantwoordelijkheden verdelen, hoe zij bijdragen aan de financiering en hoe zij met elkaar de vruchten gaan plukken. Dit realiseer je niet van de ene dag op de andere. Daarom zoomen we in deze paragraaf in op de praktijk van een omvangrijk partnerschap in de regio Stadland Groningen-Assen. We stellen eerst het partnerschap voor en beschrijven vervolgens wat de spelers in de regio verstaan onder een kennisecosysteem, hoe zij dit willen realiseren in hun Gebiedscoöperaties, waar zij op voortbouwen en, hoe zij hun samenwerking op streekniveau (de gebiedscoöperaties) koppelen aan het regionale niveau (de Regiocoöperatie) en welke aanpak zij op weg naar ENGAGED willen volgen. De paragraaf wordt afgesloten met het ENGAGED Manifest, waarin de partners in de quadruple helix hun gezamenlijke ambities en stappen hebben verwoord.

### Een gezamenlijk initiatief in Stadland Groningen-Assen

In de afgelopen maanden is een breed werkverband gevormd van stakeholders in de quadruple helix. Dit zijn ondernemers, bestuurders, ambtenaren en andere experts in de gemeenten Het Hogeland, Eemsdelta, Midden-Groningen, Oldambt en Westerkwartier, die samen met onderzoekers van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen hebben nagedacht hoe zij de economische en maatschappelijke uitdagingen in hun regio het hoofd kunnen bieden. Samen hebben zij gezocht naar mogelijkheden om kennis voor de eigen regio te genereren en deze kennis te vertalen naar producten en diensten voor verwaarding en afzet in de eigen regio. Hun gebied is Stadland Groningen-Assen. Hun doel is maatschappelijke en

economische waardecreatie in deze regio, met inbreng, verantwoordelijkheid, zeggenschap en profijt voor alle partijen in de quadruple helix.

Bij het kiezen van de aanpak werd voortgebouwd op het voorbeeld vanuit de gemeente Westerkwartier. Daar werd vijf jaar geleden de eerste Gebiedscoöperatie opgericht, met een Innovatiewerkplaats als uitvoeringsbureau. Naar dit voorbeeld is sinds 2018 ook een Gebiedscoöperatie in Zuid- en Oost-Groningen operationeel. In het voorjaar 2019 werden in Appingedam en Winschoten Innovatiewerkplaatsen opgericht en in de gemeenten Hogeland, Eemsdelta, Midden-Groningen en Oldambt wordt gewerkt aan de oprichting van gebiedscoöperaties.

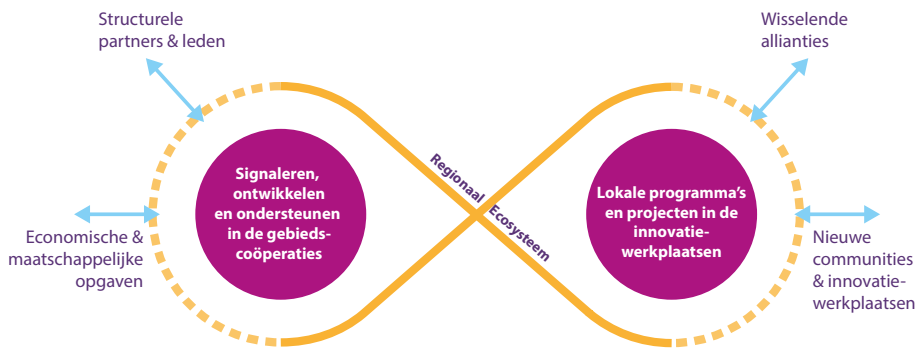
Hierin willen de initiatiefnemers gezamenlijk optrekken. Zij zien hun plan als bouwsteen voor een krachtig kennisecosysteem in de regio. Zij willen een infrastructuur neerzetten die de basis levert voor een vitaal ecosysteem, dat met het oog op een optimale werking ondersteund wordt door een regionaal gerichte regiocoöperatie. Samen vormen de initiatiefnemers zo een regionaal coöperatienetwerk waarin zij kennis genereren, uitwisselen en valoriseren.

## Wat verstaan de partners onder een ecosysteem?

Het begrip kennis- en innovatie-ecosysteem is in de voorafgaande hoofdstukken uitvoerig aan de orde geweest. Voor de partners in Stadland Groningen is het vooral belangrijk om de schakels uit de hele kennisketen te benutten: van vo en (v)mbo naar hbo en wo, per niveau gericht op toegepast onderzoek met en voor ondernemers, burgers en overheden. De regio wil beter profiteren van de aanwezigheid van kennisinstellingen op hbo- en wo. En zij wil tegelijkertijd een goede inbedding van het (v)mbo, zodat zo veel mogelijk mkb-bedrijven mee kunnen doen. Niet alleen de koplopers, maar ook de vele volgers en nog niet innovatieve bedrijven willen mee in de ontwikkeling en markttoeleiding van nieuwe producten en diensten. Zo'n wisselwerking maakt een gebied veerkrachtig. Er komen meer mensen aan het werk. De regio wordt

weer aantrekkelijk voor jonge mensen. Je vindt manieren om het hoofd te bieden aan krimp en vergrijzing. Je ontwikkelt oplossingen voor klimaatadaptatie en energietransitie. En je legt hier verdienmodellen onder zodat innovaties economisch houdbaar zijn. Niet alles tegelijk, en ook niet overal hetzelfde. In dit ecosysteem grijpen de gebiedscoöperatie(s) en Innovatiewerkplaatsen in elkaar: je kunt inzichten uit de verschillende Innovatiewerkplaatsen schakelen en op die manier massa en effectiviteit bereiken.

In de onderstaande figuur wordt het basisidee weergegeven zoals de partners in Stadland Groningen dit voor zich zien. Er is een voortdurende, georganiseerde, wisselwerking tussen innovatietrajecten aan de ene kant, waarin ook telkens nieuwe allianties gevormd kunnen worden. En er is de doorontwikkeling en vertaling naar de streek vanuit de gebiedscoöperaties aan de andere kant. De interactie met en betrokkenheid van verschillende actoren en de opgaven die ontstaan vanuit de maatschappelijke context zorgen voor de dynamiek die het ecosysteem vitaal houden.



Wisselwerking tussen innovatietrajecten en de borging vanuit gebiedscoöperaties (Lutz, vrij naar Hoetink, n.d.)

## Innovatiewerkplaatsen voor samenwerking en waardecreatie

De Gebiedscoöperaties voeren hun activiteiten uit vanuit een Innovatiewerkplaats. Dit is een is een plek voor ontmoeting, besluitvorming en kennisuitwisseling voor alle partners in de quadruple helix. Zij organiseren van hieruit de planning en uitvoering van programma's en projecten die de lokale stakeholders, ondernemers, burgers, instellingen, ambtenaren, voor hun gemeente belangrijk vinden. De spelers van de quadruple helix hebben hier hun fysieke trefpunt om samen te werken en te leren, dichtbij huis. Innovatieve plannen van burgers en mkb'ers worden gekoppeld aan studenten en onderzoekers.

Maar het is meer dan een plek. Want de Innovatiewerkplaats staat ook voor een methodische aanpak die zorgt voor een stabiele werkwijze binnen de samenwerking in de quadruple helix. Het werk hoeft niet altijd hier te worden uitgevoerd. Ook de talloze besprekingen en ontmoetingen bij de ondernemers in de bedrijven, overal in de regio, maakt deel uit van 'de Innovatiewerkplaats'.

In de Gebiedscoöperatie Westerkwartier is in de afgelopen vijf jaar ruime ervaring opgedaan hoe zij hun coöperatiewerk in een Innovatiewerkplaats kunnen uitvoeren. We willen dit hieronder stap voor stap toelichten

## Gebiedscoöperatie voor samenwerking en orkestratie

De vorming van een innovatie-ecosysteem gebeurt niet vanzelf. De stimulerende en faciliterende kracht hierachter is de gebiedscoöperatie. Een gebiedscoöperatie is typologisch en organisatorisch een nieuwe onderneming. Ze neemt een hybride positie in met kenmerken van zowel een publieke als een private organisatie. Het is een juridisch verankerde coöperatieve onderneming met leden uit bedrijfsleven, onderwijs& onderzoek en publieke organisaties. Haar hoofddoel is duurzame en structurele gebiedsontwikkeling op basis van een regionaal ecosysteem, gevormd door coöperatieve ketens. Aan de ene kant is ze – vanuit een multistakeholder en multisectorale insteek – gericht op regionale veerkracht zoals je dit tradi-

tioneel verwacht(te) van een overheid. En tegelijk opereert ze als onderneming, met dien verstande dat winsten worden geïnvesteerd in nieuwe gebiedsontwikkeling.

In het Westerkwartier is vijf jaar geleden de eerste gebiedscoöperatie opgericht, met leden uit bedrijfsleven, onderwijs & onderzoek en publieke organisaties. Deze leden hebben eigen capaciteiten vrijgemaakt voor innovatieve ontwikkelingen. Ze doen dit in een permanente alliantie met onderwijs en onderzoek. Na de eerste gebiedscoöperatie in het Westerkwartier zijn er ook in Zuid-Drenthe en Oost-Groningen dergelijke ondernemingen opgericht.

De gebiedscoöperatie ligt als een schil om een of meerdere Innovatiewerkplaatsen heen. Vanuit daar kunnen ontwikkelingen binnen, tussen en buiten de verschillende spelers op streekniveau gesignaleerd worden die vanuit het lokale perspectief moeilijk waar te nemen zijn maar voor het ontstaan van een ecosysteem essentieel zijn. De Gebiedscoöperatie werkt als vehikel om regionale agenda's, vraagstukken, innovatie, samenwerking en kennisdeling aan te jagen. Uiteindelijk moet dit zijn neerslag vinden in valoriseerbare effecten van nieuwe producten, diensten en bedrijfsprocessen.

#### *Hoe gaat dit in z'n werk? Een voorbeeld uit de Gebiedscoöperatie Westerkwartier*

Het werk in een gebiedscoöperatie kent een bepaalde fase-ring. Aan de hand van het onderstaande schema worden de stappen hier één voor één voorgesteld. Met voorbeelden uit de Gebiedscoöperatie Westerkwartier wordt geïllustreerd tot welke resultaten dit geleid heeft. De nummering suggereert een opeenvolging in de tijd.. Maar in de praktijk zie je dat verschillende stappen gelijktijdig worden uitgevoerd. Zo begin je al te programmeren tijdens het signaleren. Of je kunt al beginnen met de uitvoering van de eerste projecten (laaghangend fruit), voordat de programmering en formalisering rond is.



Vereenvoudigde weergave van de aanpak in een gebiedscoöperatie (Lutz, n.d.)

Daarnaast zie je in de praktijk ook dat er sprake is van een exponentiële versnelling. Je merkt dan dat het ene plan razend-snel een aantal andere ideeën stimuleert en dat het ene onderwerp eigenlijk niet kan worden behandeld zonder dat je het ook over de thema's hebt die daarmee verbonden zijn. Dit maakt het werk in de Gebiedscoöperatie complex en ook tijds-intensief. Vanuit dit oogpunt bekeken is de ondersteuning vanuit de Regiocoöperatie onmisbaar. Juist de complexe verbanden en verknoppingen kun je beter vanaf iets meer afstand en voor een groter gebied hanteren, sorteren en uitwerken.

Omdat op papier de 'virale' werking niet kan worden verbeeld is toch maar gekozen voor een lineaire weergave. Wel met het uitdrukkelijke verzoek te bedenken dat de praktijk complexer, verrassender, en onoverzichtelijker is.

### **1. Signaleren en agenderen**

Deze stap behelst een grondige verkenning van wat er speelt in de streek. Dit gaat dwars door alle organisaties heen, bij alle stakeholders, in alle afdelingen. Er worden tal van bijeenkomsten georganiseerd, voor ondernemers vaak 's avonds omdat ze anders niet kunnen deelnemen. Samen wil je erachter komen, welke speerpunten en thema's belangrijk zijn voor de streek, ook als het gaat om regionale, nationale, Europese en mondiale ontwikkelingen. Waar loop je tegenaan? Welke vragen heb je? Wat moeten medewerkers, studenten en docenten leren? Welke nieuwe competenties wil je als onderneming of als opleiding verder vormgeven? Op welke punten wil je de huidige kennis van het personeel vernieuwen? Hoe sluit dit aan bij regionaal, nationaal en EU – beleid?

Dit resulteert in een overzicht van thema's en kennisvragen per thema. In het Westerkwartier resulteerde dit na de inventarisatieronde van het eerste jaar in een longlist met zo'n 130 vragen, gerangschikt in 14 thema's.

### **2 & 3. Analyseren & programmeren**

Met zo'n longlist is niet te werken. Deze lijst moet worden teruggebracht naar een hanteerbare hoeveelheid onderwerpen en kennisvragen. Welke speerpunten stellen de partners samen op? Op welke thema's willen en kunnen de partijen coöpereren? Waar versterken ze elkaar? Rond welke hoofdthema's kun je dit ordenen? In het Westerkwartier is hier een tijd mee geworsteld. De partners kwamen eerst op een programma met vijf thema's: 1. Landschap, vee-teelt, akkerbouw & voedsel; 2. Energie, water & biobased economy, 3. Leefomgeving, gezondheid, & sociaal welzijn; 4. Jongeren & start-ups en 5. Coöperatie nieuwe stijl.

Na verloop van tijd bleken sommige van deze thema's toch minder urgent dan het in eerste instantie leek. Het huidige programma is concreter en heeft een focus op vier



subprogramma's: 1. Voedselketens, 2. Biobased & circulaire economie en 3. Maatschappelijke energieketen. Het vierde onderwerp is 'Sociale en inclusieve samenleving'. Dit is dwarsdoorsnijdend en wordt gekoppeld aan de drie voorafgaande. Het aspect 'duurzaamheid' zit sowieso in alle onderwerpen. Alle subprogramma's worden vanuit de Innovatiewerkplaats Noordhorn begeleid en door een programmaleider ondersteund.

In deze en alle volgende stappen is een grote rol weggelegd voor de leden en andere samenwerkingspartners. Zij zijn degenen die straks de meeste energie gaan steken in het concrete werk. Aan hen dus de beslissing wie van hen waar brood in ziet, wie waaraan wil werken en met wie je hiervoor de krachten wilt bundelen.

#### **4. Ontwikkelen**

Het ontwikkelwerk bestaat uit het leggen van verbindingen tussen de partners: 'het vormen van communities'. Dit zijn kleine werkgroepen van ondernemers, experts vanuit de verschillende organisaties en vaak ook studenten die de gedeelde doelstellingen uitwerken, een eigen uitvoerings- en activiteitenplan opstellen, een taakverdeling tussen de partners maken. Ze spreken af welke resultaten ze willen bereiken, voor het partnerschap als geheel en voor elke deelnemende partner. Belangrijk is ook dat ze zicht krijgen op financieringsmogelijkheden. De kern daarbij is om bestaande kennis- en geldstromen en – bronnen slim in te zetten. Over welke middelen beschikken we nu al en hoe kunnen we deze samen vanuit beschikbare innovatieprogramma's aanvullen?

In het Westerkwartier zijn op dit moment de volgende communities het meest actief: de Natuurvleescoöperatie, de bv Green North voor de teelt en biobased verwerking van miscanthus en de voedselcoöperatie voor de regionale voedselketen. Deze laatste is tevens gekoppeld aan het Europese food-project REFRAME. In beginsel is de voedselcoöperatie een opstap naar een regionaal partnerschap, dat na de oprichting van de Regiocoöperatie regionaal ondersteund en doorontwikkeld kan worden.

## 5 & 6. Formaliseren & Uitvoeren

In deze fase worden afspraken gemaakt en samenwerkingen geformaliseerd. Bij de planning wordt getracht ook rekening te houden met de het ritme van de kennisinstellingen. Het is immers de bedoeling om studenten en docenten te betrekken bij praktijkonderzoek en projecten. Daarnaast is er in de Gebiedscoöperatie Westerkwartier Workcept ontwikkeld. Dit is een online vacaturebank. Op <https://workcept.nl/> kunnen ondernemers, gebiedscoöperaties en Innovatiewerkplaatsen in het stedelijk veld Groningen hun opdrachten uitzetten. Studenten en andere belangstellenden kunnen via zoekopdrachten werk vinden dat bij hen past. Dit platform bemiddeld dus doorgaand tussen vraag en aanbod.

Je ziet tegelijkertijd dat, mede als gevolg van de steeds hechtere samenwerking, ook vanuit de scholen een duidelijke beweging in de richting van de regio wordt gemaakt. Onderwijs en onderzoek worden flexibeler ingericht en het werk in de Innovatiewerkplaatsen wordt beter in het onderwijs ingebed. In wezen is de Innovatiewerkplaats als een eerste wapenfeit van deze samenwerking. Met elkaar hebben de school en de regiopartners een duurzame structuur gebouwd waarin je elkaar weet te vinden.

Dit is een proces dat stap voor stap wordt geoptimaliseerd. Het is typisch ook een van de onderwerpen die niet alleen op streekniveau getrokken moeten worden en dus vanuit de Regiocoöperatie ondersteuning zullen krijgen. Als het moment voor concrete afspraken gekomen is dan zijn de gebiedscoöperaties, respectievelijk de communities weer aan de bal. Het is hun eigen verantwoordelijkheid wat zij op welke met elkaar overeenkomen. In het Westerkwartier wordt op dit moment met de geformaliseerde Natuurvleescoöperatie en de Green North bv. Gewerkt. Daarnaast loopt er een samenwerking met de gemeente Westerkwartier voor de uitwerking van het 'Lokale voedselakkoord'. Binnen deze communities worden verschillende projecten uitgevoerd. Gedurende het werk ontstaan telkens nieuwe onderzoeksvragen die persoonlijk en/of via Workcept gecommuniceerd worden.

## 7. Valoriseren

Uit het werk in projecten moeten uiteindelijk businessmodellen ontstaan. De leden werken hun propositie en verdienmodel uit zodat de communities als zelfstandige ondernemingen kunnen opereren. Als zodanig kunnen zij lid worden van de Gebiedscoöperatie.

## 8. Evalueren & valideren

De uitvoering van de verschillende projecten levert data en informatie op. Deze gegevens worden binnen de Innovatiewerkplaatsen verzameld en doorgeleid naar de Regiocoöperatie, die zowel op streek- als op regioniveau analyseert, evalueert en best practice ontwikkelt en verspreidt.

## 9 & 10. Stabiliseren en doorontwikkelen

Ook deze stap wordt op regionaal niveau uitgevoerd. Verworven competenties worden beschreven en overdraagbaar gemaakt, er worden curriculumvernieuwingen uitgewerkt en nieuwe onderwijs- en scholingspakketten ontwikkeld. Door de koppeling van resultaten uit verschillende Gebiedscoöperaties en IWPs wordt de spin-off duidelijk en blijkt tegelijk hoe je de bestaande aanpak verder kunt optimaliseren en waar bedrijven en de kennisinstellingen moeten investeren in nieuwe activiteiten. Samen met de inventarisatie van nieuwe kennisvragen (door de Gebiedscoöperaties op streekniveau) leidt dit tot de doorontwikkeling van de bestaande en de ontwikkeling van nieuwe programma's in de Innovatiewerkplaatsen.

### Multiplier

Het multipliereffect van deze manier van werken is inmiddels aangetoond, onder andere door onderzoek in de Innovatiewerkplaats De Wijert in de gemeente Groningen. Hieruit bleek dat in een project met werkzoekenden tot een return on investment van 2,64 voor elke ingezette euro leidt. Daar komt nog bij dat overheidsbestedingen in een samenwerkingsverband altijd gemacht worden vanuit de andere partners in de quadruple helix, waardoor de beschikbare middelen sowieso al vermenigvuldigd worden, en eventueel als eigen bijdrage kunnen worden ingezet voor het verkrijgen van nationale of Europese middelen.

Naast dit directe rendement zie je ook meer indirecte multiplieffecten, die ontstaan doordat de bal eenmaal aan het rollen is gebracht. Het gaat dan om de impact die je bereikt met meer en betere scholing en scholingsmogelijkheden op het vestigingsklimaat voor bedrijven en huishoudens, het aantrekken van jonge mensen, het aantal start-ups en het wederzijds versterkende effect van deze aspecten. Ook de vele bijeenkomsten die georganiseerd worden en de vele studenten die participeren brengen een dynamiek in de regio op gang wat op zich de basis vormt voor nieuwe ontwikkelingen.

## De samenwerking tussen streek en regio organiseren

Uit het bovenstaande blijkt dat je vanuit een Gebiedscoöperatie voortdurend de vinger houdt aan de pols van de streek. Daardoor kunnen de stakeholders elkaar versterken. De inspanningen vanuit de regio en haar partners in onderwijs en maatschappelijke organisaties kunnen hierdoor kwalitatief en kwantitatief efficiënter en effectiever worden. Bovendien kunnen geldstromen en investeringen en menskracht samengebracht worden. Het geheel is meer dan de som der delen, o.a. door het ontsluiten en uitwisselen van kennis, competenties en ervaringen en het benutten van maatschappelijk potentieel. Dit geldt zowel per Gebiedscoöperatie, maar ook tussen de Gebiedscoöperaties. Het voorkomt versplintering van inspanningen en levert volume om nieuwe processen aan te zwengelen.

Hierboven zijn voorbeelden voor activiteiten aan de orde gekomen die typisch zijn voor het Westerkwartier, en die het beste ook daar en door ondernemers en inwoners van deze streek kunnen worden uitgevoerd. Denk bijvoorbeeld aan veehouderij en de daarvan afgeleide oprichting van de Natuurvleescoöperatie. De leden van deze coöperatie mesten op gronden van Staatsbosbeheer kalveren die niet nodig zijn om de melkveestapel op peil te houden. Na de slacht worden ze verwerkt en in de regio afgezet. Voor de leden ontstaat op die manier een aanvullende inkomstenbron. Maar als je werkelijk substantiële en innovatieve samenwerkings- en verdienmodellen wilt ontwikkelen, dan moet je denken aan de

ontwikkeling van een hele voedselketen die per definitie niet binnen één streek gerealiseerd kan worden. Dit omvat de productie en verwerking van primaire producten, de opslag, afzet en distributie en de verwaarding van reststromen. Daarvoor moet je de producten en producties vanuit de deelgebieden met elkaar verbinden.

Dit is het punt waar de Regiocoöperatie in het spel komt. Altijd als het gaat om streekoverstijgende initiatieven, allianties en projecten worden deze ondersteund vanuit de Regiocoöperatie. Zij fungeert als verbinder en soms ook als aanjager en versneller en vervult daarmee een nieuwe en gebiedsonafhankelijke rol die verschillende en soms ook concurrerende projecten en partijen bij elkaar brengt in een ecosysteem. In de Regiocoöperatie zitten vertegenwoordigers van de gebiedscoöperaties en daarnaast ook systeempartners uit overheden, regionale kennis- en onderwijsinstellingen op mbo-, hbo- en wo-niveau en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven.

Samen houden zij elkaar in evenwicht en kunnen zo de onafhankelijkheid, het ambitie- en kwaliteitsniveau van de innovatietaken waarborgen. Bovendien kunnen vanuit de Regiocoöperatie de leden van de Gebiedscoöperaties worden ontlast. Onderzoek, kennismanagement, human resource management en administratie kunnen op regionale schaal doelmatiger en efficiënter worden georganiseerd en uitgevoerd. Een belangrijk onderdeel zijn scholing en coaching, waarbij bijvoorbeeld ook ondernemers als docent op kunnen treden en docenten en ambtenaren in de rol van student terecht komen etc. Hierdoor ontstaat een nieuwe, praktijkgerichte en in de praktijk geïntegreerde vorm van Leven Lang Ontwikkelen.

## Samen een kennisinfrastructuur opzetten

De stakeholders die we aan het begin van deze paragraaf voorstelden willen samen de infrastructuur Gebiedscoöperaties met de bijbehorende Innovatiewerkplaatsen en één overkoepelende Regiocoöperatie gaan opzetten. Daarvoor hebben zij als eerste hun ambities en speerpunten uitge-

werkt. Samengevat willen de verschillende spelers de volgende doelen realiseren:

- Ondernemers (van Univé tot Google, van lokale B&B tot de garage)
  - Beantwoorden van vraagstukken, ook door contact met de andere spelers in de quadruple helix
  - Vormen van samenwerking in nieuwe ketens
  - Ontwikkelen van nieuwe producten en diensten
  - Scholing voor medewerkers
  - In contact komen met toekomstige werknemers
  - Maatschappelijk verantwoord ondernemen
  - Produceren met acceptatie en ondersteuning door de omgeving
- Burger(organisatie)s
  - Eigen initiatieven ontwikkelen, uitvoeren en in stand houden in sterke allianties
  - Nieuwe concepten voor voorzieningen in eigen leefomgeving ontwikkelen
  - Leegloop tegengaan
- Gemeenten en provincie
  - Economische ontwikkeling
  - Vitale landbouw, circulair en in regionale ketens met hoge waarde
  - Sterk mkb en coöperatieve samenleving door bundeling van kennis voor innovatie en maatschappelijke waardecreatie
  - Vitaal platteland waar jongeren willen blijven wonen en werken
  - Dynamische en complementaire verhouding tussen stad en land
  - Aanpakken van de aardbevingsproblematiek met innovaties in de bouw en energietransitie
  - Creëren van een systeem voor Leven Lang Ontwikkelen met de kennisinstellingen in de regio
- Kennisinstellingen
  - Interessante en rijke leer- en onderzoekssituaties voor studenten en docenten/onderzoekers
  - Doorontwikkeling van kennisfabriek tot betrokken regionale partner
  - Ontwikkeling van LLO-concepten

“ De economie weer laten draaien? Dat doen we samen. Onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Zeker nu. Er is meer te halen in onze eigen regio dan we denken. En de komende tijd staat ongetwijfeld in het teken van nieuwe oplossingen en dat zullen we samen moeten doen! Een mooi voorbeeld is de manier waarop ondernemers in de Gebiedscoöperatie Westerkwartier zaken samen oppakken. Geweldig om te zien. Daarin geholpen door praktijkgericht onderzoek vanuit de Hanzehogeschool, het mbo en de universiteit. Laten we samen werken aan een innovatie-ecosysteem met brede welvaart voor onze regio. ”

- Sieger Dijkstra, voorzitter van VNO-NCW Noord

#### *Hoe willen de partijen dit aanpakken?*

Om tot een regiobreed netwerk – het ecosysteem – te komen hebben de partners drie inhoudelijke pakketten voorbereid, die nauw met elkaar vervlochten zijn en elkaar voeden. Het ene kan niet zonder het andere.

1. Pakket 1 is gericht op de innovatiewerkplaatsen met de concrete kennisvragen per locatie (vaak nog kleinschaliger dan het streekniveau). Dit pakket staat voor concreet gaan samenwerken in innovatiepilots rond de thema's die voor die locatie van belang zijn. Het gaat daarbij, mits nodig, op het verbeteren van de huidige werkwijze, zodat innovaties, nieuwe kennis, nieuwe producten en misschien zelfs nieuwe ketens ontstaan. Dit proces wordt vanuit pakket 2 begeleid met de identificatie en uitwerking van nieuwe regionale innovatiethema's en de crossovers tussen deze thema's. De procesbegeleiders moeten de organisaties goed kennen en de mensen die er werken begrijpen. Het is een leerproces dat voor alle partners in de quadruple helix even belangrijk is. Maar het verschilt per organisatie.
2. Pakket 2 bestaat uit het ontwikkelen van een gedeeld toekomstperspectief. Hier ontstaat het ecosysteem, met de oprichting van gebiedscoöperaties en de ondersteunende

regiocoöperatie. Daarbij is de dynamiek van de processen in de betreffende gebieden leidend. Dit pakket volgt zijn eigen spoor, maar is nauw met de twee andere pakketten vervlochten, met regelmatig georganiseerde actualisatiemomenten. Belangrijke onderdelen daarin zijn:

- Structurele schakeling en dialoog van burgers en ondernemers met vo, (v)mbo, hbo en wo;
- Bouwen van nieuwe regiobrede ketens, passend bij de thema uit de gebiedsagenda. Dit resulteert in regionale businessmodellen, deels met investeringen van regionale spelers, maar deels ook met aantrekken van fondsen en investeerders van buiten de regio.
- Tegelijk nieuwe innovatiethema's uit de gebieden ophalen en vertalen naar nieuwe regionale ketens (innovaties in regionaal voedsel, zorg- en gezondheidsconcepten, energietransitie, watermanagement etc.; liefst en waar mogelijk in onderlinge kruisbestuiving;

3. Het derde pakket is gericht op de borging van kennis bij de betrokken spelers in de quadruple helix. De nieuwe denken werkwijze moet onderdeel worden van de governance binnen de deelnemende organisaties. Het gaat om de principes van innovatie, duurzaamheid en ondernemendheid, op individuele basis als ondernemer en medewerker, in de bedrijfsvoering en op regionale basis als onderdeel van het innovatie-ecosysteem. Hier worden ook methodieken voor Leven Lang Ontwikkelen uitgewerkt en toegepast. Hoe meer organisaties investeren in nieuwe werkprocessen en nieuwe bedrijfspraktijken en –processen, des te hoger hun eigen innovatiekracht en die van het regionale systeem.

## Een gezamenlijke campagne

Wie kan dit proces opzetten en vormgeven? In de regio is een actieve trekkersgroep gevormd rond het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen. Dit lectoraat is ingericht vanuit de samenwerking tussen Hanzehogeschool, Terra MBO en de Gebiedscoöperatie, ondersteund vanuit EU-programma's die gericht zijn op onderwijsinnovatie. Het lectoraat Duurzaam



Coöperatief Ondernemen heeft zich daarnaast verbonden met partijen, vaak coöperatief, in de actualiteit van het huidige tijdsgewricht zoeken naar het revitaliseren van hun coöperatieve wortels. Hun devies is: terug naar de leden en de regio. Het gaat bijvoorbeeld om verzekeraar Univé, maar ook om de Rabobank en tal van kleinere coöperaties. Door deze bundeling ontstond kracht, mede door twee jaar lang pilots met deze partners op te zetten en zodoende ervaring en vertrouwen te creëren. Dit gold ook voor de samenwerking tussen de spelers in de kennisketen.

“ De roots van Univé liggen in het Groninger land. In 1794 is Univé opgericht om onderling risico's te spreiden en eventuele schades samen te dragen. En dus om elkaar te helpen in het leven. Het coöperatieve denken en doen zit in onze genen. Wij blijven geloven in de kracht van samen. Ook in de toekomst willen we als coöperatie lokaal en regionaal maatschappelijk relevant zijn en ons blijven vernieuwen. Zo ondersteunen we bijvoorbeeld initiatieven als de gebiedscoöperaties en werken we samen met het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen van de Hanzehogeschool Groningen. Samen hebben we een innovatiewerkplaats opgericht in de regio Eemsmond. We doen dit omdat het bij onze coöperatieve beginselen past en wij daarmee een bijdrage leveren aan het welzijn in de regio. Juist daarom werken we nu mee aan het ontwikkelen van een coöperatief kennisnetwerk in het noorden. Univé neemt met plezier deze handschoen op en ondersteunt dit proces van harte!

- Jan Dijkstra, lid van de Raad van Bestuur van Univé  
Noord-Nederland

Vanuit deze basis is een omvangrijke campagne ingericht. De start is gevormd met een aantal bijeenkomsten van de bestuurders van de betrokken instellingen en overheden. Vervolgens zijn vanuit deze kopgroep de 'Kartrekkers' aangewezen die aan het werk gaan onder voorzitterschap van een ervaren bestuurder in de regio en met vertegenwoordigers van de quadruple helix. Zij worden ondersteund door een campagne-team met experts vanuit bedrijfsleven en kennisinstellingen, die via werkgroepen kan communiceren met een groot aantal medewerkers van de betrokken instellingen, maar ook met de regionale partijen, ondernemers en burgers. De campagne staat gepland voor de duur van een half jaar en wordt vormgegeven langs een aantal lijnen:

- Werken aan een continue dialoog met stakeholders en belanghebbenden over vormgeving, toelichting en verwachte opbrengsten van het Innovatie Ecosysteem. Binnen deze lijn is een bestuurlijk overleg, een ambtelijke werkgroep en via VNO/NCW en MKB Noord een ondernemersoverleg.
- Een dialoog met strategische medewerkers van de kennisinstellingen om kennis te nemen van elkaars methodieken, gericht op het vinden van een gemeenschappelijk kader als onderlegger van het Innovatie Ecosysteem. Sleutelbegrip is dan Innovatiewerkplaats.
- Een dialoog met op strategische investeringen gerichte medewerkers van alle partners om tot een financiële analyse van het geplande innovatie-ecosysteem te komen: wat kost het, wat kunnen we zelf bijdragen en wat hebben we additioneel nodig? Deze inzet is gericht op de duur van tien jaar.
- Een onderzoeksgroep met onderzoekers vanuit kennisinstellingen, bedrijfsleven en maatschappelijke partners voor het ontwikkelen van een overkoepelend governance-model.
- Een communicatieteam dat informatiemateriaal produceert en meetings in de regio organiseert. Aanvankelijk waren 30 bijeenkomsten overal op locatie in de regio gepland. Corona heeft dit uiteraard verstoord en momenteel worden webinars gehouden.
- Tegelijkertijd richt het campagneteam nieuwe Innovatiewerkplaatsen op locatie in: Appingedam, Winsum, Veen-

dam en andere. Want behalve praten moet je ook doen en laten zien wat het resultaten kunnen zijn van deze inzet. Inmiddels zijn in dit model 2.000 studenten actief in deelprojecten.

- Een andere zeer belangrijke ontwikkelingslijn in deze campagne is het ondersteunen van transitie- en strategieprocessen binnen participerende instellingen en bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn de Hanzehogeschool zelf waar men het begrip Engaged tot een strategisch werkmodel uitwerkt in een intensief intern proces, maar ook Univé waar een identiek proces speelt. Ook de gemeenten, zoals de gemeente Westerkwartier, waar men de eigen organisatie en de verbinding met partijen in de eigen omgeving wil verbeteren, om zodoende de kwaliteit van economie en leefomgeving te versterken. Belangrijk is hier ook het uitwerken van modellen voor een andere vorm van participatief 'meebesturen' door burgers.

## ENGAGED Manifest

Om hun voornemen kracht bij te zetten hebben de betrokken spelers hun ambities samengevat in hun zogeheten ENGAGED Manifest. In dit manifest bekrachtigen de samenwerkende partners hun uitgangspunten.

Zij bevestigen, als vertegenwoordigers van onderwijs & onderzoek, ondernemers, overheden en het maatschappelijk middenveld (quaduple helix) hun ambitie om samen nieuwe antwoorden te bieden op de economische en maatschappelijke uitdagingen in onze regio. Daarvoor zetten zij in op de bouw van een coöperatief regionaal innovatie-ecosysteem. Zij willen hun gezamenlijke kennis benutten en nieuwe kennis creëren. Dit is bedoeld om het innovatievermogen te vergroten en innovaties toegankelijk te maken voor huidige en toekomstige ondernemers met nieuwe en betere producten en diensten. Op die manier gaan zij samen die transities vormgeven die nodig zijn om de veerkracht en vitaliteit van de regio te verbeteren.

De partners zijn zich bewust van de urgentie. Er spelen wereldwijd een aantal grote opgaven: klimaatveranderingen tegengaan, de overgang naar een circulaire en biobased economie op basis van hernieuwbare grondstoffen bevorderen, biodiversiteit en natuur herstellen, sociale rechtvaardigheid, burgerschap en democratie bevorderen – om maar de meest urgente te noemen. Daarnaast zijn er in en rond Groningen een paar specifieke uitdagingen: het stoppen van gaswinning, de aanhoudende bedreiging van fysieke schade en veiligheid en als gevolg daarvan wantrouwen in beleid en bestuur. Bovendien is er een ijle economie met veel kleine mkb'ers en bestaan hier dientengevolge economische en demografische krimpgebieden.

Na experimenten met Innovatiewerkplaatsen in meerdere regio's en een gebiedscoöperatieve aanpak willen de partners nu door de bouw van een innovatie-ecosysteem verder professionaliseren, het netwerk uitbreiden en opschalen.

Vanuit de bestaande opgaven werken zij samen aan de bouw van competenties en netwerken om samen de regionale agenda te realiseren. Daarop staan de volgende thema's:

- Een vitaal platteland waar jongeren willen blijven wonen en werken
- Een dynamische verhouding tussen stad en platteland, waar de stad gevoed wordt door het land
- Circulaire vitale landbouw en industriële productiesectoren, in regionale ketens, met hoge toegevoegde waarde
- Duurzame aanpak van de aardbevingsproblematiek met innovaties in de bouw- en energiesector
- De bouw van een systeem voor Leven Lang Ontwikkelen met de kennisinstellingen dichtbij
- Meer leefbaarheid door sterker mkb met meer innovatie potentieel
- Duurzaam versterken van het mkb door aanwakkeren van het innovatiepotentieel, kenniscreatie en -deling
- Healthy ageing



# KENNISSEN MAKEN KENNIS

Een nieuw gezamenlijk antwoord op de economische en maatschappelijke uitdagingen in onze regio  
Voor meer maatschappelijke waardecreatie in de regio

**Als vertegenwoordigers van de bewoners, ondernemers, kennisinstellingen en overheden (quadruple helix) in de Groninger Ommelanden bieden wij samen met onze achterban een nieuw antwoord op de economische en maatschappelijke uitdagingen in onze regio.**

## Bouwen van een regionaal kennisecosysteem

We zetten hoog in: we gaan voor de bouw van een coöperatief regionaal kennisecosysteem. In dit systeem wordt kennis van MBO, HBO en WO, van bedrijven en organisaties en uit elkaars sectoren gebruikt om oplossingen voor problemen te vinden. Samen benutten we kansen door nieuwe en betere producten en diensten te leveren.

Na experimenten met het gebiedscoöperatieve model in de regio Westerkwartier en Innovatiewerkplaatsen in meerdere regio's in Groningen (vooral in Zuid- en Oost Groningen en het Eemsdeltagebied) willen we nu verder professionaliseren, het netwerk uitbreiden en opschalen.

## Hoe stellen we ons dit voor?

- Als een dynamische samenwerkingsstructuur;
- Gevormd en gedragen door bewoners, ondernemers, kennisinstellingen en overheden;
- Op basis van een gezamenlijke regionale innovatie-agenda op hoofdlijnen;
- Met een netwerk aan Innovatiewerkplaatsen voor het concrete maatwerk, naar behoefte van en dicht bij innovatieve ondernemers en ondernemende inwoners;
- En met gezamenlijke verantwoordelijkheid en zeggenschap betreffende aansturing, doelen, middelen en resultaten.

## Waar werken we dan aan?

Aan de bouw van competenties en netwerken om samen onze regionale agenda te realiseren. Daarop staan de volgende thema's:

- Een vitaal platteland waar jongeren willen blijven wonen en werken
- Een dynamische stad – landverhouding, waar de stad gevoed wordt door het land
- Een vitale landbouw, circulair, in regionale ketens met hoge waarde
- Aardbevingsproblematiek met innovaties in de bouw en energietransitie
- De bouw van een systeem voor Leven Lang Ontwikkelen door de kennisinstellingen dichtbij
- Meer leefbaarheid door sterker MKB en coöperatieve samenleving
- Duurzaam versterken van het MKB door kennis en kennisen ten behoeve van innovatie voor maatschappelijke waardecreatie

## De opstellers

Lea van der Tuin	wethouder Appingedam, mede namens Delfzijl en Loppersum
Erich Wüncker	wethouder Oldambt
Mariëtte Visser	wethouder Het Hogeland
Jan Jakob Boersma	wethouder Midden-Groningen
Ely Pastoor	wethouder Westerkwartier
Leendert Klaassen	voorzitter Gebiedscoöperatie Westerkwartier
Ab Meijerman	voorzitter Gebiedscoöperatie Zuid- en Oost Groningen
Henk Pijlman	bestuursvoorzitter Hanzehogeschool
Aard Groen	hoogleraar Universiteit Groningen
Wim van de Pol	bestuursvoorzitter Noorderpoort

Hans van der Molen	voorzitter Kansrijke Groningers/gezamenlijke VO Eems Delta
Cor Stuuat	ceo Loonbedrijf Stuuat
Gerard Kremer	voorzitter MKB Noord
Jan Dijkstra	bestuursvoorzitter Univé Noord Nederland
Carlo Eisinga	directie Rabo Noordenveld mede namens RABO Groningen
Hans Bergsma	directeur Gebiedscoöperatie Westerkwartier
Meindert Oostland	directeur Gebiedscoöperatie Zuid- en Oost Groningen
Willem Foorhuis	lector Hanzehogeschool/Terra

# REFERENTIES

## Hoofdstuk 1: paragraaf 1.1

- Andersson, M., & Karlsson, C. (2004). Regional innovation systems in small and medium-sized regions: A critical review & assessment. *CESIS Electronic Working Paper Series*.  
<https://static.sys.kth.se/itm/wp/cesis/cesiswp10.pdf>
- Asheim, B.T. & Gertler, M.S. (2009). Geography of Innovation: Regional Innovation System. In Fagerberg, J., Mowery, D., Asheim, B., & Gertler, M. (2006, 2009). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0011>
- Battie, S.S. (2008). Wicked problems and applied economics. *American Journal of Agricultural Economics*, 90(5), 117-1191.
- Borkin, S. (2019). *Platform Co-operatives - Solving Capital Conundrum*. NESTA.  
[https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta\\_Platform\\_Report\\_FINAL-WEB\\_b1qZGj7.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta_Platform_Report_FINAL-WEB_b1qZGj7.pdf)
- Carstensen, M. B., & Matthijs, M. (2018). Of paradigms and power: British economic policy making since Thatcher. *Governance*, 31(3), 431-447.  
<https://doi.org/10.1111/gove.12301>
- Cooke, P. (2012). Knowledge Spillovers, Proximity, and Specialization. In Asheim, B. T., & Parrilli, M. D. (2012). *Interactive Learning for Innovation: A Key Driver within Clusters and Innovation Systems*. Palgrave Macmillan.
- Cooperatives Europe. (2020). Geraadpleegd van  
<https://coopseurope.coop/policy-topic/entrepreneurship-social-economy>
- De Loecker J. & Eeckhout, J. (2017) The Rise of Market Power and the Macroeconomic Implications. *NBER Working Paper*, No. 23687. National Bureau of Economic Research.  
<https://www.nber.org/papers/w23687.pdf>
- European Commission. (2010). *A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth, COM (2010)2020 final*. Brussels.  
<https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%2007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

- European Union. (2012). *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3)*.  
<https://doi.org/10.2776/65746>
- European Observatory for Clusters and Industrial Change (2019). *Cluster programmes in Europe and beyond*.  
<https://www.eucluster2019.eu/files/events/4538/files/eocic-cluster-programme-report.pdf>
- European Union. (2017). Current challenges in fostering the European innovation ecosystem, EUR 28796 EN. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Observatory for Cluster and Industrial Change. (2019) Cluster programmes in Europe and beyond.  
<https://www.clustercollaboration.eu/eu-initiatives/european-cluster-observatory>
- Gebiedscoöperatie Westerkwartier. (2020). Geraadpleegd van:  
<https://gebiedscooperatie.info/>
- Foray, D. & Van Ark, B. (2007). Smart Specialisation in a Truly Integrated Research Area is the Key to Attracting More R&D to Europe. *Knowledge Economists Policy Brief no. 1*. European Commission.
- Hal, P.A. (1993) Policy Paradigms, Social Learning, and the State: The Case of Economic Policymaking in Britain. *Comparative Politics*, 25(3).
- Hurst, A. (2014). *The purpose economy: how your desire for impact, personal growth, and community is changing the world*. Elevate.
- Hutchin, T. (2012). *The Right Choice: Using Theory of Constraints for Effective Leadership*. CRC Press.
- Hwang, V. W. (2012). *The Rainforest: How "Chicago Thinking" Explains Silicon Valley [White Paper]*. The University of Chicago Law School.  
[http://therainforestbook.com/pdf/White\\_paper\\_UC\\_Law.pdf](http://therainforestbook.com/pdf/White_paper_UC_Law.pdf)
- International Co-operative Alliance (2020). *Facts and Figures*. Geraadpleegd van  
<https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>
- Izsák, K., Markianidou, P. & Radošević, S. (2013). *Lessons from a Decade of Innovation Policy*. European Union.  
[http://www.technopolis-group.com/resources/downloads/reports/decade-innovation-policy-full-study\\_en.pdf](http://www.technopolis-group.com/resources/downloads/reports/decade-innovation-policy-full-study_en.pdf)
- Isenberg, D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, June 2010. Geraadpleegd van  
<https://institute.coop/sites/default/files/resources/Isenberg%20-%20How%20to%20Start%20an%20Entrepreneurial%20Revolution.pdf>

- Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Presentation at the Institute of International and European Affairs, Dublin, Ireland, May 12.
- Jaruzelski, B., Le Merle, M., & Randolph, S., (2012). *The Culture of Innovation, What Makes San Francisco Bay Area Companies different?* A Bay Area Council Economic Institute and Booz & Company Joint Report.
- Kuhn, T. S. (1970). The Structure of Scientific Revolutions. *Foundations of the Unity of Science*, 2(2). University of Chicago Press.
- Kotz, D.M. (2015). A Great Fall: The Origins and Crisis of Neoliberalism. In: *Dollars & Sense, Real World Economics*, Nov/Dec 2015.
- Kotz, D. M. (2015a). *The Rise and Fall of Neoliberalism Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kotz, D.M. (2016). All the King's Horses: Neoliberal Capitalism, Its Crisis, and What Comes Next. In *Dollars & Sense, Real World Economics*, Jan/Feb 2016.
- Lopes, J., Farinha, L., Ferreira, J.J. & Silveira, P. (2018). Smart specialization policies: innovative performance models from European regions, *European Planning Studies*, 26(11), 2114-2124.  
<https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1530148>
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N. & Avelino, F. (2017). Sustainability Transitions Research: Transforming Science and Practice for Societal Change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 599-626.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102014-021340>
- Lundvall, B-Å. (2007). National Innovation Systems—Analytical Concept and Development Tool. *Industry and Innovation*, 14(1), 95-119,  
<https://doi.org/10.1080/13662710601130863>
- Manickam, A. (2018). *Future of Cluster Developments - Lessons from Energy Valley, The Netherlands*. Marion van OS Centre of Entrepreneurship, Hanze University of Applied Sciences Groningen.
- McCann, P. & Ortega-Argilés, R. (2014). Smart specialisation in European regions: Issues of strategy, institutions and implementation. *European Journal of Innovation Management*, 17(4), 409-427.
- Massetti, B. (2008). The social entrepreneurship matrix as a “tipping point” for economic change. *Emergence: Complexity and Organization*. [last modified: 2016 Nov 30]. Edition 1.  
<https://doi.org/10.emerg/10.17357.a78a8a22a573f663377e98cc17f0a1d9>
- Massetti, B.L. (2009). The social entrepreneurship matrix as a “tipping point” for economic change. In Goldstein, J.A., Hazy, J.K. & Silberstang, J. (Eds.), *Complexity Science & Social Entrepreneurship, Adding Social Value Through Systems Thinking*. ISCE Publishing.



- Meadows, D. H. (1999). *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. Sustainability Institute.
- Mishel, L. & Wolfe, J. (2019). *CEO compensation has grown 940% since 1978, Typical worker compensation has risen only 12% during that time*. Economic Policy Institute.  
<https://www.epi.org/files/pdf/171191.pdf>
- Mondragon Corporation (2020).  
<https://www.mondragon-corporation.com/en/>
- Morgan, K. (2016) Collective entrepreneurship: the Basque model of innovation, *European Planning Studies*, 24(8), 1544-1560.  
<https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1151483>
- OECD. (2008). *OECD Reviews of Regional Innovation: Piedmont, Italy*. [Document submitted to Delegates of the Territorial Development Policy Committee for Discussion and Approval, 20-1102008: GOV/TDPC(2008)14].  
[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/TDPC\(2008\)14%20&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/TDPC(2008)14%20&docLanguage=En)
- Özbolat, N.K. & Harrap, N. (2018). *Lessons from the Stairway to Excellence (S2E) project*, EUR 29287 EN, Publications Office of the European Union.
- Perrini, F. & Vurro, C. (2006). Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change Across Theory and Practice. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social Entrepreneurship*, (pp. 57–85). Palgrave Macmillan.  
[http://doi.org/10.1057/9780230625655\\_5](http://doi.org/10.1057/9780230625655_5)
- Piketty, T. (2015). About *Capital in the Twenty-First Century*. *American Economic Review*, 105 (5): 48-53.  
<https://doi.org/10.1257/aer.p20151060>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89, 62–77.
- Porter, M.E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December 1998.  
<https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Random House.
- Regional Cooperative of Westerkwartier. Geraadpleegd van  
<https://gebiedscooperatie.info/english-introduction/>
- Rittel, H. & Weber, M. (1973). Dilemma in a General Theory of Planning. *Policy Studies*, 4, 155-169.

- Scholz, T. (2016). *Platform Cooperativism, Challenging the Corporate Sharing Economy*. Rosa Luxemburg Stiftung.  
[http://www.rosalux-nyc.org/wp-content/files\\_mf/scholz\\_platformcoop\\_5.9.2016.pdf](http://www.rosalux-nyc.org/wp-content/files_mf/scholz_platformcoop_5.9.2016.pdf)
- Sharifi, M. N. (2019, October 25). 'Protesten komen altijd in golven', Interview Jacquélien van Stekelenburg. NRC.
- Stam, E. (2018). Measuring Entrepreneurial Ecosystems. In: O'Connor, A., Stam, E., Sussan, F., Audretsch, D.B. (Eds.) *Entrepreneurial Ecosystems. Place-Based Transformations and Transitions*. Springer.
- The European region of the International Co-operative Alliance (2020). *Entrepreneurship & Social Economy*. Geraadpleegd van <https://coopseurope.coop/policy-topic/entrepreneurship-social-economy>
- Triodos Bank. (2019). *Towards ecologically and socially resilient food and agriculture systems* [vision paper on food and agricultural systems]. Triodos Bank. Geraadpleegd van [www.triodos.com](http://www.triodos.com)
- Sutton, M. (2016), 'A Shareable Explainer: *What is a Platform Co-op?*' Geraadpleegd van <https://www.shareable.net/a-shareable-explainer-what-is-a-platform-co-op/>
- Van Berkel, K. & Manickam, A. (2019). *Wicked World, Systeeminnovatie voor complexe vraagstukken*. Noordhoff Business.
- Van Sprang, H. (2016). *Het ecosysteem van de deeleconomie*. Geraadpleegd van <https://www.marketingfacts.nl/berichten/ecosysteem-van-de-deeleconomie>; English version on Collaborative economy ecosystem found at <https://www.sharenl.nl/welcome-to-the-collaborative-economy-ecosystem>
- VN. (2020). Sustainable Development Goals. Geraadpleegd van <https://www.sdg Nederland.nl>
- WRR (2012). *Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking* [Stellinga, B.]. Amsterdam University Press & WRR.  
[https://www.eerstekamer.nl/id/vj45ir21m7qq/document\\_extern/dertig\\_jaar\\_privatisering\\_verzelfst/f=/vj45irsx1dua.pdf](https://www.eerstekamer.nl/id/vj45ir21m7qq/document_extern/dertig_jaar_privatisering_verzelfst/f=/vj45irsx1dua.pdf)

## Hoofdstuk 1: paragraaf 1.2

- Hurst, A. (2014). *The purpose economy: how your desire for impact, personal growth, and community is changing the world*. Boise: Elevate. Also, Hurst, A. (2017). *De betekenis economie: Geluk en welzijn als drijvende kracht in plaats van economische winst*. Scriptum.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Random House. Also, Raworth, K. (2017). *Donuteconomie: In zeven stappen naar een economie voor de 21e eeuw*. Nieuw Amsterdam.

## Hoofdstuk 2: paragraaf 2.1

- Bieleman, J. (2008). *Boeren in Nederland. Geschiedenis van de landbouw 1500 – 2000*. Boom.
- Bijman, J. (2016). *Agricultural Cooperatives in the Netherlands: Key success factors*. International Summit of Cooperatives 2016, Quebec.
- Becker, F. & Frieswijk, J. (1976). *Bedrijven in eigen beheer: kolonies en produktieve associaties*.
- Diepenbeek van, W.J.J. (1990). *De coöperatieve vereniging: coöperatie als maatschappelijk en economisch verschijnsel*. Eburon.
- Foorthuis, W.R. (1991). De consulent Jakob Elema (1872-1950) in Een loopbaan in de landbouw. *Historia Agriculturae*, XXIII, 33-55, University of Groningen Press.
- Foorthuis, W.R. (1994). Bouwen aan een netwerk 1890-1915, landbouwkundig onderzoek, voorlichting en landbouwonderwijs in drentse dorpen. In Bieleman J., Elerie, J.N.H & Hoppenbrouwers, P.C.M. (1994). *Boerenland in beweging, Groningen*.
- Foorthuis, W.R. (2017). *Lectorale Rede Duurzaam Coöperatief Ondernemen*. Hanze University of Applied Sciences Groningen.
- Foorthuis, W.R. & Lutz, S. (2017). *Next Education, Next Governance, Next Business, Towards 21st century resilience and innovation capacity in Groningen city and region*. Hanze University of Applied Sciences Groningen.
- Foorthuis, W.R., van der Werf, M & Lutz, S. (2017). The Role of the Regional Cooperative Westerkwartier as a Food Chain Agent in the Regional Food Chain. *Archives of Applied Science Research*, 9 (3), 1-10.
- GreenWish (2012). *Nieuwe Verdienmodellen voor maatschappelijke initiatieven*. In opdracht van het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling van Agentschap NL.
- Heringa, J. (1996). In *De betekenis van de boermarken in Drenthe*. Geheugen van Drenthe, Assen.  
<https://www.geheugenvandrenthe.nl/page/8905/de-betekenis-van-de-boermarken-in-drenthe-assen-1996>
- Hoekman, P.H., Houkes, J. & Knottnerus, O. (Red.) (1986). *Een eeuw socialisme en arbeidersbeweging in Groningen*. Wolters-Noordhof/Forsten.
- NCR. (2020).  
<https://www.cooperatie.nl/informatie/wat-is-een-cooperatie/>  
(geraadpleegd op 15-10-2020)
- Oosterhuis, T. (2000). *Niet om het gewin, maar voor het gezin*. SDU, Den Haag.
- Otten, G.J. (1924). *De ontwikkeling der verbruikscoöperatie in Nederland*. H.J. Paris, Amsterdam.
- Sneller, Z.W. (red.). (1951). *Geschiedenis van de Nederlandse landbouw 1795 – 1940*. Groningen.

- Sogaard, V. (1994). *Farmers, cooperatives, new food products*. Aarhus Business School.
- Ubels, H. (2020). *Novel forms of governance with high levels of civic self-reliance*. University of Groningen Press.
- Wijffels, H. (2014, juni). *Individualist van nu werkt graag samen*. *Trouw*.  
<https://www.trouw.nl/nieuws/individualist-van-nu-werkt-graag-samen~bb45d735/> (geraadpleegd op 25-10-2020)

## Hoofdstuk 2: paragraaf 2.2

- Carayannis, E.G., & Campbell, D. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *Int. J. Technol. Manag.*, 46, 201-234.  
<https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- Carayannis, E.G., Barth, T.D.; & Campbell, D. F. J. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1,2.  
<https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>
- CBS. (2018). Regionale economische ontwikkeling, In *De Regionale Economie 2018*. CBS.  
<https://longreads.cbs.nl/regionale-economie-2018/regionale-economische-ontwikkeling/>
- Hwang, V. & Horowitz, G. (2012). *The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley*. Regenwald.
- Farinha, L. & Ferreira, J.J. (2013). *Triangulation of the triple helix: a conceptual framework*. *Triple Helix Association, Working Papers*. Retrieved 27 February 2014 from  
<http://www.triplehelixassociation.org/wp-content/uploads/2013/01/Triangulation-of-the-Triple-Helix-A-Conceptual-Framework.pdf>
- Leidelmeijer K., Frissen, J., & Van Iersel J. (2020). *Veerkracht in het corporatiebezit. De update: een jaar later, twee jaar verder...* Vereniging van woningcorporaties Aedes.  
<https://www.hetccv-woonoverlast.nl/doc/Update-veerkracht-in-het-corporatiebezit.pdf>
- Manickam, A. (2018). *Future of Cluster Developments - Lessons from Energy Valley, The Netherlands*. Marion van OS Centre of Entrepreneurship, Hanze University of Applied Sciences Groningen.

- Markkula, M. (2015). EU regional innovation must unite public, private and third sectors.  
*The Parliament Magazine*. Retrieved October 2020.  
<https://www.theparliamentmagazine.eu/news/article/eu-regional-innovation-must-unite-public-private-and-third-sectors>
- Rittel, H. & Weber, M. (1973). Dilemma in a General Theory of Planning. *Policy Studies*, 4, 155-169.
- Van Berkel, K. & Manickam, A. (2019). *Wicked World, Systeeminnovatie voor complexe vraagstukken*. Noordhoff Business.
- World Bank (2018). *Rethinking Lagging Regions: Using Cohesion Policy to deliver on the potential of Europe's regions*. The World Bank Report on the European Union.  
<http://pubdocs.worldbank.org/en/739811525697535701/RLR-FULL-online-2018-05-01.pdf>

## Hoofdstuk 2: paragraaf 2.3

- Autio E. & Thomas L. (2014). Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management. In: Dodgson, M. David M Gann, D.M. & Phillips, N. (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovation Management*, (1<sup>st</sup> ed.). Oxford University Press.
- Borkin, S. (2019). *Platform Co-operatives - Solving Capital Conundrum*. NESTA.  
[https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta\\_Platform\\_Report\\_FINAL-WEB\\_b1qZGj7.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta_Platform_Report_FINAL-WEB_b1qZGj7.pdf)
- CBS. (2018). Regionale economische ontwikkeling, In *De Regionale Economie 2018*. CBS.  
<https://longreads.cbs.nl/regionale-economie-2018/regionale-economische-ontwikkeling/>
- CLES & Preston City Council. (2019). *How we built community wealth in Preston, Achievements and Lessons*. Centre for Local Economic Strategies & Preston City Council.  
[https://www.preston.gov.uk/media/1792/How-we-built-community-wealth-in-Preston/pdf/CLES\\_Preston\\_Document\\_WEB\\_AW.pdf?m=636994067328930000](https://www.preston.gov.uk/media/1792/How-we-built-community-wealth-in-Preston/pdf/CLES_Preston_Document_WEB_AW.pdf?m=636994067328930000)
- Coöperatie Code 2019 voor coöperatieve ondernemingen. (2019). NRC. <https://www.cooperatie.nl/wp-content/uploads/2019/10/Coöperatie-Code-2019-Presentatie-Marijke-Flamman-NCR.pdf>

- Cordeweners, T. (2020). *Dwars door Nederland, ruimtelijke verschillen in beeld*. Kennisbank Openbaar Bestuur, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.  
<https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256391/dwars-door-nederland-ruimtelijke-verschillen-in-beeld.pdf>
- Cremers, P. (2015). *Handreiking Innovatiewerkplaatsen, hulpmiddel voor het ontwerpen en evalueren van Innovatiewerkplaatsen op het grensvlak tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk*. Hanzehogeschool Groningen. Geraadpleegd van  
[https://www.scienceguide.nl/wp-content/uploads/2017/11/handreiking\\_innovatiewerkplaatsen\\_21-1-2016.pdf](https://www.scienceguide.nl/wp-content/uploads/2017/11/handreiking_innovatiewerkplaatsen_21-1-2016.pdf)
- De Moor T. (2013). *Homo cooperans, Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving*. Universiteit Utrecht. Also, De Moor T. (2013). *Homo cooperans. Institutions for collective action and the compassionate society*. Utrecht University Repository.  
<http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/349371>
- Delgado, M., Porter, M. E. and Stern, S. (2014). Defining Clusters of Related industries, [Working Paper 20375]. National Bureau of Economic Research.  
<https://doi.org/10.3386/w20375>
- European Commission. (2013). *The role of clusters in smart specialisation strategies*. Directorate General for Research and Innovation. European Commission.  
<https://doi.org/10.2777/43211>
- European Commission (2019). *European Panorama of Clusters and Industrial Change. Emerging industries: Driving strength in 10 cross-sectoral industries*. European Commission.  
<https://doi.org/10.2826/623828>
- European Commission (2019a). *A European Green Deal, Striving to be the first climate-neutral continent*. Geraadpleegd  
[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
- European Commission (2020). *A European strategy for data*, COM(2020) 66 final Brussels. European Commission.  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-european-strategy-data-19feb2020\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-european-strategy-data-19feb2020_en.pdf)
- European Commission (2020a). *On Artificial Intelligence - A European approach to excellence and trust*, COM(2020) 65 final Brussels. [WHITE PAPER]. European Commission.  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_en.pdf)

- European Union. (2019). *European Panorama of Clusters and Industrial Change, European Cluster and Industrial Transformation Trends Report*, (authored by Naumanen, M.). European Commission.  
<https://doi.org/10.2826/293809>
- European Union. (2020). *Shaping Europe's Digital Future*. European Commission.  
<https://doi.org/10.2759/091014>
- Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Geraadpleegd van  
<https://gebiedscooperatie.info/>
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science, New Series*, 162 (3859), 1243-1248.
- De Hoog, J., Van der Steen, M., Van Twist, M. & Van Oorschot, K. (n.d). *De herontdekking van de coöperatie, Voorbij publiek en privaat*. [Working paper]. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur Denktank.  
<https://www.bouwstenen.nl/sites/bouwstenen.nl/files/uploads/75926.pdf>
- Hufty, M. (2011). Investigating policy processes: The Governance Analytical Framework (GAF). In Wiesmann, U. & Hurni, H. (eds.; with an international group of co-editors). (2011). *Research for Sustainable Development: Foundations, Experiences, and Perspectives*. Perspectives of the Swiss National Centre of Competence in Research (NCCR) North-South, University of Bern, vol. 6. Bern, Switzerland: Geographica Bernensia, pp 403–424.
- Hwang, V. & Horowitz, G. (2012). *The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley*. Regenwald.
- International Co-operative Alliance. Geraadpleegd van  
<https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative;en>,  
<https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-guidance-notes-en-310629900.pdf>
- Kim, D. & Anderson, V. (1998). *Systems Archetype Basics: From Story to Structure*. Pegasus Communications. Also, Digital version (2011):  
<https://thesystemsthinker.com/wp-content/uploads/2016/03/Systems-Archetypes-Basics-WB002E.pdf>
- Leidelmeijer, K., Frissen J. & Van Iersel J. (2020). *Veerkracht in het corporatiebezit. De update: een jaar later, twee jaar verder...*. Vereniging van woningcorporaties Aedes.  
<https://www.hetccv-woonoverlast.nl/doc/Update-veerkracht-in-het-corporatiebezit.pdf>
- Lessig, L. (2001). *The future of ideas, the fate of the commons in a connected world*. Random House.
- Manickam, A. (2018). *Future of Cluster Developments - Lessons from Energy Valley, The Netherlands*. Marion van OS Centre of Entrepreneurship, Hanze University of Applied Sciences Groningen.

- Mayo, E. (ed.) (2015). 'The Co-operative Advantage: Innovation, co-operation and why sharing business ownership is good for Britain', Co-operatives UK. Also, The Co-op Economy Report (2020), <https://www.uk.coop/resources/co-op-economy-report>
- McCauley, D. (2016). *Spatial alchemy: Why proximity matters for innovation*. [Briefing Paper]. The Economist Intelligence Unit. [http://destinationinnovation.economist.com/wp-content/uploads/sites/3/2016/07/Destination-Innovation-Spatial\\_alchemy\\_why\\_proximity\\_matters\\_for\\_innovation.pdf](http://destinationinnovation.economist.com/wp-content/uploads/sites/3/2016/07/Destination-Innovation-Spatial_alchemy_why_proximity_matters_for_innovation.pdf)
- Mondragon. (2018). *Annual report 2018*. Mondragon Assembly. [https://www.mondragon-assembly.com/pdf/en/Memoria\\_MA\\_2018\\_EN.pdf](https://www.mondragon-assembly.com/pdf/en/Memoria_MA_2018_EN.pdf)
- Moore, M. (2016). *Tech Giants and Civic Power*. The Policy Institute at King's College London. <https://www.kcl.ac.uk/policy-institute/assets/cmcp/tech-giants-and-civic-power.pdf>
- Mucell, A., Micozzi, A., Rubens, A. & Jackson, G. (2015). A case study of Italy's Marche Region Industrial Districts: A model of transformation and change. In: *Journal of Business Cases and Applications*, 13( January).
- NRC. (2020). Geraadpleegd aan <https://www.cooperatie.nl/informatie/de-cooperatieve-sector/> ; En, [https://www.cooperatie.nl/wp-content/uploads/2019/04/de\\_cooperatieve\\_bestuursmodellen\\_in\\_een\\_notendop\\_nrc\\_oktober\\_2016.pdf](https://www.cooperatie.nl/wp-content/uploads/2019/04/de_cooperatieve_bestuursmodellen_in_een_notendop_nrc_oktober_2016.pdf)
- Ostrom E. (1990). *Governing the commons, The evolution of institutions for collective action*. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511807763>.
- Also, Ostrom, E. (2015). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Canto Classics). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316423936>
- Ostrom, E. (2010). Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *American Economic Review*, 100(3), 641-72. <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641>
- Pérotin, V. (2016). What do we really know about workers' co-operatives? *Mainstreaming Co-Operation: An Alternative for the Twenty-First Century?*, (January), 239–260. <https://doi.org/10.7765/9781526100993.00019>
- Porter, M.E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December 1998. Retrieved from <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>



- Poteete, A.R., Janssen, M.A. & Ostrom, E. (2010). *Working Together: Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice*. Princeton University Press.
- Rittel, H. & Webber M. (1973). Dilemma's in a General Theory of Planning, *Policy Sciences*, 4, 155-169.
- Schilirò, D. (2017). Italian Industrial Districts: Theories, Profiles and Competitiveness. *Management and Organizational Studies*, 4(4), 1-11.  
<https://doi.org/10.5430/mos.v4n4p1>
- Sutton, M. (2016), 'A Shareable Explainer: *What is a Platform Co-op?*' Geraadpleegd van  
<https://www.shareable.net/a-shareable-explainer-what-is-a-platform-co-op/>
- Ubels, H. (2020). *Novel forms of governance with high levels of civic self-reliance*. University of Groningen.  
<https://doi.org/10.33612/diss.111587565>
- Van Berkel, K., Manickam, A. & Foorthuis, W. (2020). The paradigm shift: emergence of inclusive regional economies [working paper]. Research Group DCO, Hanze University of Applied Sciences Groningen.
- Van Berkel, K. & Manickam, A. (2019). *Wicked World, Systeeminnovatie voor complexe vraagstukken*. Noordhoff Business.
- Worldbank Report (2018). Rethinking Lagging Regions: Using Cohesion Policy to deliver on the potential of Europe's regions.

## Hoofdstuk 4: paragraaf 4.1

- Benneworth, P. & Arregui-Pabollet, E. (2020). *Higher Education for Smart Specialisation: The Case of Northern Netherlands*. [final draft, July 2020]. JRC, European Union.
- Borkin, S. (2019). *Platform Co-operatives - Solving Capital Conundrum*. NESTA.  
[https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta\\_Platform\\_Report\\_FINAL-WEB\\_b1qZGj7.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta_Platform_Report_FINAL-WEB_b1qZGj7.pdf)
- Broekhuizen, T. & Meerstra-de Haan, E. (2020) Noord-Nederlandse Innovatie Monitor 2020. Rijksuniversiteit Groningen & Samenwerkingsverband Noord-Nederland.  
<https://www.snn.nl/sites/subsidie/files/2020-09/Noord-Nederlandse%20Innovatiemonitor%202020%20-%20Hoofdrapport%20definitief.pdf>
- Cooke, P. (2005). Regionally asymmetric knowledge capabilities and open innovation: Exploring 'Globalisation 2'—A new model of industry organisation, *Research Policy*, 34(8), 1128-1149.

- Den Ouden, W., Boogaard, G. & Driessen, E.M.M.A. (2019). *Right to Challenge, Een studie naar de mogelijkheden voor een algemene regeling voor het 'Right to Challenge' en andere burgerinitiatieven in Nederland*. Instituut voor Publiekrecht, Universiteit Leiden in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.  
<https://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/2019/5/right-to-challenge.pdf>
- Gebiedscoöperatie Westerkwartier. (2020). Geraadpleegd van:  
<https://gebiedscooperatie.info/>
- Plowman, D. A., & Duchon, D. (2008). Dispelling the myths about leadership: From cybernetics to emergence. In Uhl-Bien, M. & Marion, R. (Eds.), *Complexity leadership, Part 1: Conceptual foundations*. Information Age Publishing.
- Manickam, A. (2018). *Future of Cluster Developments - Lessons from Energy Valley, The Netherlands*. Marion van OS Centre of Entrepreneurship, Hanze University of Applied Sciences Groningen.
- Manickam, A., Van Berkel, K., Rittersma, M., Lutz, S. & Foorthuis, W.R. (2020). *Regiocoöperatie Groningen. Vernieuwing in de regio door coöperatieve samenwerking. Een model voor coöperatieve samenwerking op lokaal, streek- en regioniveau*. Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen, Hanze University of Applied Sciences Groningen. Also as Monitor 4 (2020), part of the Research group, Sustainable Co-operative Entrepreneurship's Monitor series.
- Sotarauta, M., Beer, A. & Gibney, J. (2017). Making sense of leadership in urban and regional development. *Regional Studies*, 51(2), 187-193.  
<https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1267340>
- Uhl-Bien, M, Marion, R, McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 645-676.
- Uyarra, E. (2010), Conceptualizing the Regional Roles of Universities, Implications and Contradictions, *European Planning Studies*, 18(8), 1227-1246.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

# BEGRIPPENLIJST

**In dit glossarium zijn een aantal begrippen uit de voorafgaande hoofdstukken gedefinieerd zodat duidelijk is in welke betekenis ze in het boek gebruikt worden. Waar mogelijk zijn bronnen aangegeven. Meestal zijn de definities het resultaat van een compilatie van meerdere bronnen aangevuld met inzichten uit eigen onderzoek.**

## *Bottom-up/top-down*

Strategieën waarop beleid, veranderingen of vernieuwingen worden ontwikkeld, geïntroduceerd of uitgevoerd. Bij een top-down-strategie start het beoogde proces bij het bestuur, de directie of het (leidende) management. Daar worden ook de beslissingen genomen.

Bij een bottom-up-strategie worden eerst de ideeën, meningen en wensen van de mensen om wie het gaat (werkvloer, inwoners of andere berokkenen) geïnventariseerd en gestructureerd en leveren deze de input voor een plan of ontwikkeling.

## *Cluster*

Zie → Economische cluster

## *Cluster Emergence Model (CEM)*

Een model waarin de samenhang tussen drie factoren tot uitdrukking komt: de conditie (kan het cluster adequaat reageren op ontwikkelingen buiten de cluster), de dynamiek (kan het cluster aansluiting vinden bij ontwikkelingen elders) en de transformatie (leiden de interacties in de cluster tot nieuwe patronen en innovaties in het systeem), (Manickam, 2018).

## *Collaboratieve Economie*

Collaboratieve economie, ook wel deeleconomie genoemd. In deze economie delen consumenten producten in plaats van ze zelf aan te schaffen.

### *Collective sense-making*

Het in interactie met anderen (stakeholders) proberen te begrijpen wat zich afspeelt rond een complexe uitdaging waar men mee te maken heeft. Zo kan in dialoog, op basis van verschillende inzichten een gezamenlijk beeld worden ontwikkeld over wat er aan de hand is en kan er een perspectief ontstaan voor een nieuwe aanpak in de regio (Van Berkel & Manickam, 2019).

### *Commons*

(Meent) Waren in de Middeleeuwen gemeenschappelijke weiden rond een dorp waar boeren hun koeien konden laten grazen. Tegenwoordig wordt het begrip ook gebruikt voor het gemeenschappelijk gebruik van allerlei bronnen of hulpmiddelen die iedereen binnen een groep of gemeenschap mag gebruiken. De Commons gaan over gebruiksrecht en niet per se over eigendomsrecht. Vergelijk bijvoorbeeld Wikimedia Commons.

### *Coöperatie (als ondernemingsvorm)*

Een coöperatie is een vereniging met bedrijf. De coöperatie bestaat uit leden. De hoogste macht ligt bij de Algemene Ledenvergadering. Deze vergadering benoemt het bestuur, dat meestal ook uit leden bestaat. Winst van de coöperatie wordt verdeeld op basis van afspraken die de leden hierover hebben gemaakt.

### *Digitale platformcoöperaties*

Een digitaal platform dat is ontworpen om producten en diensten te kunnen leveren en verkopen. Degenen die er in participeren zijn collectief eigenaar en geven er gezamenlijk leiding aan.

### *Doughnut Economics/ Donuteconomie*

Economisch model van Kate Raworth (2017), waarmee zij pleit voor een regeneratieve, circulaire economie, om uitputting van de aarde tegen te gaan en het zelfherstellende vermogen van de aarde een kans te geven. Ook wordt een distributieve, sociale economie voorgestaan die voorziet in basisbehoeften van mensen zoals water, voedsel en (groene) energie. De donut verwijst naar de vorm van het begeleidende diagram waarin de speelruimte tussen het ecologische plafond (naar buiten toe) en de sociale basis (naar binnen toe) wordt aangegeven.

### *Economische cluster*

Met elkaar samenwerkende bedrijven, overheden, onderzoekscentra en opleidingsinstituten die op een bepaald terrein in een regio samenwerken en de regio daardoor binnen een bepaalde sector concurrerder maakten dan andere.

### *Ecosysteem*

Een ecosysteem is een community (fysiek of conceptueel begrensd) waarin verschillende stakeholders in interactie met elkaar en met andere systemen samen een milieu vormen waarin problemen kunnen gedijen en oplossingen kunnen worden bedacht

Zie ook → Regionaal kennis- of innovatie-ecosysteem

### *Engaged Region*

Strategie van regioversterking door het opbouwen van een regionaal ecosysteem dat gericht is op groei van:

- Welvaart, welzijn en sociale samenhang;
- Weerbaarheid, veerkracht en innovatievermogen;
- Duurzame, circulaire en inclusieve economie

Hiervoor wordt een structureel leer- en samenwerkingsverband gevormd door stakeholders die in coöperatief verband (gebiedscoöperatie en regiocoöperatie) verantwoordelijkheid nemen om de regionale opgaven te benoemen en aan te pakken.

### *Engaged University*

De 'engaged university' is een concept dat beschrijft dat en hoe onderwijs en onderzoek in hbo en wo een antwoord kunnen geven op vragen in de regio. De regionale focus is versterkt door het regiobeleid van de EU en de focus op de regionale onderzoeks- en innovatiestrategieën (RIS3). De engaged university wordt gezien als een universiteit met een ontwikkelende rol, die zich richt op alle relevante regionale stakeholders, haar activiteiten hoofdzakelijk via casestudies uitvoert en haar universitaire missies samenvoegt met ander beleid in de regio (Uyarra, E., 2010, Conceptualizing the Regional Roles of Universities).

### *Gebiedscoöperatie & Regiocoöperatie*

Een gebiedscoöperatie is een coöperatieve onderneming binnen een streek of gebied. Zij heeft leden uit verschillende sectoren binnen de quadrupel helix. Deze leden hebben niet alleen het doel om samen hun positie op de markt te versterken, zij willen ook samen het gebied versterken waarin zij leven en werken.

De leden van een Gebiedscoöperatie hebben samen een langjarige formele samenwerking in een hechte structuur verankerd. Samen hebben zij een speerpuntenprogramma middels een regionale agenda opgesteld dat in de gebiedscoöperatie wordt geconcretiseerd en uitgewerkt. Zij streven naar een verantwoordelijke samenwerking tussen ondernemers, kennisinstellingen, burgers en overheden. Door middel van een collectieve aanpak brengen zij gebiedsontwikkeling en werkgelegenheid tot stand en verhogen zij de veerkracht in hun werkgebied.

Een Regiocoöperatie is een rechtspersoon die op regionaal niveau fungeert als aanjager en regievoerder van het innovatie-ecosysteem van deze regio. Ze heeft drie hoofddoelen: innovatie, bedrijvigheid en serviceverlening. Leden van de Regiocoöperatie zijn gebiedscoöperaties in het werkgebied van de Regiocoöperatie, systeempartners zoals provincie en gemeenten, regionale kennis- en onderwijsinstellingen op mbo, hbo en wo niveau en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. De financiering komt tot stand door middel van ledencontributie, structurele bijdragen van systeempartners en bijdragen uit innovatiefondsen.

### *Governance*

Het begrip 'governance' kan verschillend worden gedefinieerd. Meestal betreft het de manier waarop een organisatie wordt bestuurd, inclusief een impliciete of expliciete gedragscode en inclusief het toezicht op bestuur en gedrag. In deze publicatie wordt het begrip governance gebruikt om de manier aan te duiden waarop besluiten worden genomen en conflicten worden beslecht. Het betreft "de interactie- en besluitvormingsprocessen tussen de actoren die betrokken zijn bij een collectief probleem dat leidt tot het creëren, versterken of reproduceren van sociale normen en instellingen." (Hufty, M., 2011), *Investigating policy processes: The Governance Analytical Framework*).

### *Inclusieve economie*

In een inclusieve economie wordt rekening gehouden met goede arbeidsomstandigheden, reductie van vervuilende uitstoot en andere vormen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarbij wordt tevens een verband gezien tussen economische en maatschappelijke vooruitgang die ook voor bedrijven zelf winstgevend kan zijn.

### *Innovatie*

Letterlijk is innovatie een samenvoeging van 'in' en 'novare', met de betekenis 'iets nieuws introduceren'. Een compilatie van de vele bestaande definities leidt tot de volgende werkdefinitie:

Innovatie is een manier van denken en werken die leidt tot incrementele of disruptieve vernieuwing van producten, diensten, processen, concepten, organisatievormen, systemen of beleid. Anders gezegd: Innovatie betekent een nieuw idee succesvol te vertalen naar commerciële en/of maatschappelijke waarde. Daarvoor kijk je continu of, en zo ja hoe iets beter kan. Bestaande patronen, structuren en systemen worden daarbij verbeterd of door hele nieuwe concepten vervangen.

Binnen deze definitie valt ook het begrip 'sociale innovatie': het slimmer, flexibeler en dynamisch organiseren van de samenwerking tussen mensen en de manier waarop zij hun kwaliteiten optimaal kunnen inzetten.

De gehanteerde definitie omvat ook het concept 'systeeminnovatie': een reeks samenhangende vernieuwingen die hardnekkige en complexe problemen oplossen (hardnekkig en complex omdat ze meervoudige oorzaken en gevolgen hebben en vastzitten in traditioneel gegroeide maatschappelijke structuren). Systeeminnovatie betreft altijd problemen die je niet in je eentje op kunt lossen en is daarom alleen mogelijk door de samenwerking van vele actoren uit verschillende sectoren en disciplines.

### *Innovatie-ecosysteem*

Zie → Regionaal kennis- of innovatie-ecosysteem

### *Innovatiewerkplaats*

Een Innovatiewerkplaats is een leergemeenschap op de campus of in de regio waar onderzoekende en gemotiveerde studenten, inspirerende docent-onderzoekers en regionale partners elkaar ontmoeten, elkaars talenten en kennis versterken en van elkaar leren. De genoemde stakeholders werken in co-creatie aan oplossingen voor urgente regionale praktijkvraagstukken, die door het werkveld zijn aangedragen.

Er zijn vier soorten Innovatiewerkplaatsen te onderscheiden.

- Innovatiewerkplaatsen die vergelijkbaar zijn met een project: één centrale vraag, enkele subvragen, met een startpunt en een duidelijk eindpunt als de vraag en eventuele vervolgvragen zijn beantwoord.
- Innovatiewerkplaatsen die rechtstreeks gekoppeld zijn aan één bepaald thema en één bepaald lectoraat (zoals de Health Hub Roden of de Digital Society Hub)
- Innovatiewerkplaatsen die gekoppeld zijn aan een locatie, zoals bijvoorbeeld een stadswijk met specifieke thema's.
- Innovatiewerkplaatsen in Groningse regio's zoals het Westerkwartier, Zuid- en Oost-Groningen, de Eemsdelta of het Hogeland. Deze Innovatiewerkplaatsen vormen de Innovatiewerkplaats Krachtige Regio en zijn gericht op alle thema's op de agenda van deze regio's. Zij spelen niet alleen een rol in het beantwoorden van vragen, maar ondersteunen deze regio's tevens bij het opstellen van hun regionale agenda's en ontwikkelprogramma's.

#### *Kennisecosysteem*

Zie → Regionaal kennis- of innovatie-ecosysteem

#### *Korte keten*

Zie → Regionale keten

#### *Leven Lang Ontwikkelen*

Een leven lang ontwikkelen (LLO) verwijst naar bewuste intentionele vorming gedurende het hele leven. LLO is in Nederland in de plaats gekomen van een leven lang leren (LLL), om te benadrukken dat evenveel belang wordt gehecht aan formeel, informeel en niet formeel leren. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap geeft geen exacte definitie voor het begrip. Als passende leidraad kan de volgende invulling gelden: Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van eigen interesses en waarden voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen gezondheid en geluk (conform stellingname vanuit het Kennispunt Leven Lang Ontwikkelen, (Foorhuis, Grit & Lutz, (n.d.), SPIRIT, A Shared Process in Regional Innovation and Transition).



### *MKB*

De definitie is conform de Europese richtlijnen: "Kleine en middelgrote ondernemingen met minder dan 250 werknemers en een jaaromzet van minder dan 40 miljoen euro" ( <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=URISERV%3An26001>)

### *Paradigma*

Diepgewortelde ideeën die door veel mensen in een bepaalde periode en culturele context gedeeld worden over hoe de wereld in elkaar zit" (Hutchin, 2012)

### *Quadrupel helix*

Zie → Triple helix

### *Quintuple helix*

Zie → Triple helix

### *Regiocoöperatie*

Zie → Gebiedscoöperatie

### *Regionaal kennis- of innovatie-ecosysteem*

Een regionaal kennis- of innovatie-ecosysteem is een community van verschillende stakeholders binnen een bepaalde regio die in interactie met elkaar en met andere systemen samen een milieu vormen waarin problemen kunnen gedijen en oplossingen kunnen worden bedacht (van Berkel & Manickam, 2019). Het is dus een omgeving of infrastructuur die het mogelijk maakt dat ondernemers, onderzoekers, onderwijs en beleidsmakers en –uitvoerders elkaar snel kunnen vinden voor het genereren, uitwisselen en beschikbaar maken van informatie, expertise, kennis en financiering die nodig is om te innoveren. Deze structuur faciliteert real life ontmoeting en uitwisseling maar ook virtuele samenwerking met snelle communicatiemiddelen en plekken voor het delen van ideeën, projecten en programma's. Op die basis functioneert een kennisecosysteem als real life netwerk en als digitaal platform.

### *Regionale keten*

Volgens de definitie van het Europees landbouwfonds voor plattelandsontwikkeling is het 'een toeleveringsketen waarbij een beperkt aantal marktdeelnemers betrokken is, die zich inzetten voor samenwerking, lokale economische ontwikkeling en nauwe geografische en sociale relaties tussen producenten, verwerkers en consumenten'. Met andere woorden: een voedselketen waarin je tussen producent en consument zo min mogelijk partijen zoals verwerkers, handelshuizen en tussenhandelaren aantreft. En dat is fundamenteel anders dan de netwerken die de belangrijkste groothandels en grote supermarktconcerns inzetten om ons van voedsel te voorzien. Die netwerken omspannen de hele wereld (Foorthuis, Lutz & Groeneveld, 2019, Monitor 2019, De Regionale Voedselketen).

### *RIS3*

Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation. Een Europese beleidsstrategie die erop is gericht dat regio's hun eigen competitieve kracht ontdekken door een bottom-up aanpak waarbij rekening wordt gehouden met de eigen geschiedenis en de lokale context. Het accent ligt op R&D en innovatie van samenwerkende partijen: bedrijven uit verschillende sectoren, overheden, universiteiten en onderzoekscentra en inwoners uit het gebied

### *Slimme Specialisatie*

Zie → RIS3

### *Stadland Groningen-Assen*

Met dit begrip duiden we het werkgebied van de Regiocoöperatie aan. Het gaat om de regio met de volgende omtrek: in het zuiden tot de stad Assen en het landelijk gebied daaromheen, in het noorden tot de waddenkust, in het westen tot Drachten en in het oosten tot de Duitse grens (zie ook de kaart elders in dit boek).

### *Systeeminnovatie*

Zie → Innovatie

### *Systeemniveaus*

Individueel, steden en dorpen, regio's, landen, Europa en de hele wereld zijn verschillende systeemniveaus. Ontwikkelingen op één systeemniveau leiden vaak tot reacties op andere systeemniveaus.

### *Tame problems*

Beheersbare problemen; goed te definiëren en in hanteerbare stukken op te delen en op te lossen waarbij experts zijn in te zetten als specifieke kennis nodig is.

### *Top-down*

Zie → Bottom-up

### *Triple helix*

Met het begrip 'triple helix' wordt de samenwerking tussen markt, kennisinstellingen en overheid aangeduid. Omdat elke partij een eigen insteek heeft en specifieke expertise en netwerken meebrengt kan samenwerking veel extra waarde opleveren. De samenwerking tussen partijen moet voor een regio leiden tot blijvende ontwikkeling waardoor de regio economisch, sociaal, ecologisch en cultureel tot bloei komt.

In de 'quadruple helix' wordt de samenwerking verrijkt door de komst van een vierde partij. Sommigen noemen 'de burger' als vierde partner. Wij volgen echter de definitie van Carayannis (2009, 2012), die de kaders voor de quadruple (en zelfs quintuple) helix introduceerde. Hij maakt hiermee duidelijk dat innovatie pas geslaagd is als het in de maatschappij landt en toegepast wordt. Met 'quadrupel' legt hij de nadruk op de 'civil society', het maatschappelijk middenveld, als zijnde de partij die het discours voert over de innovatievraag of -behoefte. Met 'quintuple' doelt hij op milieu- en duurzaamheidsaspecten die door innovatieprocessen nooit in het gedrang mogen komen.

### *Wicked problems*

Complexe vraagstukken waarbij meerdere problemen tegelijk met elkaar samenhangen, op micro- en macroniveau. Voor het aanpakken van dergelijke uitdagingen kan regionale samenwerking van groot belang zijn.

# LIJST MET AFKORTINGEN

<b>COEO</b>	Centre of Expertise Ondernemen
<b>CEM</b>	Cluster Emergence Model
<b>DCO</b>	Duurzaam Coöperatief Ondernemen (Lectoraat)
<b>EOR</b>	Europese Onderzoekruimte
<b>ICA</b>	International Co-operative Alliance
<b>Interreg</b>	Interregional [Europees samenwerkingsprogramma]
<b>IWP</b>	Innovatiewerkplaats
<b>LLO</b>	Leven Lang Ontwikkelen
<b>NCR</b>	Nationale Coöperatieve Raad
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>O&amp;I</b>	Onderzoek & Innovatie
<b>OVO</b>	Onderwijs, Voorlichting en Onderzoek
<b>Pps</b>	Publiek-private samenwerking
<b>RAAK</b>	Regionale actie en aandacht voor kenniscirculatie (stimuleringsprogramma van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
<b>RIS</b>	Regionale Innovatie Systemen [Regional Innovation Systems]
<b>RIS3</b>	Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation Onderzoeks- en innovatiestrategie voor slimme specialisatie
<b>RRi</b>	Responsible Research and Innovation
<b>SDG</b>	Sustainable Development Goals (van de Verenigde Naties)
<b>SNN</b>	Samenwerkingsverband Noord-Nederland
<b>RUG</b>	Rijksuniversiteit Groningen

**De auteurs zijn veel dank verschuldigd aan de  
volgende personen:**

Jolanda Hekman  
Klaske Assink  
Diederich Bakker  
Hans Bergsma  
Margriet Brouwer  
Menno Connor  
Nick Degens  
Rudolf Doornkamp  
Geja Duiker  
José Eggink  
Gerda Elema  
Michèle Garnier  
Karen Geerts  
Jacqueline Gomashie  
Maarten Groeneveld  
Rutger van Hamersvelt  
Marcel Koenis  
Harm van Lieshout  
Guillaume Maat  
Dorothea van der Meulen  
Lies Oldenhof  
Karien Oomkes  
Jeroen Pronk  
Liese de Roo  
Hester Slager-Nieuwsma  
Kim Stobbe  
Luciën Wink  
En de fotografen Maud Duijn, Miran Abraham,  
Stijn Doors & Luuk Steerman



Crew (vaste staf, studenten hbo, wo en mbo, docenten en ondernemers) van de Innovatiewerkplaats Noordhorn bij de ingang van studiejaar 2019/2020

Deze uitgave kwam tot stand met medewerking van de volgende fondsen, projecten en instellingen:



