



**Hanzehogeschool
Groningen**

University of Applied Sciences

ENGAGED

De regio aan zet



Anu Manickam
Karel van Berkel
Willem Foorthuis



De regio aan zet

Deze publicatie maakt deel uit van een serie van zes:

- De onderzoekende regio
- De ondernemende regio, Westerkwartier als experiment
- De innoverende regio, Eemsdelta van zorg naar gezond
- De coöpererende regio Noord-Nederland
- De regio aan zet
- Regions taking the lead

De serie is een vervolg op een eerdere publicatie:

ENGAGED, Naar een krachtige regio

Ook beschikbaar als e-book:

https://www.hanze.nl/binaries/content/assets/hanze/nl/onderzoeken/kenniscentra-en-centres-of-expertise/marian-van-os-centre-of-expertise-ondernemen/engaged_e-book-nl.pdf

De regio aan zet

Colofon

Tekst:

Anu Manickam, Karel van Berkel en Willem Foorthuis

Omslag:

Jasmijn ter Stege, Lucien Wink

Vormgeving:

The Creative Hub Groningen - powered by Canon

Druk:

MarneVeenstra, Groningen

Uitgever:

Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen,
Hanzehogeschool Groningen, 2023

ISBN:

9789053031605

Met dank aan:

Hugo Velthuijsen, Marian van Os Centre of Expertise
Ondernemen, Hanzehogeschool Groningen

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

Anu Manickam, Karel van Berkel en Willem Foorthuis



VOORWOORD

We leven in een tijd van grote veranderingen, die van invloed zijn op ons leven en onze regio's. Deze veranderende wereld brengt steeds complexere uitdagingen met zich mee. Uitdagingen die vragen om innovatieve oplossingen ten behoeve van onze samenleving. En daarmee een beroep doen op onze rol als kennisinstelling, maar ook iets vragen van alle organisaties die maatschappelijke verantwoordelijkheid willen dragen.

Al 225 jaar (anno 2023) zetten wij ons als Hanzehogeschool Groningen in voor de samenleving. Dat is terug te vinden in onze missie: *impact op de wereld: het versterken van de kracht van de regio in samenhang met het leven lang ontwikkelen van mensen*. Samen werken we aan actuele vraagstukken in onze regio, waarbij we steeds weer kijken hoe we onze jonge professionals opleiden en voorbereiden, hoe we aansluiten bij de behoeften van de maatschappij en onze regionale partners en hoe we ons onderzoek, innovatie en professionele ontwikkeling inrichten. Hierbij hebben we oog voor de inzet van onze studenten als bron van innovatieve capaciteit en het potentieel van praktijkgericht onderzoek om de benodigde innovatieve oplossingen voor lokale, regionale en mondiale uitdagingen te vergroten. Met als doel om van concrete betekenis te zijn voor onze omgeving. Passend bij ons motto **share your talent. move the world.**

Dit doen we niet alleen. Onze regionale economie bestaat, net als in de rest van Europa, uit kleine en middelgrote ondernemingen met een beperkt innovatiepotentieel. Hogescholen spelen een belangrijke rol bij het overbruggen van de innovatiekloof. De Hanzehogeschool wil samen met de andere Noordelijke kennisinstellingen, samenwerkend in de *Universiteit van het Noorden (mbo/hbo/universiteit)*, publieke en private partners een stap vooruit zetten in het versterken van de verbinding met de economie en maatschappij in Noord-Nederland.

In de vorige publicatie *ENGAGED, Naar een krachtige regio* is beschreven hoe de kracht van studenten onder leiding van het lectoraat Duurzaam coöperatief Ondernemen wordt ingezet om innovatieve oplossingen te zoeken voor lokale en regionale instellingen en bedrijven. De belangrijkste les hieruit is dat regio's het voortouw moeten nemen bij het aanpakken van bestaande regionale uitdagingen en dat dit een collectieve inspanning moet zijn: innovatie in de regio, voor de regio en met de regio. Dit boek gaat over regio's die het voortouw nemen. En over hoe alle stakeholders moeten samenwerken om, voortbouwend op sterke punten, nieuwe kennis, nieuwe benaderingen en nieuwe denkwijzen te ontwikkelen. Dit vraagt tevens om een nieuwe rol van de overheid, onderwijsinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

We zijn niet alleen lokaal en regionaal *ENGAGED*, maar ook in Europa en elders. Daarom werken we ook samen aan regionale maatschappelijke transitie in een alliantie met negen complementaire universiteiten in *Stars EU*. Deze alliantie is inmiddels door de Europese Commissie erkend als *Europese Universiteit*.

Dit boek, en de andere boeken in deze serie, dienen als leidraad in onze ambitie om deel uit te maken van een '*Regio aan zet*'.

Dick Pouwels
Voorzitter College van Bestuur Hanzehogeschool
Chair STARS EU Alliance – *European University*

INHOUD

Voorwoord 5

Ten geleide 11

1 Een nieuwe regionale samenhang 15

- 1.1 De ontwikkeling van een coöperatieve en democratische regio 16
- 1.2 Uitdagingen voor de regio 17
- 1.3 Weerbaarheid en veerkracht 20
- 1.4 Versterking van democratie 23
- 1.5 Opbouw van een coöperatief regionaal ecosysteem 28
- 1.6 Bouwen aan een regionale agenda 31
- 1.7 Conclusie 34

2 Regionale innovatie-ecosystemen 37

- 2.1 Innovatie in de regio 38
- 2.2 Ecosystemen 39
- 2.3 Innovatie systeem en innovatie-ecosysteem 43
- 2.4 Missiegedreven innovatiesystemen 47
- 2.5 Regionale ontwikkeling en innovatie-ecosystemen 49
- 2.6 Regiobeleid van OECD en Europa 50
- 2.7 Een regionaal innovatie-ecosysteem 55

3 Regio in transitie 63

- 3.1 Fasen in ontwikkeling van een regionaal innovatie-ecosysteem 64
- 3.2 Het veranderende regionale landschap 65
- 3.3 Fasering in regionale ontwikkeling 70
- 3.4 Een voorbeeld van een regio in Noord-Nederland (Stadland Groningen-Assen) 78

Organisaties in transitie 81

- 4.1 Organisaties moeten zich aanpassen als het landschap verandert 82
- 4.2 Systemische samenhang 83
- 4.3 Transities 84
- 4.4 Twee systemen 86
- 4.5 De noodzaak van transitie 91
- 4.6 Een nieuwe systeemsamenhang 92

5 Hoe verder 95

- 5.1 Een nieuwe richting 96

TEN GELEIDE

Dit boek is een van vijf uitgaven die samen een vervolg vormen op het boek *ENGAGED, naar een krachtige regio (2020)*. In dat boek werd geschetst hoe overheden, inwoners, bedrijven, maatschappelijke instellingen en kenniscentra in denken en doen met elkaar een weg zoeken naar meer sociale en economische samenhang.

Sinds het uitkomen van dat boek is er veel gebeurd. De richting van vernieuwing is dezelfde gebleven: meer plaatselijke en regionale samenwerking gericht op een grotere saamhorigheid, een betere kans op sociaaleconomisch welvaart en welzijn en een grotere weerbaarheid en veerkracht als regio bij tegenslag. Op al die gebieden zijn er nieuwe ontwikkelingen geweest. Niet alle pogingen hebben meteen positieve veranderingen gebracht maar het denken is erdoor aangescherpt en ook elke mislukking heeft geleid tot nieuwe acties en betere resultaten.

In dit boek gaat het over de regio als ecosysteem.

Denken vanuit een regionaal ecosysteem betekent dat alle partijen die een rol spelen in die regio hun grenzen moeten verleggen, muren moeten afbreken, bestaande systemen moeten ombouwen en nieuwe netwerken voor samenwerking moeten opbouwen. Een enorme uitdaging.

In het eerste hoofdstuk wordt duidelijk dat alle grote maatschappelijke uitdagingen het sterkst worden gevoeld in de eigen regio, op de plek waar men leeft, woont en werkt. Inwoners van een gebied worden geconfronteerd met nieuwe vraagstukken zoals bijvoorbeeld de dilemma's bij het opnieuw inrichten van het natuurlijke landschap voor woningen, landbouw of natuur. Of denk aan de verschillen die ontstaan tussen welvarende en achterblijvende regio's. Of aan klimaatverandering, globalisering en digitalisering en de lokale gevolgen daarvan.

Dergelijke uitdagingen roepen nieuwe thema's op:

- Hoe kunnen de weerbaarheid en de veerkracht van regio's worden vergroot?
- Kan samenwerking binnen een regio leiden tot versterking van de welvaart en het welzijn in die regio?
- Is gezamenlijk zoeken naar regionale kracht en regionale innovatieve oplossingen de sleutel voor die versterking van welvaart en welzijn?
- Wat is de rol van de lokale en regionale overheden hierbij? Is de gapende kloof, de vertrouwensbreuk, die ontstaan is tussen overheden en inwoners te herstellen?
- Kan een regionale agenda, gericht op relevante maatschappelijke uitdagingen werken voor nieuwe regionale samenhang en verbondenheid?

In het tweede hoofdstuk wordt aandacht besteed aan het ontwikkelen van een Regionaal Innovatie Ecosysteem. De geschiedenis van een aantal gangbare begrippen zal in het kort worden beschreven met behulp van theoretische noties hierover. Wat is een ecosysteem? Een business ecosysteem? Een Entrepreneurial ecosysteem? Een innovatie-ecosysteem en een missiegedreven ecosysteem? Duidelijk zal worden gemaakt dat de muren rond instellingen en bedrijven niet meer de grenzen vormen waardoor organisaties nuttig kunnen zijn en winst kunnen maken. De regio aan zet betekent samenwerken. Multidisciplinair, multisectoraal, regionaal en plaatselijk, evidence-based wat de resultaten betreft en gericht op een innovatieve manier van werken. OECD en Europa stimuleren een dergelijke benadering. RIS3 is een Europese 'smart specialization strategy' waarin aangestuurd wordt op bottom-up agenda's voor regionale ontwikkeling.


In hoofdstuk drie gaat het over de noodzaak van regionale transitie om alles wat hierboven wordt aangeduid ook te kunnen waarmaken. In de provincie Groningen zijn verschillende initiatieven om krachten te bundelen. Zo is er een aanpak geïntroduceerd waarbij een regionale regie (Regiocoöperatie Noord, Regionaal Innovatie Framework Noord: RIF-N) tot stand kan komen. Daarbinnen zijn gebiedscoöperaties in diverse gemeenten ontstaan die bedoeld zijn om de uitdagingen lokaal te kunnen adresseren. Binnen de gemeenten zijn innovatiewerkplaatsen ingericht waar samengewerkt wordt aan concrete innovatieve oplossingen. Omdat er inmiddels verschillende ervaringen zijn om als partijen in een regio samen te werken wordt in dit hoofdstuk een transitie-model geïntroduceerd waarin duidelijk wordt dat transitie niet altijd alleen maar vooruitgang betreft. Conflicten, teleurstellingen, bewegingen

achteruit zijn ook zaken die spelen bij transities. Deze fase wordt hier benoemd als een reality shock.

In het vierde hoofdstuk wordt de aandacht verlegd naar de afzonderlijke stakeholders in regionale samenwerking en wordt duidelijk gemaakt dat regio-transitie ook een transitie van alle partijen betekent. De overheid, de bedrijven, de instellingen en de kenniscentra zullen een meer externe focus moeten krijgen als ze gaan samenwerken. Ze krijgen te maken met andere doelstellingen, afkomstig uit andere branches en disciplines, met eigen business concepten en operationele processen. Die interne transities zijn ook niet makkelijk omdat elke partij vooral is ingericht op 'business as usual'.

Tot slot worden in het laatste hoofdstuk aanbevelingen gedaan hoe het regionale ecosysteem kan worden versterkt.

1



Een nieuwe regionale samenhang

- 1.1 De ontwikkeling van een coöperatieve en democratische regio
- 1.2 Uitdagingen voor de regio
- 1.3 Weerbaarheid en veerkracht
- 1.4 Versterking van democratie
- 1.5 Opbouw van een coöperatief regionaal ecosysteem
- 1.6 Bouwen aan een regionale agenda
- 1.7 Conclusie

1.1

DE ONTWIKKELING VAN EEN COÖPERATIEVE EN DEMOCRATISCHE REGIO

Nog maar enkele tientallen jaren geleden was de wereld voor vrijwel iedereen onvoorstelbaar groot en abstract en vooral kenbaar via een atlas, schoolboeken, krantenberichten en reisverhalen. Tegenwoordig is de aarde gezien vanuit de ruimte een klein en kwetsbaar bolletje. Vanuit vrijwel elke plek op aarde is de wereld voor een mens ook helemaal veranderd. Goedkope reizen, de digitale media en mondiaal gevormde kennis- en productieketens hebben veraf-gebeurtenissen dichtbij gebracht. Wat in de wereld gebeurt heeft gevolgen voor een locatie en een regio en omgekeerd. Het dorp en de wereld zijn met elkaar verbonden. De betekenis van die samenhang kan niet onderschat worden. Duidelijk is geworden dat autonome gebieden en regio's niet bestaan. Elke plek op aarde heeft te maken met invloeden van buiten waarop geanticipeerd kan worden of tenminste op zou moeten worden gereageerd. Helaas is voor veel gebieden en regio's de onderlinge verbondenheid verminderd. Bedrijven zijn internationaal geworden, schaalvergrotingen hebben nabije en informele communicatie ontregeld, het zogenaamde maatschappelijke middenveld van organisaties waarvan mensen wisten dat hun belangen er werden beschermd bestaat nog maar nauwelijks. Inwoners hebben steeds vaker het gevoel dat ze weinig invloed kunnen uitoefenen op hun eigen omstandigheden. Regionale spelers zijn meer en meer speelbal geworden van mondiale, Europese en nationale ontwikkelingen. Daarom is een belangrijk nieuw thema de weerbaarheid en de veerkracht van de regio geworden.

Op zoek naar nieuwe regionale samenhang is het thema van dit hoofdstuk. Dat kan alleen maar als we anders willen denken en loskomen van het idee dat ieder zichzelf moet redden, of het nu om de overheid gaat, een bedrijf, een maatschappelijke organisatie of een burger. Invloed in de eigen regio door samenwerking van regionale spelers in een nieuw en blijvend verband waarin ieders invloed telt. Dat is de uitdaging. Het gaat om de (her)opbouw van een coöperatief en democratisch regionaal ecosysteem.

1.2

UITDAGINGEN VOOR DE REGIO

De regio - het gebied, het dorp, de stad-, is de plek waar mensen leven, wonen en werken. Hier worden problemen gevoeld en kansen gecreëerd. Hier komen maatschappelijke, technologische, economische en politieke veranderingen rechtstreeks binnen en worden de gevolgen van de COVID-epidemie, de digitalisering van werk en contacten en de noodzakelijke klimaatmaatregelen gevoeld.

De genoemde veranderingen komen niet binnen bij mensen in van elkaar te onderscheiden problemen die ze een voor een kunnen proberen op te lossen, maar als een kluwen ongrijpbare materie. Enkele voorbeelden:

- De digitalisering zorgde dat het leven van mensen dat vooral in de eigen regio werd geleefd helemaal is veranderd. Kennis en informatie komt overal vandaan. Digitaal contact vervangt steeds vaker fysiek contact. Digitale netwerken maken dat mensen in digitale informatiefuiken terecht komen en niet meer weten welke waarheid ze moeten geloven. Beroepskennis verooudert snel en robots maken beroepsvaardigheden steeds vaker overbodig. De eerder opgebouwde regionale kennisinfrastructuur (onderwijs gericht op de van oudsher aanwezige regionale industrie) wordt minder relevant.
- De noodzaak voor een agrarische transitie. Europa dwingt via de 'Green Deal' gericht op klimaatneutraliteit boeren om anders te gaan produceren. In Nederland worden zij geconfronteerd met het stikstofbeleid van de regering en met nieuwe inzichten over de inrichting van de geografische ruimte waarbij ook het nationale woningtekort een rol speelt. Diezelfde boeren komen ook in aanraking met natuurbeschermers die streven naar noodzakelijke biodiversiteit.
- De problematiek van achterblijvende regio's waar veel mensen wonen met een lage sociaaleconomische status door een combinatie van matige materiële omstandigheden, gebrekkige actuele kennis, vaardigheden en capaciteiten en een zwak sociaal netwerk. Deze mensen leven gemiddeld zes jaar korter dan mensen met een hoge sociaaleconomische status. Goed opge-

leide jongeren trekken weg op zoek naar betere kansen. De regionale infrastructuur -winkels, scholen, zorginstellingen en openbaar vervoer- kalf af.

Zo kennen regio's tal van dergelijke uitdagingen: woningnood; een vergrijzende bevolking; het verdwijnen van werkgelegenheid; milieuvraagstukken; de klimaatverandering en de noodzaak van energietransitie; migratie; leegloop op het platteland met als gevolg een geringe innovatiecapaciteit; stadse problemen als fileleed, vervuiling, drukte en herrie; de kloof tussen landelijk overheidsbeleid en de lokale praktijk.

Kenmerkend voor genoemde uitdagingen is dat ze niet makkelijk gekoppeld kunnen worden aan een partij die ervoor verantwoordelijk is. Er wordt meestal gekeken naar de regionale en lokale overheden maar die kunnen het niet alleen omdat bij het aanpakken van dergelijke vraagstukken altijd partijen met verschillende belangen en verschillende soorten expertise een rol spelen. Het huizentekort heeft bijvoorbeeld te maken met gebrek aan bouwlocaties en bouwvakkers, maar ook grondeigenaren, grote beleggers en woningcorporaties spelen een rol.

Een belangrijke andere reden voor het onvermogen van lokale en regionale overheden om complexe maatschappelijke uitdagingen aan te pakken is dat dergelijke vraagstukken zich niet houden aan gemeentelijke, provinciale en nationale grenzen. Migratie, het klimaat, pandemieën, obesitas en leegloop van het platteland zijn macro-vraagstukken waar de wereld en Europa zich mee bemoeit. Zo heeft 70% van alle Europese wetgeving direct invloed op regio's en steden. Bovenregionale belangen, macht, historische ontwikkelingen en geografische ligging spelen een grote rol. De mogelijkheden voor regionale brede welvaart worden deels elders bepaald.

Een derde reden waarom lokale en regionale overheden niet in staat zijn om de juiste antwoorden te vinden voor grote maatschappelijke regionale uitdagingen is hun focus op publieke dienstverlening rond bijvoorbeeld onderwijs, cultuur, sociale voorzieningen, veiligheid, wegen en spoorlijnen. Zij hantieren daarvoor procedures, richtlijnen, voorschriften en regels. De overheid is niet ingericht om grote maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. De overheid wil zekerheid bieden, maar de omstandigheden zijn onzeker en onvoorspelbaar. Overheden blinken niet uit in transitievaardigheden. Historie en toekomstvisie zijn voor overheden vaak minder van belang dan het programma voor de komende regeerperiode. Competenties zijn vaak uitbesteed aan anderen. Samenwerken over afdelingen en diensten heen en met andere partij-

en van buiten verloopt maar al te vaak heel moeizaam. Als gevolg hiervan zijn de kennis, ervaring, netwerken en het oplossingsinstrumentarium van overheden beperkt en niet voldoende om maatschappelijke uitdagingen effectief aan te gaan.

1.3

WEERBAARHEID EN VEERKRACHT

Om regionale uitdagingen aan te kunnen is het van belang om aandacht te schenken aan de weerbaarheid en de veerkracht van een regio. Die aandacht bestaat al langer. Eerder vooral gericht op het omgaan met crisissituaties ten gevolge van natuurlijke of door de mens uitgelokte rampen zoals aardbevingen, tornado's, terroristische aanslagen, rampen met kerncentrales, het gebruik van DDT, enzovoort.

In de Verenigde Staten is bijvoorbeeld al meer dan vijftig jaar geleden het Environmental Protection Agency (EPA) opgericht om effectief te kunnen reageren op dergelijke rampen. Inmiddels gaat het bij regionale weerbaarheid en veerkracht om veel meer. Ook EPA is daarin veranderd en heeft onlangs een praktisch stappenplan gepubliceerd met behulp waarmee regio's hun weerbaarheid en veerkracht kunnen vergroten¹. Een aansprekende definitie is afkomstig van het Stockholm Resilience Centre: "Resilience is the capacity of a system, be it an individual, a forest, a city, or an economy, to deal with change and continue to develop. It is about how humans and nature can use shocks and disturbances like a monetary crisis or climate change to spur renewal and innovative thinking."²

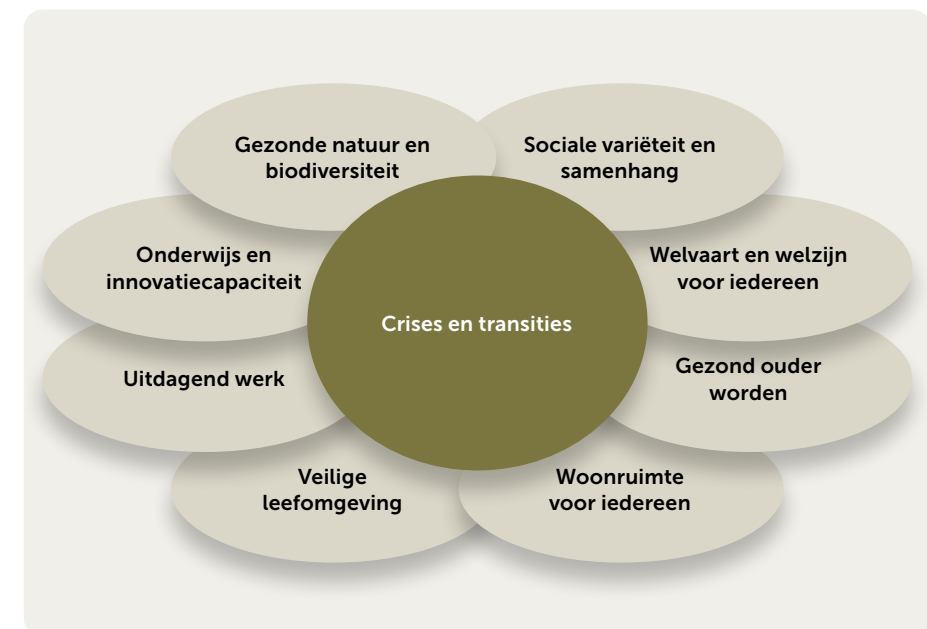
In Nederland is het denken over crisesbeheersing pas laat op gang gekomen en in veel gevallen reactief. In 1986 is er de eerste aardbeving in Groningen ten gevolge van gasboringen. In 2018, er zijn inmiddels meer dan 1400 bevingen geregistreerd, wordt voor het eerst een plan gemaakt om het boren naar gas te verminderen en uiteindelijk te stoppen. Naar aanleiding van de vuurwerkramp in Enschede in 2000 en de nieuwjaarsbrand in café 'De Hemel' in Volendam in 2001 zijn in 2010 25 'veiligheidsregio's' ingesteld waarin gemeenten samenwerken rond brandweezorg, rampen- en crisisbeheersing, geneeskundige

1 Regional Resilience Toolkit: 5 Steps to Build Large-Scale Resilience to Natural Disasters (epa.gov)

2 What is resilience? - Stockholm Resilience Centre

hulpverlening en openbare orde en veiligheid. De opvang van vluchtelingen en asielzoekers blijft een terugkerend probleem voor gemeenten en regio's in Nederland. De COVID-19 pandemie en recente overstromingen hebben ervoor gezorgd dat België, Luxemburg en Nederland hun samenwerking rond crisisbestrijding hebben geïntensiveerd.

Het gaat tegenwoordig ook om regio-ontwikkeling op zichzelf en om bij te kunnen blijven als omstandigheden veranderen. Nog een stapje verder gaat het om systeemtransities als de bestaande systemen en structuren nieuwe ontwikkelingen niet meer aankunnen³. Op allerlei terreinen kan het misgaan en kunnen systeemtransities nieuwe mogelijkheden bieden. Enkele moeilijk realiseerbare vraagstukken voor regio's zijn:



3 Bristow, G. & Healy, A. (2015). Crisis response, choice, and resilience: insights from complexity thinking. *Cambridge Journal of Regions, Economy, and Society*, 8 (2), 241-256.

Belangrijke aandachtspunten bij pogingen om de veerkracht en de weerbaarheid van regio's te vergroten (van Berkel & Manickam, 2019)⁴ zijn:

- Denk om systeemsamenhang. Als er niet geïnvesteerd wordt in onderwijs- en innovatiecapaciteit kan dat bijvoorbeeld negatieve effecten hebben op alle andere bovenstaande noodzakelijke transitie's. Let ook op de effecten van de interventie voor verschillende stakeholders. Zo kan aandacht voor de natuur concurrerend worden met boerenbelangen en met de wens om woonruimte voor iedereen te realiseren. Kleine veranderingen kunnen grote effecten hebben en grootschalige en kostbare verandertrajecten zijn vaak een stimulans voor oppositie. Voor de hand liggende oplossingen bieden vaak niet het beste resultaat bij complexe vraagstukken.
- Denk in scenario's. In succesvolle scenario's en vooral ook in scenario's die een faliekante mislukking laten zien en vraag jezelf af welke acties tot succes en welke naar de mislukking hebben geleid.
- Betrek iedereen die last heeft en/of er baat bij kan hebben dat een situatie verandert. Inwoners en financiers worden vaak vergeten.
- Stimuleer zelforganisatie. Veranderingen die niet van bovenaf komen maar door mensen zelf worden opgestart zullen beter beklijven.
- Ondersteun experimenten, pilots en proeftuinen.
- Lokale aanwezigheid is belangrijk om ontwikkelingen te zien, afwijkende meningen een stem te geven en kleine fouten snel te kunnen repareren.
- Er zijn nieuwe competenties nodig in een complexe veranderende wereld: leren omgaan met onzekerheid; sensitiviteit ontwikkelen voor wat in de omgeving gebeurt; luisteren naar afwijkende meningen; verbinding kunnen leggen met andere belangen, disciplines en sectoren; kritische reflectie op vanzelfsprekendheden en leren buiten bestaande kaders te denken; kunnen anticiperen op mogelijke toekomst; aanpassingsbereidheid en wendbaarheid; kunnen mobiliseren van bondgenoten en smeden van allianties, enzovoort.

4 Van Berkel, K. & Manickam, A. (2019). Wicked World, Systeeminnovatie voor complexe vraagstukken, p. 61-79. Noordhoff Business, Groningen/Utrecht.

1.4

VERSTERKING VAN DEMOCRATIE

S teeds meer mensen hebben het gevoel dat ze weinig invloed kunnen uitoefenen op hun eigen omstandigheden en kijken met zorg naar de toekomst. De Russische inval in Oekraïne, onzekerheid rond energievoorziening, afhankelijkheid van totalitaire regimes voor wat betreft grondstoffen en producten, het klimaat, het milieu, de woon- en zorgkosten. Waar is nog zekerheid in het eigen bestaan te vinden? Blijven zorgvoorzieningen in stand? Hoe groot is de kans op een gezonde toekomstige leefomgeving? Veel mensen zien de overheid niet meer als de instantie die in staat is om die zekerheid te bieden. Ook het maatschappelijke middenveld - vakorganisaties, kerken, koepelorganisaties - waar eerder geschild kon worden is grotendeels verdwenen. Veel mensen zijn niet meer georganiseerd en worden veel te weinig betrokken in nieuwe samenwerkingsverbanden zoals triple helix netwerken van bedrijven, overheden en kenniscentra waarin gestreefd wordt naar innovatieve aanpakken voor een betere toekomst⁵.

Verminderd vertrouwen in de overheden wordt gevoed door een hele reeks aan incidenten waarbij overheden op zijn minst als medeschuldige worden gezien omdat zij niet in staat zijn of de wil hebben om op tijd in te grijpen. Voorbeelden van het veronachtzamen van belangen van individuele burgers zijn er in overvloed. De gaswinning en de daardoor ontstane aardbevingsproblematiek in Groningen; de vervuilende uitstoot van Schiphol en Tata Steel; boeren die zich bedreigd voelen door stikstofmaatregelen; asielzoekerscentra die zonder inspraak van buurtbewoners tot stand kwamen; het vliegveld bij Lelystad; de protesten tegen windturbines en zonneparken; de toeslagenaffaire, enzovoort.

5 Marinelli E., Perianez-Forte I. (2017) Smart Specialisation at work: The entrepreneurial discovery as a continuous process, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017, ISBN 978-92-79-74377-1, doi:10.2760/514714, JRC108571.

Overheden worden zich steeds bewuster van de groeiende kloof met de burger en overall wordt gezocht naar mogelijkheden om die te dichten. Parlementaire enquêtes, inspraakavonden, referenda, de right-to-challenge aanpak, steun aan burgerinitiatieven en burgerberaden moeten daaraan bijdragen. Ook lokale en provinciale overheden doen hun best om de participatiegraad van burgers te vergroten. Vergelijk bijvoorbeeld de participatieleidraad die de provincie Groningen heeft ontwikkeld en gepubliceerd waarbij burgers in alle fasen van het beleidsproces kunnen participeren⁶.

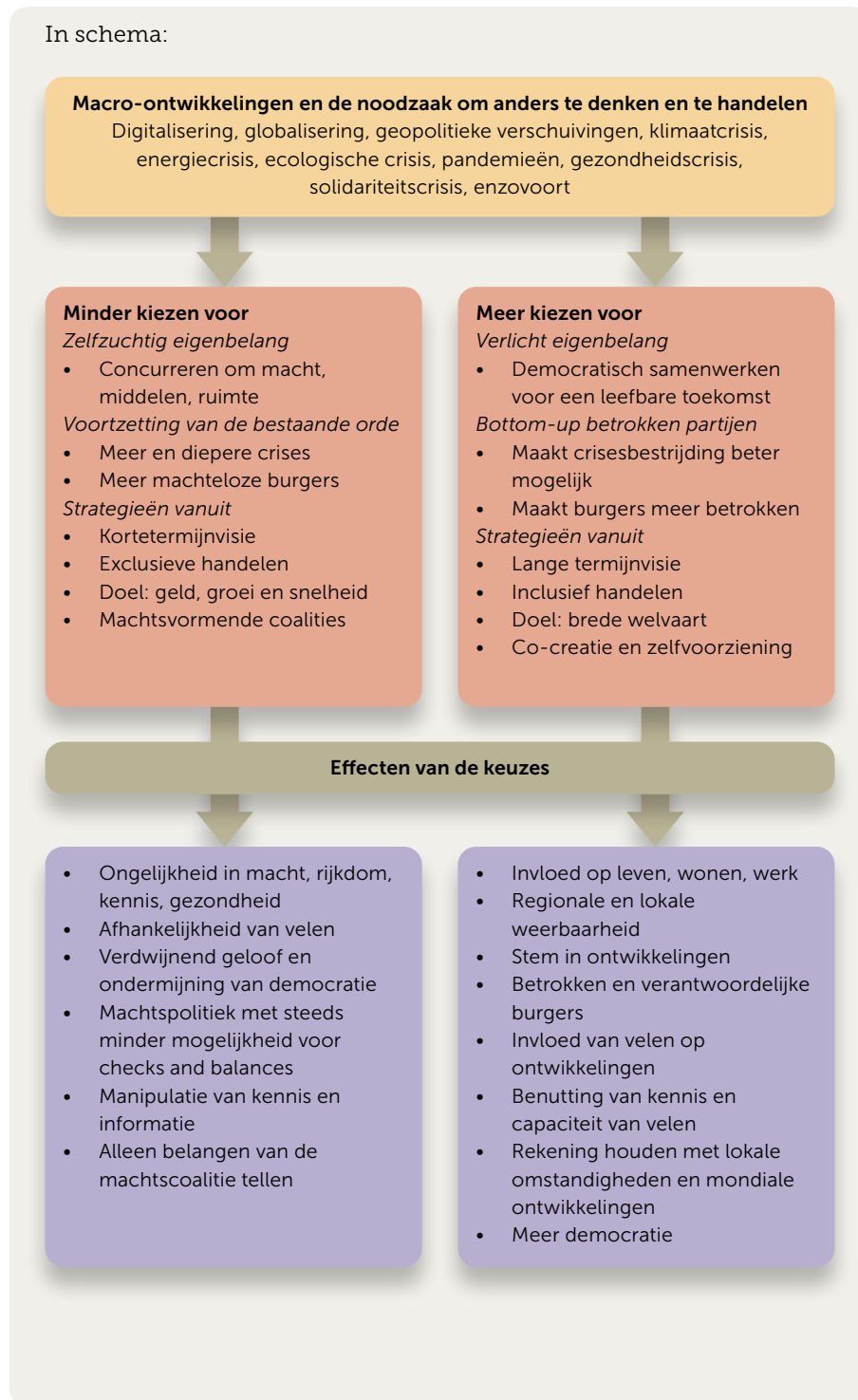
Voor meer democratie en de bevordering van brede welvaart en meer regionale veerkracht is dat overigens niet genoeg. Eerder is al aangegeven dat de leefomgeving van mensen sterk wordt bepaald door macro-ontwikkelingen en invloed en macht van buiten de regio. Ook zijn het beperkte speelveld, de beperkte mogelijkheden en beperkte capaciteiten van overheden al benoemd. Pas als alle regionale stakeholders - burgers, overheden, kenniscentra, bedrijven en maatschappelijke organisaties - gaan samenwerken ontstaan er mogelijkheden om de regio van binnenuit aantrekkelijk, weerbaar en toekomstbestendig te maken. Alleen door samenwerking binnen een regio kunnen innovatieve antwoorden worden gevonden op macro-ontwikkelingen. Alleen door samenwerking met alle andere regionale stakeholders inclusief de burgers kunnen overheden gunstige omstandigheden voor de regio tot stand brengen.

Het allerbelangrijkste punt om te komen tot een weerbaarder en veerkrachtiger regio is de bereidheid van alle invloedrijke stakeholders in een regio om anders te gaan denken en handelen. Niet meer alleen de eigen organisatie voorop (positie, rollen, belangen), maar bereidheid tot co-creatie in een netwerk met regionale partners. Samen op zoek gaan naar win-win mogelijkheden. Ontdekken van economische, sociale, technologische en ecologisch kansen voor de regio waar de eigen organisatie en de eigen persoon ook van kan profiteren. Daarbij elkaars taal leren verstaan en experimenten met elkaar durven aangaan waardoor ook vertrouwen ontstaat dat gezamenlijk optrekken nieuwe mogelijkheden biedt.

6 PROTOTYPE-Provinciale-Participatieleidraad-2021_compressed.pdf (expeditieparticipatie.nl)

Dat vergt nieuwe keuzes van iedereen. Eigenbelang kan nog steeds een aanjager zijn, maar wel een ander soort eigenbelang. *'Verlicht eigenbelang'* waarbij breder gekeken wordt dan alleen naar geld, groei en snelheid, maar waarbij ook aandacht bestaat voor de toekomst van de aarde en onze kinderen. Waarbij voor elk handelen wordt nagedacht over de ecologische gevolgen en waarbij wordt samengewerkt om dat alles te bereiken. Alleen dan wordt versterking van democratie en verkleining van de kloof tussen overheden en burgers mogelijk.

In schema:



Inwoners van een regio moeten in ontwikkelingsplannen vanaf het begin mee kunnen doen als vierde speler in de quadrupel helix. Zonder betrokken inwoners wordt de democratie verder uitgehold en wordt de kloof tussen overheid en burger vergroot. Met inwoners erbij wordt er weer invloed mogelijk op eigen omstandigheden en toekomst. Samenwerken in een regionaal coöperatief verband is hier de uitdaging.

1.5

OPBOUW VAN EEN COÖPERATIEF REGIONAAL ECOSYSTEEM

De marktsector wordt meestal gezien als de drijvende kracht voor een bloeiende economie. In die sector is over het algemeen sprake van concurrerend ondernemerschap en zijn aandeelhouders vooral gericht op het maken van winst.

Het kan ook anders bewijzen ook steeds meer bedrijven waar inclusiviteit en samenwerken met andere partijen in regionaal verband belangrijk wordt gevonden en waar geld verdiend kan worden door oplossingen te bieden voor maatschappelijke vraagstukken. Rond klimaat, energie, milieu en gezondheid ontstaan zo nieuwe verdienmodellen die ook maatschappelijk betekenis hebben.

Bovendien komt er steeds meer belangstelling voor de zogenaamde *sociale economie*. In Nederland wordt vaak van 'de derde sector' gesproken maar in Europa wordt meestal het begrip 'sociale economie' gehanteerd om aan te geven dat er naast de marktsector waar concurrentie voorop staat ook organisaties bestaan die niet alleen gericht zijn op winst maken, maar die ook sociale doelen en milieudoelen vooropstellen en hun winst herinvesteren in de eigen onderneming.

Eind 2021 heeft de Europese Commissie een actieplan⁷ gepresenteerd om de Europese sociale economie een boost te geven. Een actieplan voor de sociale economie is nodig vindt de Europese Commissie omdat veel regelgeving zoals belastingheffing, staatssteun en overheidsopdrachten is gemaakt voor de marktsector en niet speciaal voor de sociale economie. Bovendien moeten bedrijfsontwikkeling en bijscholing voor dergelijke organisaties beter worden gefaciliteerd en is het belangrijk dat de zichtbaarheid en de potentie van de sociale economie beter voor het voetlicht wordt gebracht.

7 Building an economy that works for people: an action plan for the social economy (alaturidevoi.ro)

Er bestaan 2,8 miljoen organisaties in de sociale economie in Europa, die werk bieden aan 13,6 miljoen mensen en oplossingen bieden voor belangrijke uitdagingen in onze samenlevingen. De vormgeving van deze organisaties is verschillend. Stichtingen, verenigingen, sociale ondernemingen, onderlinge waarborgmaatschappijen en coöperaties maken er deel van uit voor zover ze activiteiten ondernemen en goederen en diensten produceren die de gemeenschap ten goede komen. Kenmerkend voor organisaties in de sociale economie is ook dat ze lokaal zijn verankerd en dat solidariteit en participatie de basis vormen voor hun activiteiten⁸. Lidmaatschap is vrijwillig en open. De leden zijn de baas. Het gaat zowel om het dienen van het eigen belang als het algemeen belang. De rol van de overheid in de sociale economie is aan het veranderen. Overheden stimuleren steeds vaker de ontwikkeling van een goed ecosysteem voor dergelijke organisaties. Dat doen ze op verschillende manieren, bijvoorbeeld door een geschikt juridisch kader te bieden, door subsidies te verstrekken voor capaciteitsopbouw en door een regisseursrol op zich te nemen bij de vorming van samenwerkende netwerken om complexe vraagstukken aan te pakken. Zo wordt steeds vaker samengewerkt in publiek-private samenwerkingsconstructies met zowel partijen uit de private als uit de sociale economie.

Zoals hierboven is aangegeven zijn organisaties in de sociale economie in veel gevallen lokaal verankerd. Dat biedt kansen vanuit een heel nieuw perspectief: regio-ontwikkeling als uitgangspunt voor een organisatie in de sociale economie. Een regionaal netwerk als samenwerkingsverband om alle uitdagingen waar de regio voor staat en alle mogelijkheden voor een toekomstige brede welvaart in de regio te benutten. Het samen werken aan sociale innovatie in de regio waarbij de revenuen worden gebruikt om de weerbaarheid en de veerkracht van de regio te versterken. De revenuen dienen ook de betrokken partijen. De regionale overheid heeft er baat bij omdat maatschappelijke vraagstukken worden aangepakt. Bedrijven en maatschappelijke organisaties kunnen zichzelf versterken door deel te gaan uitmaken van nieuwe regionale maatschappelijke en productieketens. Kenniscentra kunnen zich heruitvinden in regionale kennisketens met allerlei partijen rond sociale innovatie. Inwoners doen mee als burger, werknemer, bewoner, vrijwilliger en werken mee aan een veilige, kansen biedende, sociale en ecologische omgeving.

Een voorbeeld van een dergelijk regionaal netwerk is de elders in dit boek beschreven ontwikkeling in Groningen van de "Regio Coöperatie Noord:

8 THE EUROPEAN PILLAR OF SOCIAL RIGHTS ACTION PLAN (net4socialimpact.eu)

Regionaal Innovatie Framework” waarin “Gebiedscoöperaties” met elkaar samenwerken en waarbinnen, verspreid over de provincie, inmiddels meer dan honderd “Innovatiewerkplaatsen” functioneren.

Het opbouwen van een goed functionerend coöperatief regionaal ecosysteem vormt een basis voor feitelijke invloed van regionale spelers bij het streven naar brede welvaart.

1.6

BOUWEN AAN EEN REGIONALE AGENDA

Samen sterker

De Europese Unie stimuleert de versterking van regionale samenhang om het innovatievermogen gericht op maatschappelijke uitdagingen te vergroten. Het is voor de EU ook een manier om het concurrentievermogen van Europa in de wereld te vergroten. Daarom is er een ‘Research and Innovation strategies for smart Specialisation’ (RIS3) benadering uitgewerkt waar landen en regio’s steun kunnen krijgen en kunnen investeren door zich slim te specialiseren en zo hun concurrentievermogen op te krikken. Door een dergelijke gebiedsbenadering (land, regio) wordt samenwerking rond R&D, productie en kennisopbouw verwacht. Daardoor wordt innovatie waarschijnlijker, worden ondernemingen gemoderniseerd, worden nieuwe producten ontwikkeld en ontstaan mogelijk zelfs heel nieuwe domeinen. De Europese benadering is voor elke Europese regio van belang omdat zo een verscheidenheid aan innovatie kan worden bereikt die gebaseerd is op de afzonderlijke kracht van elke regio en omdat regionale waardecreatie aansluit bij de grotere landelijke en Europese agenda’s.

Regio’s zijn uniek

Elke regio kent haar eigen specifieke omstandigheden. Niet alle hierboven genoemde vraagstukken spelen in alle regio’s een even grote rol. Ook zijn niet alle stakeholders in elke regio even sterk aanwezig. In Noord-Nederland bijvoorbeeld is er bijvoorbeeld veel ruimte en schone lucht. De lijntjes om elkaar te vinden zijn kort. Er zijn weinig grote bedrijven en een groot maar weinig innovatief midden- en kleinbedrijf. Ook zijn in elke regio specifieke capaciteiten (kennis, vaardigheden) aanwezig.

In Noord-Nederland is veel kennis aanwezig rond energietransitie, gezondheid, watertechnologie, landbouw en zuivel. De drie noordelijke provincies hebben wel hun eigen prioriteiten daarin ⁹.

Vertrouwen en de wil om samen te werken

Vertrouwen moet groeien. Het is er niet zomaar. Dat geldt ook voor de wil om samen te werken. De regionale stakeholders hebben ieder eigen leiders, netwerken, gebouwen en overige infrastructuur, doelen, expertise en capaciteiten, routines, culturen en grenzen van bemoeienis. Het zijn lang niet altijd de bestuurders die over al die grenzen heen de voordelen zien die samenwerking met andere disciplines en sectoren zouden kunnen opleveren.

Een gemeenschappelijke visie opbouwen

Een gemeenschappelijke visie opbouwen door stakeholders die ieder vanuit hun eigen werkelijkheid ('frame') problemen signaleren en oplossingen bedenken is nog niet eenvoudig. Het gaat om 'collective sensemaking': 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).



⁹ Research- en Innovatiestrategie voor slimme specialisatie (RIS3) voor Noord-Nederland 2021-2027 (snn.nl)

Een in Europa gebruikte term voor dit strategische proces van in een regio aanwezige stakeholders is 'entrepreneurial discovery process'¹⁰. Het is een continu bottom-up zoekproces om op basis van feiten onderzoeks- en innovatiestrategieën (RIS3) voor slimme specialisatie vast te stellen, te volgen en zo nodig bij te sturen.

Uit een rapport van het JRC (joint research Centre) van de Europese Commissie (Marinelli, Perianez-Forte, 2017) blijkt dat niet alle stakeholders in bevredigende mate zijn betrokken bij het uitwerken van een regionale agenda. Onderzoeksinstanties, de particuliere sector en de overheidssector kunnen elkaar prima vinden, maar andere maatschappelijke actoren, bijvoorbeeld inwoners van een regio of hun vertegenwoordigers ontbreken vaak. Speciale aandacht voor de betrokkenheid van burgers bij beleidsvorming is ook in dit opzicht van belang.

Gezamenlijke doelen en een regionale agenda

Belangrijk voor de samenwerking is dat gemeenschappelijke doelen van regionale spelers kunnen samenvallen met individuele doelen¹¹. Het komen tot een gezamenlijke missie en visie is vaak een taai proces, maar er zijn intussen aanzetten genoeg die kunnen leiden tot een gezamenlijke regionale agenda. In Noord-Nederland zijn bijvoorbeeld door het samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN)¹² in samenspraak met veel stakeholders vier transitieën benoemd waar Noord Nederland affiniteit mee heeft, die belangrijke vraagstukken voor de regio kunnen helpen oplossen en waardoor de regio zich economisch en sociaal kan ontwikkelen. De transitieën zijn:

- Van een lineaire naar een circulaire economie
- Van fossiele naar hernieuwbare energie
- Van zorg naar (positieve) gezondheid
- Van analoog naar digitaal

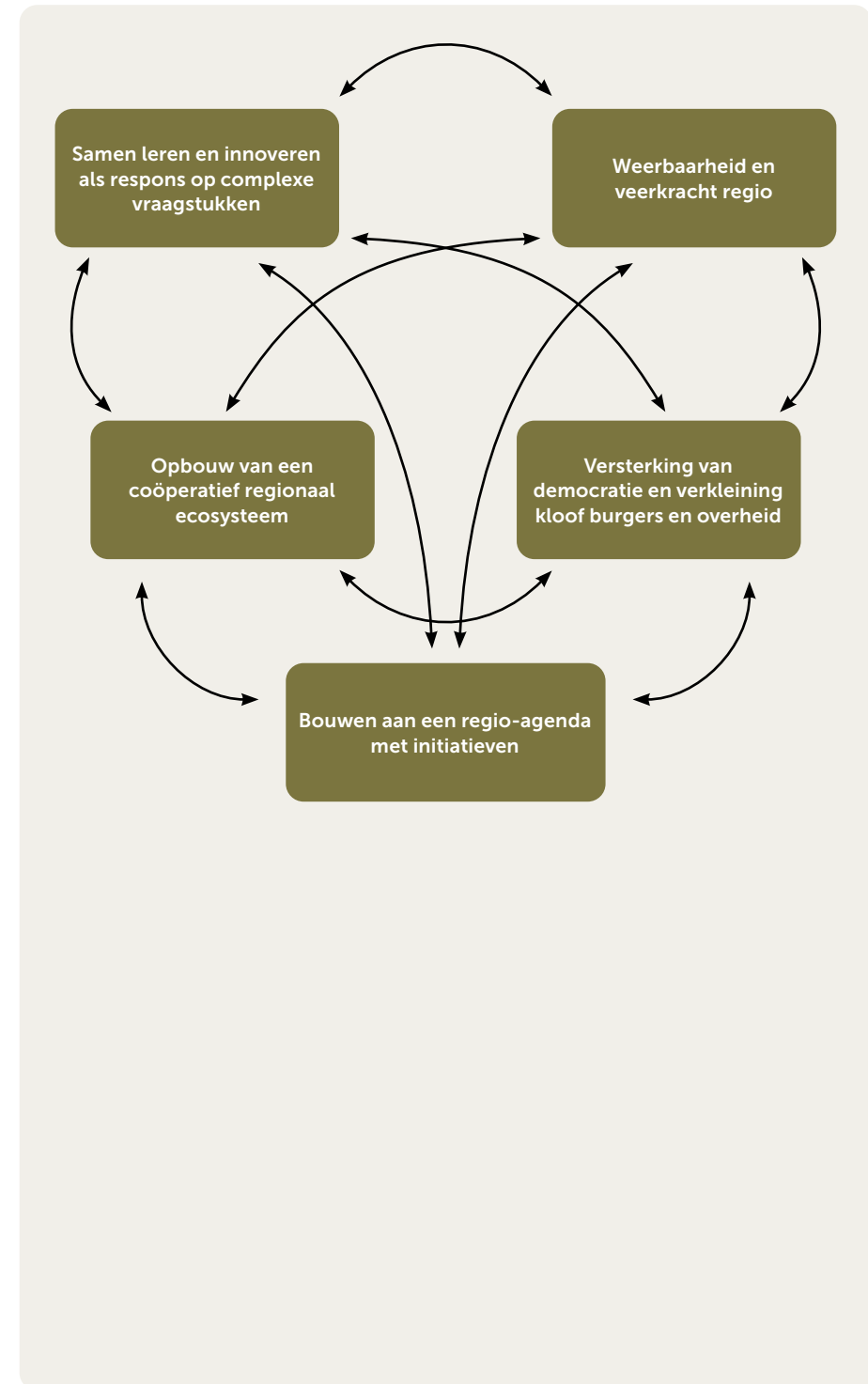
¹⁰ Marinelli E., Perianez-Forte I. (2017) Smart Specialisation at work: The entrepreneurial discovery as a continuous process, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017, ISBN 978-92-79-74377-1, doi:10.2760/514714, JRC108571.

¹¹ TNO-rapport 2020 R11137 | Regionale innovatie-ecosystemen, p. 119.

¹² Binnen het SNN wordt het ruimtelijke en economische beleid van Groningen, Friesland en Drenthe afgestemd.

In dit hoofdstuk is ingegaan op vijf thema's die allemaal te maken hebben met de ontwikkeling van een coöperatieve en democratische regio. De thema's waren achtereenvolgens:

- *Uitdagingen voor de regio*
Op de plek waar mensen leven, wonen en werken wordt de noodzaak van transitie duidelijk en komen de klappen het hardst aan.
- *Weerbaarheid en veerkracht*
Het hangt af van het weerstandsvermogen, het vermogen om te herstellen en te veranderen, hoe een regio zich verder ontwikkelt.
- *Versterking van democratie*
Regionale samenwerking van alle stakeholders, ook de inwoners, is de enige manier om noodzakelijke vernieuwingen tot stand te brengen. Serieuze betrokkenheid van inwoners bij beslissingen over de toekomst van de regio is winst voor democratie.
- *Opbouw van een coöperatief regionaal ecosysteem*
Samenwerken veronderstelt een ander ecosysteem; een meer sociale en inclusieve economie, andere machtsverhoudingen, andere rollen, nieuwe netwerken en coöperatieve organisatievormen.
- *Bouwen aan een regionale agenda*
Elke regio is uniek: historie, ligging, ontwikkelde capaciteiten, enzovoort. Grote maatschappelijke uitdagingen vragen daarom om unieke antwoorden. Elke regio heeft belang bij een regionale ontwikkelingsagenda.



2



Regionale innovatie- ecosystemen

- 2.1 Innovatie in de regio
- 2.2 Ecosystemen
- 2.3 Innovatie systeem
en innovatie-
ecosysteem
- 2.4 Missiegedreven
innovatiesystemen
- 2.5 Regionale
ontwikkeling
en innovatie-
ecosystemen
- 2.6 Regiobeleid van
OECD en Europa
- 2.7 Een regionaal
innovatie
ecosysteem

2.1

INNOVATIE IN DE REGIO

Dit hoofdstuk gaat over 'regionale innovatie-ecosystemen'. Allereerst wordt het begrip 'ecosysteem' verkend. Daarna wordt de term 'innovatie-ecosysteem' toegelicht. Beschreven wordt hoe de begrippen *ecosysteem*, *innovatie* en *regio* de afgelopen jaren een nieuwe kleur hebben gekregen in de recente literatuur. Een missiegedreven aanpak van maatschappelijke uitdagingen hoort daarbij. Duidelijk zal worden dat in het Europees beleid en in veel Europese regio's het denken in regionale innovatie-ecosystemen wordt gezien als een belangrijke strategie voor regionale weerbaarheid en groei en ook als een manier om de mondiale uitdagingen van deze tijd aan te pakken. De belangrijkste conclusies voor de opbouw van een regionaal innovatie ecosysteem worden tot slot in een schema en in een praktijkillustratie weergegeven.

2.2

ECOSYSTEMEN

Het begrip ecosysteem is oorspronkelijk afkomstig uit de biologie. De Engelse botanicus Arthur Tansley gebruikte als eerste de term 'ecosysteem' (Willis, 1997). In de ecologische richting van de biologie werd en wordt vooral gekeken naar de wisselwerking tussen organismen onderling en naar de relaties met hun niet-biologische omgeving.

In de wereld van de economie wordt het begrip 'ecosysteem' gebruikt als een handige metafoor om duidelijk te maken dat bedrijven niet vanzelf en autonoom groeien en bloeien of weer verdwijnen. Startups en ondernemers hebben een bepaald milieu nodig om succesvol te kunnen worden en in sommige contexten is het vrijwel onmogelijk om als bedrijf overeind te blijven zoals kan blijken uit het vernietigend effect van de uitbraak van het COVID-virus op de luchtvaart, de horeca en de evenementenindustrie.

In de ecosysteem metafoor wordt het accent verlegd van de organisatie naar die van de omgeving van de organisatie. Dat is niet toevallig. Een aantal factoren hebben daarin meegespeeld.

- Op de eerste plaats worden bedrijven steeds vaker niet meer begrensd door muren en personeel dat in dienst is. Regelmatig is meer dan 25% van degenen die werk verrichten voor het bedrijf afkomstig van buiten dat bedrijf (Altman, 2021). Deze externen zijn niet in dienst maar dienstbaar via andere werkarrangementen: oproepbare ZZP'ers en professionele gespecialiseerde dienstverleners die vanuit een eigen bedrijf, een netwerk of een platform expertise en diensten verlenen waardoor het bedrijf meerwaarde kan genereren. Steeds vaker ook worden teams samengesteld uit medewerkers en externen die gezamenlijk een project tot een goed einde brengen.
- Op de tweede plaats zorgde de opkomst van de 'global value chains' (GVC's) waarin goederen en diensten verspreid over de hele wereld worden geproduceerd en verhandeld ervoor dat succesvol strategisch opereren niet meer een zaak is van de individuele onderneming. Datzelfde geldt voor 'global in-

novation networks' (GIN's) waarbij ook rond innovatie wordt samengewerkt met diverse partners over de hele wereld (OECD, 2017).

- De derde factor betreft de hernieuwde aandacht voor de regio. *Regionale economische clusters* bleken belangrijk als zakelijke context voor het succes van bedrijven (Porter, 1998): *'geographically proximate group of interconnected companies, suppliers, service providers and associated institutions in a particular field, linked by externalities of various types'*. Porter illustreerde de bundeling van krachten met succesvolle regio's als Silicon Valley en Hollywood. Ook Europa omarmt de regio als een motor voor sociale en economische ontwikkelingen (European Observatory for Clusters and Industrial Change, 2019). In een andere publicatie van de Europese Unie schrijft de voorzitter van het Committee of the Regions (Markkula, 2016): *Cities and regions have become the new powerhouses for progress and societal innovation: they can and must benefit greatly from open innovation ecosystems and they need to take a new orchestrator role in this field.*

Het begrip *'business ecosystem'* werd in de jaren 90 geïntroduceerd om duidelijk te maken dat bedrijven zich niet geïsoleerd ontwikkelen maar zijn ingebed in een netwerk van bijvoorbeeld klanten, banken, toeleveranciers en heel andere industrieën (Moore, 1993).

Fuller (2019) beschrijft een aantal eigenschappen voor business ecosystemen: *'They are multi-entity, made up of groups of companies not belonging to a single organization. They involve networks of shifting, semipermanent relationships, linked by flows of data, services, and money. The relationships combine aspects of competition and collaboration, often involving complementarity between different products and capabilities (for instance, smartphones and apps). Finally, in ecosystems, players coevolve as they redefine their capabilities and relations to others over time'*.

Het begrip *'entrepreneurial ecosystem'* is ook in veel artikelen terug te vinden. Mason & Brown (2014) hebben op basis van die literatuur een definitie samengesteld waarin de verschillende visies zijn vervat: *'an ecosystem is a set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), entrepreneurial organisations (e.g. firms, venture capitalists, business angels, banks), institutions (universities, public sector agencies, financial bodies) and entrepreneurial processes (e.g. the business birth rate, numbers of high growth firms, levels of 'blockbuster entrepreneurship', number of serial entrepreneurs, degree of sell out mentality within firms and levels of entrepreneurial ambition) which formally and informally coalesce to connect, mediate and govern the performance within the local entrepreneurial environment'*.

Isenberg, D. J. (2011) maakte duidelijk dat ondernemerschap zich in unieke, complexe omgevingen blijvend kan ontwikkelen. Hij betoogt dat ecosystemen voor ondernemerschap uit heel veel complex met elkaar samenhangende factoren bestaat die hij gemakshalve in zes domeinen groepeerde: een cultuur die ondernemerschap bevordert, stimulerend beleid en leiderschap, beschikbaarheid van financiering, menselijk kapitaal van hoge kwaliteit, markten voor producten, en een reeks institutionele en infrastructurele steunmaatregelen. In Harvard Business Review online gaf hij een korte definitie van het begrip ecosysteem: *an ecosystem is a dynamic, self-regulating network of many different types of actors* (Isenberg, 2014).

Eerder al gaf hij in een Harvard Business Review artikel (Isenberg, 2010) een aantal aanwijzingen om ondernemerschap te stimuleren:

- Stop met het nabootsen van Silicon Valley.
- Vorm het ecosysteem rond lokale omstandigheden.
- Betrek de private sector er vanaf het begin bij.
- Steun vooral ondernemingen die veel groeipotentie hebben.
- Maak in ieder geval één succes zichtbaar waardoor anderen worden geïnspireerd.
- Richt je op het veranderen van attitudes en percepties via innovatieve media.
- Benadruk dat de markt weerbaar is. Maak het ondernemingen niet te makkelijk.
- Ontwerp en organiseer clusters niet te veel maar help ze organisch te groeien.
- Hervorm wettelijke, bureaucratische en regelgevende kaders die ondernemerschap belemmeren.

Samenvattend zijn kenmerken van ecosystemen:

1. Een ecosysteem is een omgeving waarbinnen een systeem kan gedijen omdat materie, kennis, informatie en energie wordt uitgewisseld waardoor het systeem zichzelf in stand kan houden en kan groeien.
2. Het is een dynamisch zichzelf regulerend netwerk van veel verschillende stakeholders.
3. Het is een open systeem. Het ecosysteem wordt zelf ook weer door haar context beïnvloed: stimulerende externe factoren maar ook verstoringen van buiten zijn mogelijk.
4. Het ecosysteem heeft een zelf-herstellend vermogen, waardoor verstoringen van buiten tot op zekere hoogte opgevangen kunnen worden

Denken in ecosystemen is grenzen verleggen en structuren doorbreken. Het betekent een nieuw frame om de sociaaleconomische werkelijkheid te beschrijven. Het frame is niet meer 'de organisatie' maar het 'ecosysteem van de organisatie'. Het is niet alleen anders kijken naar de werkelijkheid maar het is een breuk met de bestaande orde.

Denken in ecosystemen is ook het hanteren van andere waarden en het ontwikkelen van opties door verbeeldingskracht. Uitgangspunt in het ecologische denken is niet meer 'winst maken', 'tevreden burgers' of 'kennisverrijking', maar een grotere focus op voortbestaan in een veranderende omgeving. Daardoor gaan andere thema's een rol spelen zoals een duurzame en circulaire wereld en zijn de uitputting van de aarde, de verspilling van grondstoffen en de klimaatverandering bedreigend voor vrijwel elk ecosysteem.

2.3

INNOVATIE SYSTEEM EN INNOVATIE-ECOSYSTEEM

Henry W. Chesbrough (2003) was degene die als eerste een onderscheid maakte tussen gesloten en open innovatiesystemen. In een gesloten innovatiesysteem bedenken, ontwikkelen en commercialiseren bedrijven hun innovatie zelf. Om daarin concurrerend te zijn zetten ze grote R&D afdelingen op en huren de beste mensen daarvoor in. Ook zorgen zij ervoor dat hun intellectuele eigendom daarbij goed is beschermd. Bij open innovatie commercialiseren bedrijven zowel hun eigen innovaties als die van anderen en gebruiken ze andere netwerken om ze bij klanten te brengen. Ze gaan daarvoor contracten aan met andere partijen: mensen, joint ventures met andere bedrijven, verkrijging van licenties, enzovoort. In een ander artikel worden een aantal uitdagingen voor open innovatie beschreven die ook nu nog gelden: hoe houd je de beste mensen bij je in de buurt? Hoe voorkom je dat je innovatieagenda wordt overgenomen en hoe verdeel je de kosten van innovatie en de winst? (Chesbrough & Appleyard, 2007).

'Open Innovation 2.0' (Curley & Salmelin, 2013) gaat weer een stap verder. Het is een nieuwe manier van kijken. Innovatie gebeurt in netwerken waarin creatief wordt samengewerkt en waarde voor alle betrokken partijen te genereren. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het quadrupel helix model waarbij de overheid, de industrie, de academische wereld en maatschappelijke groeperingen (gebruikers, inwoners, klanten en anderen) samenwerken om toekomst te creëren en structurele veranderingen te bewerkstelligen, gebaseerd op vertrouwen en vanuit een gemeenschappelijke visie, gedeelde waarden en gezamenlijke middelen (Curley & Salmelin, 2013). Het gaat niet alleen om ideeën of om de ontwikkeling daarvan, maar vooral ook om de adoptie van ideeën door gebruikers. Het gaat bij Open Innovatie 2.0 niet alleen om technologische maar ook om sociale innovatie.

Curley & Salmelin concluderen in hetzelfde artikel dat open innovatie in een ecosysteem plaatsvindt dat de grenzen van organisaties overschrijdt en is gebaseerd op vertrouwen, gedeelde middelen, een gedeelde visie en gedeelde waarden.

'Open Innovation 3.0' (Hafkesbrink, J. & Evers, J. 2010) is een volgende ontwikkeling die gaat over de maatschappelijke inbedding van open innovatie. Daarbij bestaat speciale aandacht voor het kennisintensieve midden- en kleinbedrijf waarbij ICT belangrijk is. Open leren, gezamenlijk met anderen omdat individuele mkb-bedrijven anders nooit bij kunnen blijven. Denk daarbij aan zaken als digital business, robotica, cybersecurity, big data, A.I., cloud computing, blockchain technology, enzovoort wat samengevat kan worden onder de noemer 'Industrie 4.0'¹³ Hafkesbrink en Evers noemen open innovation 3.0 "Embedded Innovation" met als definitie: *'the fundamental ability of a firm to synchronize organizational structures, processes and culture with open collaborative learning processes in surrounding communities, networks and stakeholder groups so as to ensure the integration of different external and internal knowledge, i.e. competences or technological capabilities, and to exploit this knowledge to commercial ends'*.

Ook 'open innovation 4.0' wordt intussen gebruikt als begrip (Costa, J. & Matias, J. 2020). Bij open innovatie 4.0 gaat het vooral om duurzame open innovatie: efficiënt omgaan met bronnen en energie; lokale productie voor de lokale markt; geringe milieubelasting, enzovoort.

Het begrip innovatie-ecosysteem is op veel manieren gedefinieerd. Van Bree et al. (2021) definiëren regionale innovatie-ecosystemen als 'een set van onderling verbonden actoren, factoren, faciliteiten, infrastructuur, kennis, talent, capaciteiten, instituties, leiderschap en andere randvoorwaarden binnen een bepaalde regionale/geografische context, waarin partijen actief en doelbewust samenwerken aan innovatie, vernieuwing, diversificatie en daarmee het creëren van waarde'. Zij spreken van een 'minimum viable ecosystem' om aan te geven dat er een minimum aantal verschillende partijen met hun eigen specialistische kennis en technologie betrokken moet zijn om een blijvend innovatienetwerk te realiseren. Vanuit een gemeenschappelijk visie en ambitie en een ontwikkelagenda kunnen zij samen voldoende kapitaal en arbeid genereren.

De onderstaande definitie (Granstranda & Holgersson (2020) is een synthese van 21 verschillende definities: *'An innovation ecosystem is the evolving set of actors, activities, and artifacts, and the institutions and relations, including complementary and substitute relations, that are important for the innovative performance of an actor or a population of actors'*. Zij benadrukken dat veel de-

13 Industry 4.0: fourth industrial revolution guide to Industrie 4.0 (i-scoop.eu)

finities de nadruk leggen op samenwerking en complementariteit terwijl in innovatieve-ecosystemen, vergelijkbaar met natuurlijke ecosystemen, concurrentie en vervanging (van actoren, activiteiten, producten en technologieën) ook vaak voorkomen.

In een studie (Komorowski, 2019) in opdracht van The Digital Transition Partnership¹⁴ wordt duidelijk gemaakt dat innovatie-ecosystemen complex zijn: *'Innovation ecosystems are highly complex structures. A one size fits all strategy for ecosystem development does not exist'*.

Op basis van onderzoek (literatuur en survey) werden in de studie negen criteria gebruikt om ze te typeren. Hieronder de criteria en enkele belangrijke constatering:

- Goed functionerende innovatie-ecosystemen kunnen zowel in (heel) grote als in (heel) kleine steden worden gevonden.
- Het aantal deelnemers kan sterk variëren. Van minder dan tien tot meer dan 10.000, met een gemiddelde van 100 – 500.
- Innovatie-ecosystemen kennen veel verschillende soorten deelnemers. Bijna altijd MKB, grotere bedrijven en universiteiten. Vaak regionale en lokale overheden en clusterorganisaties, maar ook financiële instellingen, kamers van koophandel, onderzoeksorganisaties, accelerators, incubators, enzovoort.
- De focus van een innovatie-ecosysteem kan heel breed zijn of juist heel gespecialiseerd. Veel innovatie-ecosystemen zijn te vinden in de energiesector en de meesten focussen op technologieontwikkeling en integratie van ICT in bijvoorbeeld de gezondheidszorg, de creatieve industrie, enzovoort.
- Innovatie-ecosystemen kennen verschillende ontwikkelingsfasen: startend, groeiend, gevestigd en soms is al weer transitie nodig om te kunnen overleven.
- Meer dan de helft werkt op regionaal niveau. Een op vier ook internationaal en veel minder innovatie-ecosystemen werken op kleinere schaal dan de regio.
- Verreweg de meeste innovatie-ecosystemen zijn gevormd als economische clusters.

14 Een aantal steden, landen, Europese organisaties en de Europese Commissie hebben o.a. voor het thema digitale transitie de krachten gebundeld om voor stedelijke gebieden Europese wetgeving te beïnvloeden en te komen tot gezamenlijke fondsverwerving en kennisdeling.

- In de helft van de gevallen zijn ze ontstaan door inspanningen van overheden. Vaak hebben ook universiteiten een rol gespeeld. Meestal is er één individu die de verantwoordelijkheid neemt.
- Doelen en acties zijn vooral gericht op innovatie en technologieontwikkeling maar ook samenwerking, het promoten van het ecosysteem en toegang te krijgen tot training en kennis spelen een rol.

2.4

MISSIEGEDREVEN INNOVATIESYSTEMEN

Een missiegedreven innovatiesysteem (MIS) gaat over maatschappelijke partijen die gezamenlijk op zoek gaan naar innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Vaak zijn bedrijven en maatschappelijke organisaties voortrekkers omdat zij tegen problemen aanlopen en/of nieuwe kansen zien om geld te verdienen, kosten te besparen en/of te innoveren. Onderzoeks- en kennisinstellingen doen meestal ook mee. Zij leren van praktijkontwikkelingen en zijn in staat om onderzoekers, docenten en studenten in te zetten voor maatschappelijk onderzoek. Ook overheden spelen een rol omdat zij beleidsmatig en qua wet- en regelgeving betrokken zijn bij diezelfde maatschappelijke thema's. Omdat voor succesvolle en duurzame missiegedreven innovatie financiële robuustheid nodig is, zijn ook vaak banken, verzekeringsmaatschappijen en investeringsmaatschappijen betrokken. Belangrijke spelers in missiegedreven innovatiesystemen zijn tenslotte burgers, inwoners, klanten, cliënten en patiënten met hun maatschappelijke zorgen, vragen en belangen. In veel gevallen is er eerst een passieve rol voor hen weggelegd bij de ontwikkeling van een dergelijk innovatiesysteem maar komen zij uiteindelijk altijd in beeld bij de implementatie van de vernieuwing.

In Nederland heeft het ministerie van Economische Zaken en Klimaat een 'missiegedreven aanpak als uitgangspunt voor topsectoren- en innovatiebeleid' gekozen¹⁵. Hieruit zijn verschillende kennis- en innovatie agenda's voortgekomen¹⁶, zoals de Kennis en Innovatie Agenda (KIA) Maatschappelijk Verdienvermogen. (KIA MV) heeft als doel de opschaling van innovatie te versnellen en daarmee tot grotere maatschappelijke impact te komen. Inmiddels heeft een eerste verkenning plaatsgevonden naar de feitelijke praktijk van

¹⁵ Kamerbrief over missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl

¹⁶ NWO | KIA Maatschappelijk verdienvermogen (KIC)

missiegedreven innovatiesystemen en zijn een aantal bevindingen gedaan en suggesties voor verder onderzoek¹⁷.

Een aantal bevindingen:

- Het gaat om een mix van technologische en sociale innovatie
- Voor een brede maatschappelijke inbedding is participatie van burgers belangrijk
- Denken vanuit een geografisch gebied is belangrijk omdat elk gebied anders is qua aanwezige kennis en kunde (vermogen en capaciteit). Binnen een gebied kan een gemeenschappelijke ontwikkelagenda worden opgesteld, vanuit een gedeelde visie en gericht op gezamenlijke acties
- Om samenwerking op gang te brengen moet rekening worden gehouden met de verschillende belangen van betrokken stakeholders bij coördinatie en besluitvorming
- Ondernemerschap en nieuwe businessmodellen zijn nodig
- Maatschappelijke uitdagingen moeten het vertrekpunt zijn
- De rollen, verantwoordelijkheden en taakverdelingen van de verschillende overheidslagen gaan veranderen
- Er moet gewaakt worden voor het inzetten van een vroegtijdige koers, bijvoorbeeld op het terrein van technologie, omdat dat tot lock-in kan leiden
- Bestaande systemen moeten worden afgebouwd en nieuwe governance modellen moeten worden opgebouwd met aandacht voor 'verliezers'.

17 KIA MV Verkenning 2020.pdf (groz.nl)

2.5

REGIONALE ONTWIKKELING EN INNOVATIE-ECOSYSTEMEN

De regio als plaats waar steeds vaker maatschappelijke vernieuwing wordt gezocht is geen rare gedachte. Mensen leven, werken, wonen en recreëren er. De schaalgrootte van een dorp is vaak te klein voor veel vormen van systeemvernieuwing, of het nu gaat over vervoer, voedsel, gezondheid en onderwijs. De schaalgrootte van een land doet geen recht aan regionale verschillen.

Regionale ontwikkeling betreft de ontwikkeling van economische, sociale en ecologische veerkracht en duurzaamheid in gebieden die allerlei namen hebben, maar in ieder geval groter zijn dan dorpen of steden en kleiner dan een land. Veerkracht en duurzaamheid gaat niet alleen over de schokbestendigheid en het herstelvermogen van een regio maar vooral ook over het vermogen om blijvend te vernieuwen en te heroriënteren als de context ingrijpend verandert (van Berkel & Manickam, 2019). De hernieuwde aandacht voor de regio is er niet voor niets (Barca, 2019). Mondiale, Europese en nationale ontwikkelingen hebben effecten op regio's waar niet altijd aandacht voor is. Ze hebben geleid tot ongelijkheden op het gebied van welvaart, kansen op de arbeidsmarkt, infrastructuur voor kennis, vervoer, cultuur, enzovoort. De verschillen tussen stad en platteland of tussen periferie en centrum zijn hierdoor groter geworden. Barca pleit daarom voor een 'place-based approach' waarbij op elk beleidsniveau aandacht bestaat voor specifieke lokale omstandigheden. Ook OECD en Europa realiseren zich het belang van de regio, niet alleen voor de regio zelf maar ook voor de landen, Europa en de wereld. Daarom een korte samenvatting van hun multi-level beleidsaanpak gericht op regionale ontwikkeling.

2.6

REGIOBELEID VAN OECD EN EUROPA

OECD-regiobeleid

Sommige ontwikkelingsstrategieën uit het verleden, zo heeft de OECD¹⁸ vastgesteld, zoals het subsidiëren van economisch achterblijvende gebieden en investering in grote infrastructurele projecten, zijn uiteindelijk niet effectief geweest. Ze hebben geleid tot een onderbenutting van economisch potentieel en tot een verdere verzwakking van de sociale cohesie in regio's. De OECD heeft daarom gekozen voor een nieuwe "place-based, multi-level, multi-sectoral, evidence-based and innovative approach". De aanpak is gericht op:

- Het verbeteren van prestaties van het lokale bedrijfsleven
- Het aansluiten bij specifieke regionale troeven in plaats van top-down investeringen en overdrachten
- De nadruk op kansen in plaats van op achterstand of behoefte aan steun
- Meer overleg tussen lokale, regionale en nationale overheden en andere stakeholders waarbij de centrale overheid minder dominant is.

OECD en 'Just Transition'

'Just Transition' is een beweging die ontstaan is in de Amerikaanse vakbeweging in de jaren '90 van de vorige eeuw om arbeiders te ondersteunen die hun baan verloren als gevolg van milieumaatregelen. In de loop der jaren is het vooral gericht op transitie die te maken hebben met de klimaatcrisis (OECD, Smith, S. 2017). Het gaat intussen over rechtvaardige overgangsmaatregelen voor iedereen die de koolstofvrije wereld moet helpen realiseren. Dat geldt bijvoorbeeld voor de kolen- en -olie-industrie, voor steden die moeten investeren in een circulaire en een nul-emissie economie, voor alle industrie die duurzaam moet gaan produceren, voor arbeiders die moeten omscholen en op

zoek moeten naar nieuwe banen en voor overheden die voor drie uitdagingen tegelijk staan: klimaatcrisis, groeiende ongelijkheid en maatschappelijke integratie. Smith doet in haar rapport aanbevelingen om 'Just Transition' gerealiseerd te krijgen:

- Dialoog op alle niveaus, met alle betrokken partijen;
- Plannen en strategieën en fondsen zijn daarbij nodig;
- Overheden en werkgevers moeten zorgen voor herscholing en omscholing en nieuwe banen voor kwetsbare werknemers;
- Investeer voor kwetsbare gemeenschappen, regio's en sectoren in een emissiearme infrastructuur die nieuwe banen oplevert;
- Informatie vanuit bedrijven moet niet alleen gaan over klimaatmaatregelen maar ook over transitieplannen en risico's voor de werkgelegenheid.

In een tweede OECD-rapport (Botta, E. 2018) worden ook aanbevelingen gedaan:

- de noodzaak van een sectorspecifieke aanpak omdat sommige sectoren zwaar getroffen worden door de transitie; een reeks beleidsinstrumenten zal moeten worden ingezet (arbeidsmarkt, her- en omscholing en soms ook bodemherstel als de grond erg vervuild is);
- Beprijzen van emissies kan overheden aan noodzakelijke financiële middelen helpen;
- De transitie kan niet worden overgelaten aan de markt;
- Genderbeleid speelt een rol omdat in de fossiele industrie vooral mannen werken en in de duurzame energie is de verhouding man-vrouw meer in balans; In de fossiele industrie werken veel ouderen. Daar moet rekening mee worden gehouden omdat ze duurder zijn en mogelijk moeilijker om te scholen; de fossiele industrie is in specifieke regio's geconcentreerd wat kan leiden tot problemen om nieuwe banen te vinden; de transitie zal voor veel werknemers betekenen dat ze nieuwe vaardigheden moeten leren als aanvulling op bestaande vaardigheden, maar soms zal de verandering groter zijn.

18 Regional Development Policy - OECD

EU-regiobeleid

Europees beleid dat raakt aan regio-ontwikkeling en innovatie:

1. *Europa 2020*¹⁹ is de afgelopen 10 jaren een belangrijke Europese strategie geweest, met als doel een nieuwe economie te ontwikkelen die bedoeld is om slimmer, duurzamer en meer inclusieve (economische, sociale en territoriale cohesie) groei te bewerkstelligen.
2. De *'Smart Specialisation Strategy' (RIS3)*²⁰ is de strategie voor landen en regio's om dit te bereiken (Foray et al., 2012). Het zijn in feite bottom-up agenda's voor territoriale economische transformatie gebaseerd op de speciale sterktes van een land of een regio. In hun specialisatie kunnen zij concurrerend en potentieel de beste zijn. Alle stakeholders worden daarbij gestimuleerd om mee te doen in de technische, sociale en praktische innovatie.
3. *Programma's, instituten en netwerken*. Europa 2020 is in Europees, nationaal en regionaal beleid vertaald en uitgewerkt in programma's die onderbouwd worden door Europese financiële instrumenten zoals 'Horizon 2020'²¹, instituten zoals 'The European Institute of Innovation and Technology' (EIT)²² en Europese netwerken zoals 'European Innovation Partnerships' (EIPs)²³.
4. *Committee of the Regions*. Bottom-up is het via het Europees *Committee of the Regions (CoR)*²⁴ voor regio's en steden in de EU mogelijk gemaakt om te adviseren over nieuwe wetten die van invloed zijn op lokale en regionale ontwikkelingen.
5. *Horizon Europe, het Europees Onderzoek- en Innovatieprogramma van 2021-2027*. Honderd miljard is gereserveerd om de kwaliteit van wetenschap en technologie te verbeteren, oplossingen te vinden voor een gezonder leven, de digitale transitie voor elkaar te krijgen en de klimaatverandering te bestrijden om zoals Europa veerkrachtiger te worden. Het beleid is gericht op drie pijlers²⁵:

19 <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>

20 Home - Smart Specialisation Platform (europa.eu)

21 Horizon 2020 | The EU Framework Programme for Research and Innovation (europa.eu)

22 European Institute of Innovation & Technology (EIT) (europa.eu)

23 https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/past-research-and-innovation-policy-goals/open-innovation-resources/european-innovation-partnerships-eips_en

24 <https://cor.europa.eu/nl/about/Pages/default.aspx>

25 https://research-and-innovation.ec.europa.eu/system/files/2022-06/ec_rtd_he-investing-to-shape-our-future_0.pdf

- Wetenschap op topniveau: vergroting van het Europese wetenschappelijke concurrentievermogen, meer grensverleggend onderzoek door toponderzoekers, beschikbaar maken van beurzen, inrichten van een doctoraal opleidingsnetwerk, meer uitwisselingsmogelijkheden en investering in een onderzoek-infrastructuur van wereldklasse.
 - Mondiale uitdagingen en het Europese Industriële concurrentievermogen: ondersteuning van onderzoek gericht op maatschappelijke uitdagingen, stimuleren van clustervorming en missies en doelstellingen gericht op Gezondheid, Cultuur, creativiteit en inclusieve samenleving, Civiele veiligheid voor de samenleving, Digitaal, industrie en ruimte, Klimaat, energie en mobiliteit, Levensmiddelen, bio economie, natuurlijke hulpbronnen, landbouw en milieu.
 - De pijler Innovatief Europa heeft tot doel Europa een koploper te maken in innovatie waar een markt voor kan ontstaan: ontwikkeling van een Europees innovatielandschap waarbij de kennisdriehoek van onderwijs, onderzoek en innovatie wordt geïntegreerd, de vergroting van deelname aan en versterking van de Europese onderzoeksruimte en steun aan lidstaten bij hun inspanningen om hun nationale onderzoeks- en innovatiepotentieel te benutten.
6. *NextGenerationEU*, het herstelprogramma van COVID-19 en *de lange-termijnbegroting van de EU voor 2021-2027* (samen 1,8 biljoen euro)²⁶ om de economische en sociale schade van de pandemie van het coronavirus te helpen herstellen en de overgang naar een modern en duurzamer Europa te sturen. Meer dan de helft van dat geld gaat naar onderzoek en innovatie, klimaat, digitale transitie, herstel en veerkracht
 7. *De strategische agenda voor de periode 2019-2024* kent zes prioriteiten²⁷
 - Een 'Green Deal', een klimaat-neutraal Europa in 2050
 - Europa geschikt voor het digitale tijdperk
 - Een economie die werkt voor mensen: goed investeringsklimaat, gericht op groei van goede banen voor jongeren en kleine bedrijven
 - Een sterker Europa in de wereld
 - Een nieuwe impuls voor een democratisch Europa

26 The 2021-2027 EU budget – What's new? | European Commission (europa.eu)

27 The European Commission's priorities | European Commission (europa.eu)

8. Europa investeert ook in *'Just Transition'*²⁸ als onderdeel van de *'Green deal'*²⁹ om de sociale en economische gevolgen van de overgang te helpen aanpakken, met bijzondere aandacht voor de landen, regio's, industrieën, bedrijven, werknemers en burgers die met de grootste uitdagingen te maken zullen krijgen. Europa reserveert daar tot 2030 ten minste 100 miljard euro voor.
9. *Cohesiebeleid*. Gericht op de versterking van alle regio's en hun bevolking in Europa is er door de Europese Commissie een *'Cohesiebeleid'*³⁰ voor de periode 2021-2027 geformuleerd waarvoor 278,1 miljard euro is gereserveerd om Europa slimmer, groener, meer verbonden, socialer en dichter bij de burger te krijgen.
10. *Een nieuwe industriële strategie* geformuleerd door de Europese Commissie gericht op het vormen van nieuwe industriële waardeketens, die moeten leiden tot nieuwe klimaat neutrale en digitaal geavanceerde industriële ecosystemen (European Commission, A European Industrial Strategy, 2020).
11. *Clusterbeleid*. Europa heeft ook beleid (*clusterbeleid*³¹) en programma's (*INNOSUP*³²) gericht op de versterking van het MKB.
12. *'Mission-Oriented Research and Innovation'* (Mazzucato, 2018) is voorts een nieuw beleidsinstrument van de Europese Commissie om kennis en innovatie te richten op oplossing van de grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd, zoals klimaatverandering, kanker, gezonde wateren, klimaat neutrale en slimme steden, bodemgezondheid en voeding.

28 The Just Transition Mechanism (europa.eu)

29 European Green Deal (europa.eu)

30 New Cohesion Policy - Regional Policy - European Commission (europa.eu)

31 DocsRoom - European Commission (europa.eu)

32 INNOSUP Initiative | European Cluster Collaboration Platform

2.7

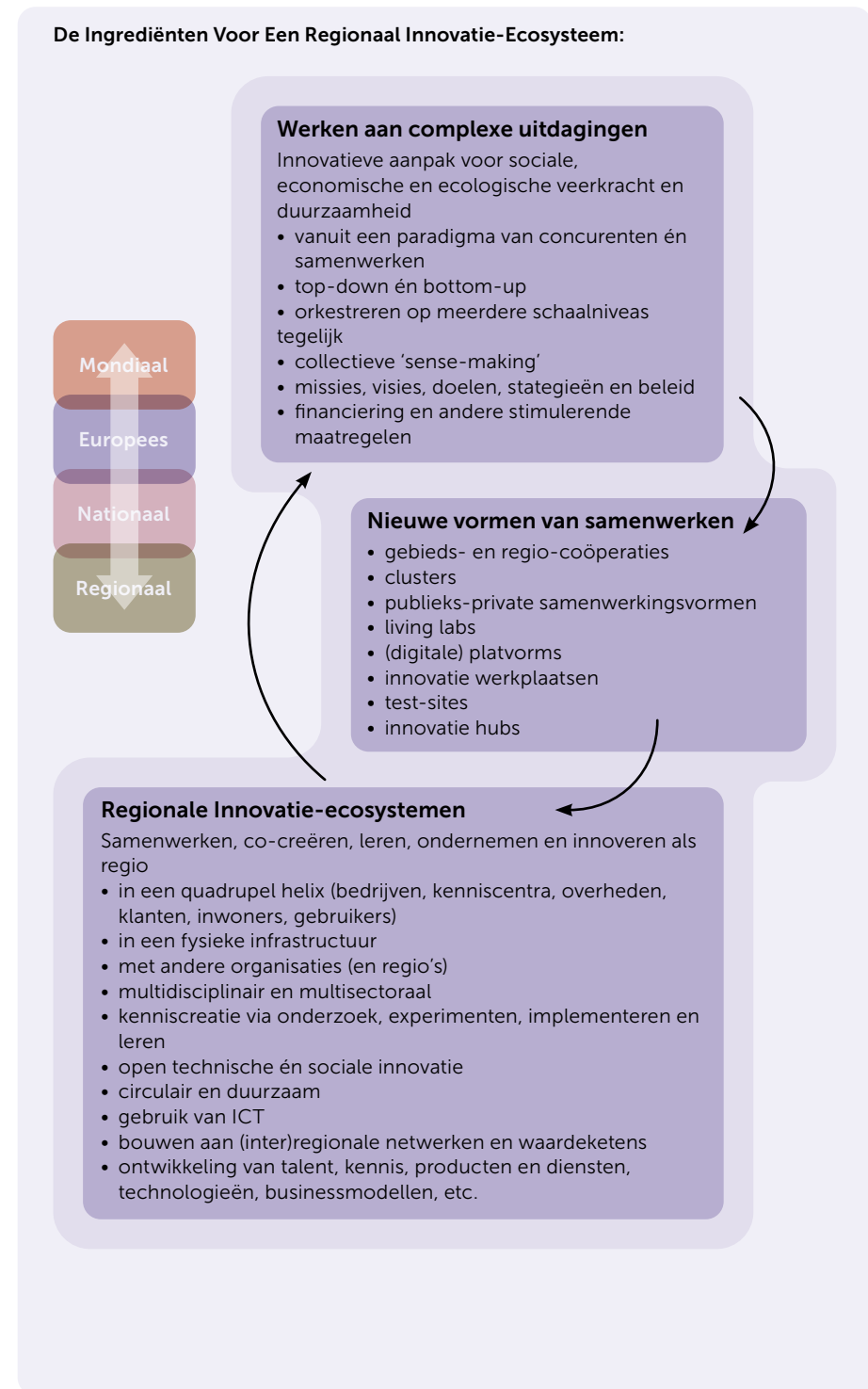
EEN REGIONAAL INNOVATIE-ECOSYSTEEM

Hierboven is beschreven hoe de begrippen ecosysteem, innovatie en regio de afgelopen jaren een nieuwe kleur hebben gekregen in de recente literatuur. Ook is aangegeven hoe deze begrippen elkaar in verband kunnen worden gebracht in het idee dat een regionaal innovatie-ecosysteem een benadering kan zijn om zowel de specifieke regionale bedreigingen en kansen als de mondiale uitdagingen van deze tijd aan te pakken.

Kort samengevat:

- Het besef is gegroeid dat niet alleen planten en dieren groeien en bloeien in een gezond ecosysteem, maar dat hetzelfde kan gelden voor bedrijven en instellingen. Vanuit dit besef is de aandacht steeds meer komen te liggen op lokale en regionale afstemming en samenwerking die voor alle partijen voordelig kan zijn.
- Duidelijker is geworden dat succesvolle innovaties meestal niet in gesloten circuits maar in open netwerken ontstaan. Daarom is ook hier het begrip ecosysteem belangrijker geworden. De maatschappelijke inbedding van innovatie impliceert dat innovaties technologisch, sociaal, economisch, cultureel en politiek kunnen zijn.
- De regio heeft betekenis voor ontwikkelingen in Europa en in de wereld, en omgekeerd hebben problemen die zich in de wereld en Europa afspelen grote invloed op hoe de regio zich ontwikkelt.
- Het besef dat regio's een belangrijke motor zijn voor groei en verandering komt tot uiting in veel OECD en Europees beleid. Europa stimuleert regio-ontwikkeling op veel manieren, ook financieel.
- Die samenhang tussen de verschillende schaalniveaus (regio, land, continent, wereld) maakt duidelijk dat alleen een combinatie van een top-down en een bottom-up benadering effectief kan zijn voor innovatieve aanpakken voor sociale, economische en ecologische veerkracht en duurzaamheid.

- Een effectieve aanpak van maatschappelijke vraagstukken en noodzakelijke transitie overstijgt bestaande structuren. De afzonderlijke organisaties met hun eigen doelen kunnen de uitdagingen niet aan. Nieuwe multidisciplinaire, multisectorale en vaak digitale netwerken op verschillende schaalniveaus zullen nodig zijn om de problemen aan te pakken waarin wordt samengewerkt (gemeenschappelijke visies en doelen) én wordt geconcentreerd (eigen visies, belangen).
- Denken in regionale innovatie-ecosystemen betekent een grote uitdaging voor alle gevestigde partijen in een regio. Het denken en handelen van alle stakeholders, overheden, bedrijven, universiteiten, maatschappelijke organisaties, zal moet veranderen. Het gaat om samenwerken vanuit gemeenschappelijke visies waarbij tegelijk recht wordt gedaan aan verschillen in visie, belang en positie.
- Op regioniveau worden inmiddels nieuwe kennis- en innovatienetwerken bedacht om een dergelijke innovatie gestalte te geven. Daarvoor worden verschillende begrippen gebruikt zoals clusters, publiek-private samenwerking, living labs, (digitale) platforms, test sites, enzovoort. In Noord-Nederland wordt geëxperimenteerd met gebieds- en regio coöperaties en met innovatiewerkplaatsen (Foorthuis, et al., 2020).



Noten

- Altman, E. Kiron, D. Schwartz, J. Jones, R. (2021). The Future of Work Is Through Workforce Ecosystems (mit.edu)
- Barca, F. (2019). Regional development: Why places matter for better policies. *OECD Observer*.
Regional development: Why places matter for better policies | READ online (keeppeek.com)
- Chesbrough, H.W. (2003). In: *MIT Sloan Management Review*, April 2003. The Era of Open Innovation.
The Era of Open Innovation (mit.edu)
- Chesbrough, H.W. & Appleyard, M.M. (2007) Open Innovation and Strategy. In: *California Management Review*, vol. 50, No.1, 2007.
- Costa, J. & Matias, J. (2020). Open Innovation 4.0 as an Enhancer of Sustainable Innovation Ecosystems. In: *Sustainability* 2020, 12, 8112 <https://doi.org/10.3390/su12198112>
- Curley, M. & Salmelin, B. (2013). Open Innovation 2.0: A New Paradigm. 24-oispgopeninnovation20anewparadigm-whitepaper.pdf (europa.eu)
- European Commission (2020). A European Industrial Strategy, A new Industrial Strategy for a globally competitive, green, and digital Europe. A new Industrial Strategy for a globally competitive, green (europa.eu) [EU_industrial_strategy_en.pdf%20\(1\).pdf](#)
- European Union (2019). European Cluster and Industrial Transformation Trends Report.
Trends in European clusters: results from the 2019 European panorama, trends and priority sectors reports published | Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (europa.eu)
- Foorthuis, W. Manickam, A., van Berkel, K., Lutz, S. (2020). Engaged, Naar een krachtige regio. Hanzehogeschool, Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen.
- Forai et al, 2012. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3). [fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4](#) (europa.eu)
- Fuller, J. Jacobides, M.J. Reeves, M. (2019). The Myths and Realities of Business Ecosystems. The Myths and Realities of Business Ecosystems (mit.edu)
- Granstranda, O. & Holgersson, M. (2020). In: *Technovation*, Volumes 90–91, February–March 2020.
- Hafkesbrink, J. & Evers, J. (2010). Innovation 3.0: Embedding into community knowledge - The relevance of trust as enabling factor for collaborative organizational learning -
- Holland, J.H. (1992). Studying complex adaptive systems. *Daedalus*, 121(1), 17-30.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.
- Isenberg, D. J. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship.
- Isenberg (2014), D. What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is. *Harvard Business Review Online*. What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is (hbr.org)
- Komorowski, M. (2019). *Innovation Ecosystems in Europe: First outline of an innovation ecosystem index*. (Studie uitgevoerd in opdracht van Digital Transition Partnership)
Draft_Study on Innovation Ecosystems in Europe_imec SMIT_Komorowski (europa.eu)
- Markkula, M. (2016). Learning from the EU's Cities and Regions, CoR guide. *Regional Innovation Ecosystems*, Committee of the Regions, European Union.
- Mason, C. & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship. Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship the Hague, Netherlands.
- Mazzucato, M. (2018). Mission-Oriented Research and Innovation in the European Union, A problem-solving approach to fuel innovation-led growth. <https://doi.org/10.2777/36546>
- Moore, J.F. (1999). Predators and Prey: A New Ecology of Competition Article in *Harvard Business Review*. Reprint 93309 *Harvard Business Review* 71(3):75-86.
- OECD, Botta, E. (2018). A review of "Transition Management" strategies: Lessons for advancing the green low-carbon transition. OECD Green Growth and Sustainable Development Forum.
- OECD, Smith, S. (2017). Just Transition a Report for the OECD. Just-Transition-Centre-report-just-transition.pdf (oecd.org)
- OECD (2017) The links between global value chains and global innovation networks an exploration. Policy paper No. 37. The paper was written by Koen De Backer, Timothy Destefano and Laurent Moussié of the OECD Secretariat. The Committee on Industry, Innovation and Entrepreneurship (CIIE) approved and declassified this report on 5 November 2016 as part of its work on "GVC upgrading and extensions".

- Porter, M.E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December 1998. Clusters and the New Economics of Competition (hbr.org)
- Van Berkel, K. & Manickam, A. (2019). Wicked World, Systeeminnovatie voor complexe vraagstukken, p. 68. Noordhoff Business, Groningen/Utrecht.
- Van Bree, T. Speijer F. Suurs, R, Willems, M. (2021). *Regionale innovatie-ecosystemen, onderzoek naar optimale vormgeving van en dynamiek in regionale innovatie-ecosystemen. (Gebaseerd op TNO-rapport 2020 R11137).*
- Willis, A.J. (1997). The Ecosystem: An Evolving Concept Viewed Historically. *Functional Ecology*. 11 (2): 268–271. doi:10.1111/j.1365-2435.1997.00081. x.

3



Regio in transitie

- 3.1 Fasen in ontwikkeling van een regionaal innovatie-ecosysteem
- 3.2 Het veranderende regionale landschap
- 3.3 Fasering in regionale ontwikkeling
- 3.4 Een voorbeeld van een regio in Noord-Nederland (Stadland Groningen-Assen)

3.1

● ○ ○ ○ FASEN IN ONTWIKKELING VAN EEN REGIONAAL INNOVATIE-ECOSYSTEEM

Het ontstaan, de uitbouw en het succes van een regionaal innovatie-ecosysteem gaat niet vanzelf. Het is een kwestie van vallen en opstaan. Het is een ontwikkeling van concurreren naar samenwerken; van solo opererende organisaties naar netwerken; van eigenbelang naar gedeeld belang en van hiërarchie naar onderlinge afstemming. De ups en downs worden hieronder beschreven en in vier fasen³³ weergegeven. In eerste fase groeit het besef dat de bestaande maatschappelijke ordening onvoldoende in staat is om nieuwe maatschappelijke uitdagingen zoals energietransitie, beperkte economische groei, klimaatverandering, aardbevingsproblematiek en een verschralend voorzieningenniveau op het platteland aan te pakken. In deze fase ontstaan ideeën over coöperatieve samenwerking tussen overheden, bedrijven, kennisinstellingen, burgers en maatschappelijke organisaties. In fase twee worden de ideeën geconcretiseerd. Er ontstaat groot enthousiasme bij de meeste partijen en er wordt gewerkt aan de opbouw van een gezamenlijk ecosysteem. In de derde fase wordt duidelijk dat de ommezwaai veel groter is dan eerder werd aangenomen. Er treden allerlei blokkades op die vernieuwing in de weg staan. Pas als organisaties zich in de vierde fase realiseren dat er vooral binnen de eigen organisaties veel werk moet worden verricht, ontstaat langzaam maar zeker een nieuw regionaal innovatie-ecosysteem.

³³ Gebaseerd op samenwerkingsexperimenten en -initiatieven van inwoners, bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden sinds 2013, die bedoeld zijn om een krachtig regionaal ecosysteem in Groningen te vormen.

3.2

○ ● ○ ○ HET VERANDERENDE REGIONALE LANDSCHAP

In regio's zijn een aantal partijen voor bijna elke ontwikkeling relevant. Overheden, burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen en kennisinstellingen spelen ieder hun eigen rol. Tot voor kort meestal vanuit duidelijke posities, begrensde doelstellingen en ommuurde locaties: de overheid is er voor publieke diensten, de burger leeft, werkt en woont in de omgeving, bedrijven concurreren in een steeds mondialer wordende economie, maatschappelijke instellingen leveren diensten in hun eigen sector en kenniscentra doen aan onderwijs en onderzoek vanuit de verschillende wetenschappelijke disciplines en beroepen. Dit beeld is aan het veranderen vanuit een groeiend besef dat regionale stakeholders hun gezamenlijke toekomst mede zelf kunnen vormgeven en door samenwerking een ecosysteem kunnen opbouwen waarin afhankelijkheid van andere systeemniveaus en negatieve ontwikkelingen van buitenaf kunnen worden gekeerd. Daarom een korte samenvatting van hoe in de meeste regio's de verschillende spelers een eigen rol hebben en hoe die rol langzamerhand aan het veranderen is.

Overheden

Bestuurlijk is Nederland opgedeeld in rijk, provincies en gemeenten. Tussen de bestuurslagen bestaat geen vaste taakafbakening en vaste rolverdeling. Zo zijn in de voorbije jaren in het sociale domein taken op het gebied van zorg (Wmo), werk (Participatiewet) en jeugdhulp (Jeugdwet) naar gemeenten gedecentraliseerd. Alle bestuurslagen kunnen bovendien bevoegdheden hebben op eenzelfde beleidsterrein. Daarnaast bestaan waterschappen die waterbeheer als specifieke taak hebben maar daarmee ook op het terrein de verschillende overheidsinstanties komen. Gemeenten zijn de laatste jaren door fusies flink groter geworden door gemeentelijke herindelingen. In 2010 waren er 431 gemeenten en op 1 januari 2022 was dat geslonken naar 345. Met de schaalvergroting werden een grotere doelmatigheid en efficiency beoogd maar is tegelijkertijd de afstand tot de inwoners gegroeid. Contacten zijn onpersoonlijker en meer digitaal geworden. Meer procedureel en protocollair. Hierbij zijn belangen van individuele burgers soms ernstig geschaad, zoals in de toeslagen-affaire en bij de afhandeling van de aardbevingsschade in Groningen.

De traditionele rol van overheden is het garanderen van publieke diensten zoals veiligheid, onderwijs, cultuur, sociale voorzieningen en infrastructuur³⁴. Dat blijkt niet genoeg. Voor overheden komen er nieuwe complexe vraagstukken bij zoals energietransitie, migrantenstromen, klimaatverandering, omgaan met Covid, enzovoort. Dergelijke vraagstukken vragen om inclusieve aanpakken: niet meer vanuit één afdeling en dienst; niet meer door de overheden alleen, maar intersectoraal en interdisciplinair. In veel gevallen gaat de overheid samenwerking aan met private partijen, waarbij zijzelf wel een regisserende rol heeft maar de private partijen de verantwoordelijkheid hebben voor ontwerp, uitvoering en beheer van de gezamenlijke onderneming.

De Europese eenwording heeft veel gevolgen voor de Nederlandse overheden. Meer dan de helft van de nieuwe Nederlandse wetten is het gevolg van Europees beleid³⁵. De Europese Commissie heeft een aantal nieuwe missies binnen het HORIZON-programma geformuleerd: "De EU-missies zijn een gecoördineerde inspanning van de Commissie om de nodige middelen te bundelen op het gebied van financieringsprogramma's, beleid en regelgeving en andere activiteiten. Zij hebben ook tot doel publieke en private actoren, zoals EU-lidstaten, regionale en lokale overheden, onderzoeksinstituten, landbou-

34 Van Berkel, K. & Manickam, A. (2019). Wicked World, Systeeminnovatie voor complexe vraagstukken. Noordhoff Business.

35 Het belang van de EU voor Nederland | Tweede Kamer der Staten-Generaal

wers en grondbeheerders, ondernemers en investeerders, te mobiliseren en te activeren om echte en duurzame impact te creëren"³⁶. De vijf missies voor 2030 gaan over klimaatbestendigheid, preventie en genezing van kanker, herstel van oceanen en ander water, klimaatbestendige en slimme steden en gezonde bodems.

Burgers

Burgers, inwoners van een regio, hebben hun vertrouwde omgeving van leven, wonen, werken en sociale contacten vergroot dankzij beter vervoer, toenemende mobiliteit en de digitale wereld. Tegelijkertijd zijn lokale netwerken en onderlinge verbondenheid verbroken door schaalvergrotingen en vooral door de vorming van mondiale productie-, consumptie-, en kennisketens. Er zijn grote verschillen ontstaan tussen groeiende stedelijke agglomeraties en meer perifere regio's. In het westen van Nederland maken de kenniseconomie, internationale contacten en hoogwaardige bedrijvigheid het aantrekkelijk voor goed opgeleide jongeren. Daar is tegelijk sprake van specifieke grootstedelijke problematiek: toerismedruk, fileleed, anonimiteit, vervuiling en een overspannen woning- en arbeidsmarkt. In krimpende grensregio's, zoals Oost-Groningen, zijn welvaart en welzijn op een andere manier onder druk komen staan: verouderde industrie, wegtrekkende talentvolle jongeren, ontbrekend gekwalificeerd personeel, verminderde maatschappelijke voorzieningen en uitgaansmogelijkheden.

Overheden hebben een andere positie ingenomen tegenover de burger. De verzorgingsstaat heeft plaats gemaakt voor de zogenaamde participatiemaatschappij waarin burgers geacht worden zichzelf te organiseren³⁷. Dat gebeurt op allerlei manieren: gezamenlijke groentetuinen, gemeenschappelijke woonvoorzieningen, energiecollectieven, gezamenlijk beheer van buurtwinkels, -scholen en bibliotheken. Daarmee ontstaat nieuwe samenhang omdat burgers, overheden, scholen en bedrijven elkaar weer tegen komen en elkaar nodig blijken te hebben om problemen te verkleinen en voorzieningen op peil te houden.

36 https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe_nl?trns=nl#:~:text=De%20EU%2Dmissies,impact%20te%20cre%C3%ABren

37 5.3_rapport_het_wiel_opnieuw_uitvinden.pdf (rijnbrink.nl)

Bedrijven

Mkb-bedrijven waren in 2020 goed voor 63% van de toegevoegde waarde en voor 71% van de werkgelegenheid in de business economy³⁸. Bedrijven opereren steeds vaker in (inter)nationale ketens om zo efficiënt en goedkoop te kunnen produceren voor de wereldmarkt en te kunnen profiteren van een groeiende mondiale kennisinfrastructuur. Deze ontwikkeling is lange tijd ten koste gegaan van lokale economieën en gemeenschappen. Maar alles is in beweging. Er is opnieuw aandacht voor regio-ontwikkeling ontstaan. Achterblijvende regio's, de Covid epidemie en de oorlog die Rusland in Oekraïne begon maken duidelijk dat globalisering ook risico's met zich meebrengt, zoals afhankelijkheid van verre buitenlandse en verminderde veerkracht in de eigen regio. Ook wordt zichtbaar dat het bedrijfsleven en hun vertegenwoordigers steeds vaker 'brede welvaart' zien als een aspect van hun ondernemerschap³⁹.

Maatschappelijke instellingen

Schaalvergroting is nog steeds aantrekkelijk voor veel maatschappelijke instellingen. Het aantal fusies en overnames in de Nederlandse zorg en life sciences-markt, van medische klinieken tot fysiotherapie en kinderopvang, stijgt al jaren. Vooral private investeerders en commerciële internationaal opererende ketens spelen daarin een rol⁴⁰. Ook verpleeg- en verzorgingshuizen en de thuiszorg worden nog steeds groter.

Maatschappelijke instellingen hebben niet alleen met schaalvergroting te maken. Na de ontmanteling van de verzorgingsstaat in de jaren tachtig van de vorige eeuw werden marktwerking en privatisering en daarmee ondernemerschap en vraaggericht werken geïntroduceerd. Dat gebeurde niet alleen in de zorgsector. Ook in het welzijnswerk, de culturele sector en de sportwereld werd de markt steeds belangrijker. De laatste jaren probeert de overheid invloed uit te oefenen op kwaliteit en efficiency via aanbestedingen. Zorg en welzijn is een grote sector. Een op de zes werkenden heeft daarin een baan. Als de trend doorzet is dat over 20 jaar één op de vier en over 40 jaar één op de drie⁴¹. De sector kampt met grote personeelstekorten, vooral aan verpleegkundigen en verzorgenden is gebrek. Vergrijzing van de bevolking en een toenemende zorgvraag

zorgen nu al dat de kosten de pan uit rijzen. Het risico bestaat dat er in 2030 meer dan 100.000 vacatures zullen zijn. Ook zijn er bijvoorbeeld in de jeugdzorg en de psychiatrie lange wachtlijsten⁴². Deze getallen maken duidelijk dat de hele sector zorg en welzijn toe is aan een transitie. De richting is duidelijk: meer zelfzorg, meer mantelzorg, meer focus op preventie en gezondheid, meer domotica, meer samenwerking tussen zorgaanbieders en andere stakeholders. Maatschappelijke organisaties gaan steeds vaker samenwerken in netwerken om maatschappelijke vraagstukken te attaqueren, bijvoorbeeld het Groninger Zorgakkoord⁴³.

Kenniscentra

Kenniscentra zoals onderzoeksinstituten, wetenschappelijk onderwijs, hoger en middelbaar beroepsonderwijs hebben vooral specialistische opleidingen en afdelingen gericht op beroepen, vakgebieden en sectoren. Steeds vaker dringt het besef door dat maatschappelijke vraagstukken interdisciplinaire benaderingen en multisectorale samenwerking noodzakelijk maken. Ook wordt vaker samenwerking gezocht tussen de verschillende onderwijsniveaus. Kennisinstellingen zijn steeds minder ivoren torens. Het zijn wel grote instituten geworden. De Rijksuniversiteit Groningen heeft 34.000 studenten. De Hanzehogeschool Groningen heeft 28.500 studenten en het middelbaar beroepsonderwijs in Groningen 28.000. Leren, onderzoeken, innoveren, ondernemen in de praktijk komen steeds meer in allerlei vormen terug. Gildelers bijvoorbeeld waar leerlingen leren van de praktijkexpert, in het werk zelf. Of de meer dan honderd innovatiewerkplaatsen verspreid over de provincie Groningen en het 'engaged learning' of de 'research based consultancy'. Versterking van de regio wordt naast het opbouwen van internationale kennisketens steeds vaker als belangrijk aandachtspunt genoemd.

38 Jaarbericht Staat van het mkb 2021 - Ondernemers in beweging

39 Middellangetermijnvisie VNO-NCW en MKB-Nederland. 2021. *Ondernemen voor brede welvaart. Agenda NL 2030 Naar nieuw Rijnlans samenspel*. Agenda_2030_integraal.pdf (vno-ncw.nl)

40 Recordjaar voor M&A in de zorg en life sciences (en private equity) (consultancy.nl)

41 Nederlander betaalt straks 16.000 euro aan zorgkosten - Zorgwijzer

42 Onderzoeksartikel: 'Kansen voor anders werken' - AZW info

43 <https://www.gza.nl/>

3.3

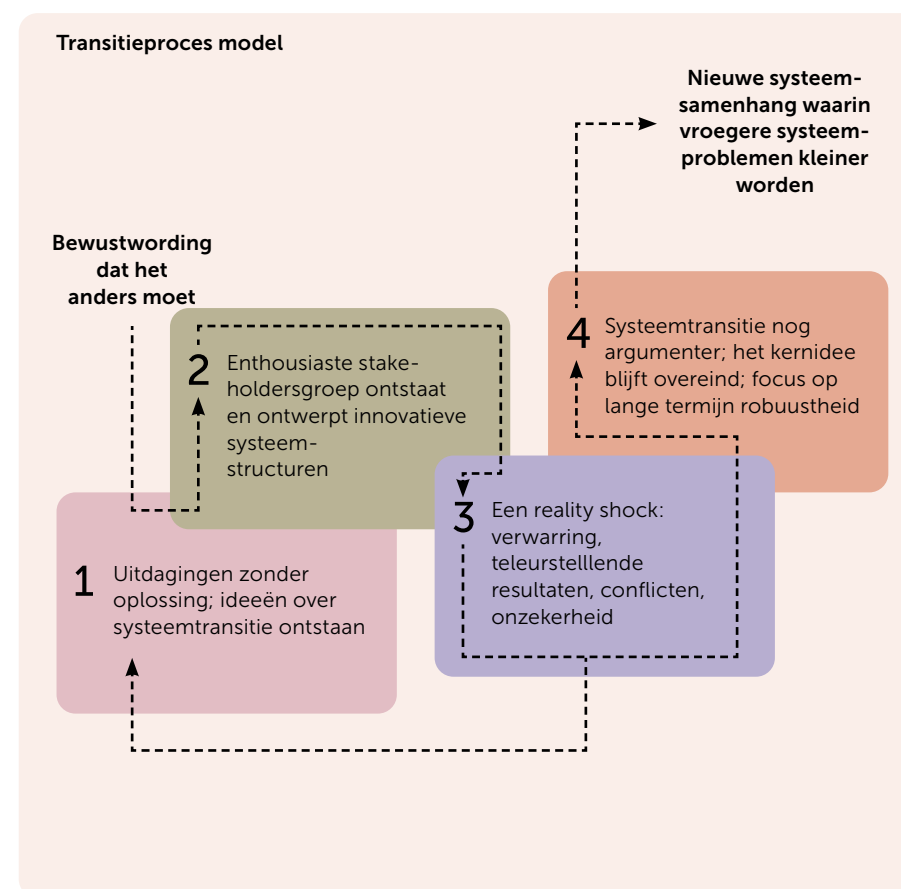
FASERING IN REGIONALE ONTWIKKELING

De richting waarin de verschillende belangrijke stakeholders in de regio zich bewegen gaat op een aantal punten dezelfde kant op:

- Het besef dat er veel zaken zijn die alleen door samenwerking en niet vanuit afdelingen, diensten, organisaties, sectoren of disciplines kunnen worden opgelost. Vraagstukken zoals de klimaatverandering, de uitputting van de aarde, de problemen die zich voordoen in de grote steden en de verschromelende voorzieningen op het platteland, de uitdijende zorgsector, het omgaan met immigratie, enzovoort.
- Het besef dat door schaalvergrotingen, globalisering en digitalisering veel lokale samenhang is doorbroken waardoor relaties anoniemer, zakelijker en formeler werden en waardoor unieke situaties van mensen in bedrijfsprocessen en zakelijke overwegingen verloren raakten.
- De ontdekking dat situaties, locaties en regio's uniek zijn en dat in elke regio aangrijpingspunten bestaan om regionale veerkracht terug te krijgen en een bredere welvaart mogelijk te maken: welzijn voor iedereen, duurzaamheid, ecologische, technologische en economische ontwikkeling, verbeterde gezondheid.

De geschetste ontwikkelingen bij de genoemde regionale partijen verloopt niet per se rechtlijnig.

Een transitieproces is een proces van vallen en opstaan. In een tekening ziet het er ongeveer zo uit:



Fase 1 Regionale uitdagingen zonder oplossing; een idee met aantrekkingskracht

Veel mondiale, Europese en nationale problemen zijn ook regionale thema's. De COVID-pandemie, de vergrijzing, de noodzaak tot vergroening, de digitale revolutie, de migratiestromen en de energietransitie zijn vooral voelbaar op de plekken waar mensen leven en werken. In deze fase wordt door de meeste invloedrijke regionale spelers onderkend dat dergelijke uitdagingen een risico vormen voor de welvaart en het welzijn. Iedereen beseft dat er iets moet gebeuren en dat geen enkele speler, ook de regionale overheid niet, vanuit hun eigen rol en positie in staat is om oplossingen te bieden. Verandernoodzaak wordt in een steeds breder kring gevoeld. De richting van de noodzakelijke veranderingen wordt enigszins duidelijk: samen met andere regionale stakeholders de problemen aanpakken omdat eigen competenties en bevoegdheden tekortschieten. De feitelijke complexiteit van samenwerking is nog niet duidelijk. Niet alle partijen voelen de noodzaak tot verandering even sterk. Sommigen willen snel anders gaan werken en anderen zitten vast in hun routines en planning.

Enthousiaste partijen voor samenwerking (gemeente, bedrijven, instellingen, kenniscentra, burgers) komen bij elkaar. Ideeënuitswisseling komt op gang. Door de bijeenkomsten ontstaat een nieuw netwerk en ideeën over hoe het anders kan. Regelmatig nemen burgers het voortouw. Zo werd de eerste energiecoöperatie, het Friese Noordenwind, in 1986 opgericht en werden de eerste windmolens gekocht. Intussen zijn er vele collectieven waar burgers, overheden en bedrijven deelnemen die zich richten op windparken, zonne-energie en water- of warmtekracht, ondersteunt door slimme investerings- en financieringsmogelijkheden⁴⁴. Een ander voorbeeld dat ook een rol speelt in de energietransitie is EnTranCe⁴⁵. EnTranCe is een expertisecentrum van de Hanzehogeschool in Groningen en is een aantal jaren geleden ontstaan in de skybox bij FC Groningen, waar aanwezige personen uit het onderwijs, energiebedrijven en overheden elkaar ontmoetten en ontdekten te willen samenwerken aan de transitie naar een duurzame energietoekomst. Nu is EnTranCe een fysieke proeftuin en testlocatie waar multidisciplinair wordt samengewerkt aan duurzame innovaties.

In deze eerste fase staat de aantrekkingskracht van het vormen van een nieuw regionaal innovatie-ecosysteem centraal. Er is motivatie en potentie aanwezig

om gezamenlijk in actie te komen. Daarom wordt er in deze fase ook gezocht naar fysieke plekken om samen te komen en wordt naar financiering gezocht zodat concrete projecten kunnen worden opgestart. De gezamenlijke intenties worden in missies vertaald – EnTranCe: “People in Power” – en breder gecommuniceerd waardoor meer mensen enthousiast worden.

44 <https://www.hieropgewekt.nl/kennisdossiers/al-30-jaar-pionieren-in-energiecooperaties>

45 <https://www.en-tran-ce.org/over-entrance/>

Fase 2 Concretisering van het idee; enthousiaste stakeholders in een netwerkorganisatie

Er is geld vrijgemaakt door deelnemende partijen of er zijn startsubsidies verkregen. Voor het nieuwe netwerk wordt een (coöperatieve) organisatiestructuur ontworpen en vastgesteld. Zo wordt in Groningen een "Regio Coöperatie Noord: Regionaal Innovatie Framework" opgericht waarin "Gebiedscoöperaties" met elkaar samenwerken en verspreid over de provincie ontstaan daarbinnen meer dan honderd "Innovatiewerkplaatsen" waar lokale partijen met behulp van studenten innovatieve oplossingen vinden voor praktische vraagstukken⁴⁶. Er komen netwerkregisseurs en/of kwartiermakers. Medewerkers worden in tijdelijke dienst bij het netwerk aangesteld. Een gezamenlijke agenda ontstaat en de missie wordt omgezet in doelstellingen, programma's, projecten, tijdspaden en acties. Men gaat aan de slag. Door communicatie over de noodzaak en mogelijkheden van een regionale coöperatieve aanpak en door de eerste successen, - een eerste geplaatste windmolen; een afspraak tussen boeren en natuurbeheerders; een fysieke innovatiewerkplaats waar studenten aan de slag gaan met vragen van bedrijven - neemt de belangstelling toe. Er ontstaan, gevoed vanuit de eigen belangen, concrete verwachtingen bij verschillende stakeholders. Het idee van de samenwerkende regionale partners, hun missie en aanpak trekt via allerlei media ook buiten de regio de aandacht.

Een deel van de betrokken stakeholders verzet veel werk om succes te bereiken. Rond concrete projecten ontstaan sterke verbindingen tussen sommige stakeholders en medewerkers. Sommige initiatieven groeien hard. De aandacht van netwerkmedewerkers wordt daardoor opgeslokt. Andere initiatieven komen moeizamer van de grond. Daarom wachten veel stakeholders ongeduldig op de volgende stap.

46 <https://destreekrant.nu/regiocooperatie-noord-officieel-opgericht/>

Fase 3 Een reality shock; de ontwikkeling van een regionaal innovatie-ecosysteem stagneert

De snelle successen zijn 'laaghangend fruit', zaken die al lang in de planning stonden en quick fixes die weinig betekenen voor de innovatie van het regionale ecosysteem. Ze krijgen veel aandacht en applaus. Ze vergroten de operationele werkdruk van medewerkers maar leiden de aandacht af van de oorspronkelijke doelstellingen om grote maatschappelijke uitdagingen gezamenlijk op te pakken. Ook blijft de toekomst, het op lange termijn voortbestaan van het initiatief onzeker omdat structurele financiering, return on investment en nieuwe businessmodellen waar alle betrokken stakeholders van profiteren nog amper bestaan. Verschillende stakeholders hebben verschillende culturen, verwachtingen, belangen, agenda's en urgenties. Zo willen betrokken bedrijven vaak sneller dat de overheidsprocedures toestaan. Kennisinstituten hebben regelmatig weinig flexibele speelruimte in hun curricula ingebouwd. Het portfolio is niet voor alle stakeholders even belangrijk. De gedeelde agenda en de feitelijke samenwerking zijn beperkt.

Voor veel stakeholders is de binding aan de eigen organisatie (sector, discipline, doelstelling) veel sterker dan die aan het nieuwe regionale en lokale samenwerkingsverband. Het besef dringt door dat de samenwerkende partijen zelf ook een interne transitie moeten bewerkstelligen en dat die transitie nog maar nauwelijks op gang is gekomen. Elke betrokken organisatie heeft eigen visies, doelen, tijdspaden, die vaak niet aansluiten bij die van andere betrokken partijen. Elke betrokken organisatie heeft mensen, routines, financieringsstromen, bedrijfsprocessen, structuren en procedures die moeilijk veranderbaar zijn. De zorg over professionele menskracht om een systeeminnovatie te realiseren en structurele financiële middelen en bereikte resultaten groeit. Een terugval naar het oude paradigma is een reële mogelijkheid.

Fase 4 Het kernidee blijft overeind; de urgentie is duidelijk en veel initiatieven ontstaan

Ondanks alle gevoelde teleurstelling blijft het voor alle invloedrijke stakeholders in de regio overduidelijk dat systeemtransities nodig zijn. Mondiale ontwikkelingen versterken dat idee. Covid-19, de oorlog in Oekraïne, migratiestromen, de versnelde digitalisering, technologische ontwikkelingen zorgen allemaal voor regionale uitdagingen. De afhankelijkheid van andere delen van de wereld worden gevoeld. Het risico om achterop te raken door ontbrekende infrastructuur, arbeidskrachten en competenties. Het besef groeit steeds meer dat het belangrijk is de eigen toekomst in eigen hand te houden. De bestaande orde loopt vaker vast dan voorheen. Gebieden worden te droog of te nat. Opvang van asielzoekers wordt steeds onmogelijker. Jongeren kunnen door gebrek aan huizen geen eigen toekomst opbouwen. De zorg loopt vast door de kosten ervan en door het gebrek aan arbeidskrachten. Fossiele brandstoffen kunnen eigenlijk niet meer maar kunnen niet gemist worden. Biodiversiteit neemt schrikbarend af.

Dus blijven nieuwe initiatieven komen om de regionale wereld te veranderen. Burgers, overheden, bedrijven en instellingen slaan steeds opnieuw de handen ineen. Er ontstaan overal initiatieven van onderop. Slechts deels geregisseerd. Verzekeringsmaatschappijen en banken raken opnieuw betrokken in regionale gemeenschappen. Overheden gaan steeds vaker privaat-publieke samenwerkingsvormen aan in regio-ontwikkeling, waarbij niet alleen financiële belangen en grondbedrijven een rol spelen, maar waarin ook burgerinitiatieven, buurtbewoners en maatschappelijke organisaties participeren omdat het steeds vaker ook gaat om zaken als gezondheid, sociale cohesie, ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid⁴⁷.

Lokale en regionale netwerken vormen steeds vaker de basis voor een nieuwe maatschappelijke inrichting. In die netwerken worden ideeën geboren, ontstaan gezamenlijke initiatieven zoals innovatiewerkplaatsen waarin betrokken partijen vernieuwing op gang brengen. Dergelijke netwerken zijn open, er is minder omschreven wie wel of niet mee (mag) doen. Er doen deskundigen, belanghebbenden en belangstellenden aan mee. Agenda's, projecten en experimenten ontwikkelen zich en resultaten trekken nieuwe belangstellenden. Het idee van samenwerken in regio, gebied, sector en organisatie wordt breed gedeeld. Organisaties zijn zich er steeds vaker van bewust dat van buiten naar binnen werken en dat samenwerken met anderen vanuit eigen belang leidt

tot betere resultaten. Regionale en lokale samenwerking kan de veerkracht en duurzaamheid voor alle betrokken partijen vergroten. De regionale en lokale agenda wordt door samenwerkende stakeholders uitgewerkt. Er wordt veel aandacht besteed aan onderling vertrouwen. Elke stakeholder kan initiatiefnemer zijn.

47 <https://www.rooilijn.nl/artikelen/naar-privaat-publieke-samenwerking-in-gebiedsontwikkeling/>

3.4

EEN VOORBEELD VAN EEN REGIO IN NOORD- NEDERLAND (STADLAND GRONINGEN-ASSEN)

In Stadland Groningen-Assen wordt een poging gedaan om meer regie te krijgen op allerlei losse initiatieven op lokaal en regionaal niveau. Er wordt samengewerkt in drie soorten netwerken op verschillend territoriaal niveau die elkaar beïnvloedende agenda's hebben.

Regiocoöperatie

Regiocoöperatie Noord, Regionaal Innovatie Framework Noord (RIF-N) waarin overheden, kennisinstellingen, VNO-NCW MKB Noord, Univé Noord-Nederland, Rabobank en Gebiedscoöperaties een alliantie vormen om regionale uitdagingen aan te gaan. Het is een rechtspersoon die op regionaal niveau fungeert als aanjager en regievoerder van het innovatie-ecosysteem van deze regio. De regiocoöperatie biedt een duurzame funding die betrokkenen ondersteunt op verschillende terreinen zoals marketing en communicatie, administratie, ICT, HR en financiën. Daarnaast fungeert de regiocoöperatie als verbinder, aanjager en versneller.

Gebiedscoöperatie

een coöperatieve onderneming binnen een streek of gebied waarin wordt samengewerkt tussen ondernemers, kennisinstellingen, overheden en burgers om samen hun positie op de markt en het gebied waarin zij leven en werken te versterken. Lokale geschiedenis, behoeften, kracht en mogelijkheden zijn niet dezelfde in de verschillende streken. Elk gebied heeft daarom een eigen agenda waar betrokken stakeholders resultaten kunnen bereiken door coöperatief samen te werken.

Innovatiewerkplaats

Een fysieke plaats, een leergemeenschap op de campus of in de regio waar studenten, docent-onderzoekers en regionale partners in co-creatie werken aan oplossingen voor urgente regionale vraagstukken en al doende leren en kennis opbouwen.



4



Organisaties in transitie

- 4.1 Organisaties moeten zich aanpassen als het landschap verandert
- 4.2 Systemische samenhang
- 4.3 Transities
- 4.4 Twee systemen
- 4.5 De noodzaak van transitie
- 4.6 Een nieuwe systemsamenhang

4.1

ORGANISATIES MOETEN ZICH AANPASSEN ALS HET LANDSCHAP VERANDERT

De competentie valkuil

Veel organisaties, of het nu om overheden, bedrijven of kennisinstellingen gaat, slagen er niet in om als de omgeving ingrijpend verandert, zelf mee te veranderen. Dit fenomeen wordt de competentievalkuil⁴⁸ genoemd (Levitt & March, 1988). Vooral organisaties die succesrijk zijn geweest hebben de meeste moeite om de veranderingen aan te kunnen (Barnett & Pontikes, 2008)⁴⁹. Op zichzelf is dat niet verwonderlijk. De manier waarop je altijd hebt gewerkt biedt zekerheid, vooral als je er in het verleden succesvol mee was. Waarom zou je een onzekere toekomst met nieuwe manieren van denken en handelen gaan opzoeken waarbij niet vaststaat dat je opnieuw succesvol kunt zijn? In dit deel wordt de aandacht verlegd naar de noodzaak voor veel soorten organisaties de eigen organisatietransitie serieus ter hand te nemen.

48 Levitt, B. & J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology* 14: 319–340.

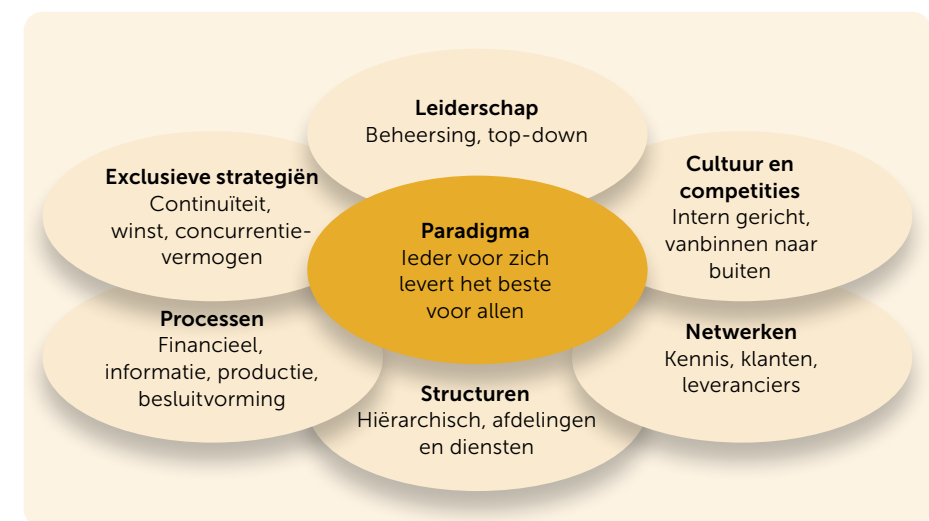
49 Barnett, W.P. & E.G. Pontikes. (2008). The Red Queen, success bias, and organizational inertia. *Management Science* 54: 1237–1251.

4.2

SYSTEMISCHE SAMENHANG

Erder in dit boek is al uitvoerig aangetoond dat grote maatschappelijke uitdagingen op alle organisaties afkomen en dat grote transitie noodzakelijk zijn om die veranderingen aan te kunnen. Het beseft dat transitie noodzakelijk zijn is er maar feitelijk blijven bedrijven en instanties toch vaak volharden in business as usual. De verklaring hiervoor is niet eenvoudige kortzichtigheid al speelt de voorkeur voor korte-termijn-winst boven langere termijn duurzaamheid wel een rol. Het grote probleem is de systemische samenhang tussen allerlei zaken die niet losstaand van elkaar veranderbaar zijn. Zo is er in elke organisatie samenhang tussen de opvattingen over de 'business', procedures, machines, informatieverspreiding, expertise, focus van leidinggevenden, strategische doelen, financiële stromen, klanten, wetten en personeel. Dat geldt voor bedrijven, maar ook voor onderwijsinstellingen en de overheid. Voor traditionele bedrijven ziet de systeemsamenhang er zo uit:

In feite gaat het om systeemtransitie.



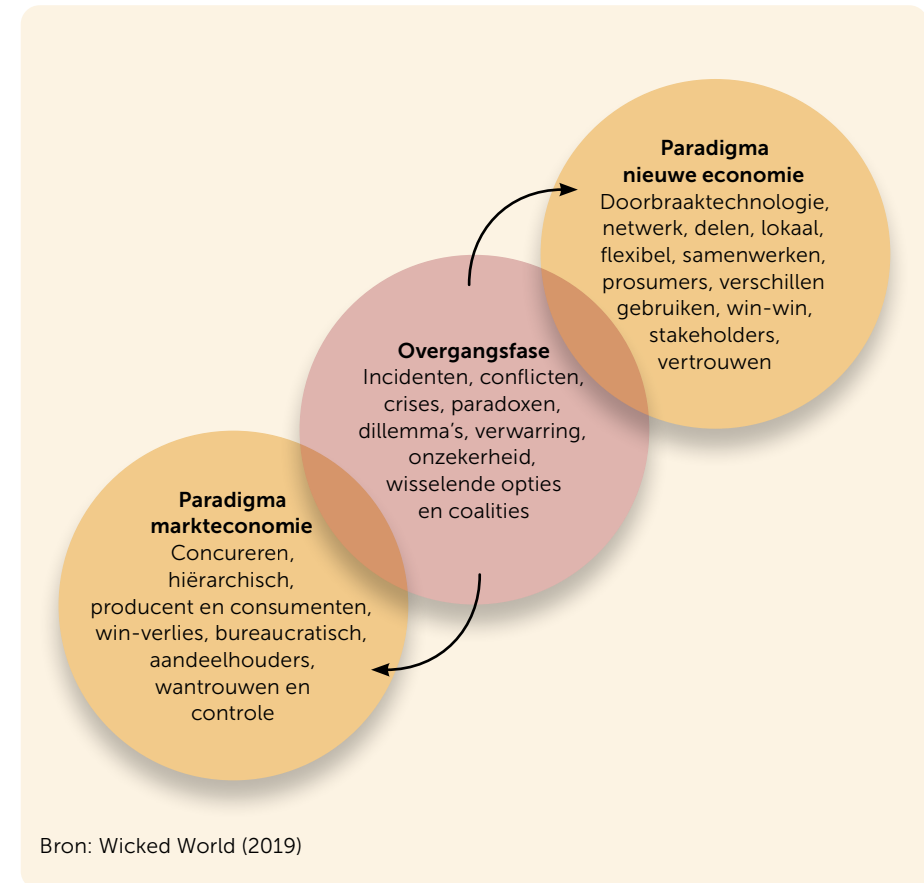
4.3

TRANSITIES

Een van de genoemde elementen veranderen kan niet zomaar omdat behoudende krachten alles in het werk zullen stellen om het systeem te handhaven. Toch zijn er lichtpuntjes. Want ook elke verandering in een van de elementen van waaruit systemsamenhang is opgebouwd, is een potentiële verandermogelijkheid. Transitie gaat daarom altijd gepaard met ongemak, onrust, tegengestelde belangen, coalitievorming en strijd.

Dat ziet er voor bedrijven bijvoorbeeld zo uit (van Berkel & Manickam, 2019)⁵⁰:

Transities houden niet in dat de bestaande orde helemaal verdwijnt. Ook bestaande maatschappelijke ordeningen hebben hun bestaansrecht voor kortere of langere termijn afgedwongen. Veel zaken die in een eerdere ordening hun kracht hebben bewezen, zullen onderdeel gaan vormen van de nieuwe ordening. Zo zal het streven naar standaardisering waar dat kan doorgaan en zullen protocollen en lineaire benaderingen voor het oplossen van beheersbare problemen blijven bestaan. In veel gevallen zal sprake zijn van verrijking van een bestaand systeem met nieuwe manieren van denken en doen. Op dit moment verkeren veel organisaties in een overgangsfase. De bestaande systemen zijn van belang voor de dagelijkse continuïteit en de nieuwe systemen zijn meer gericht op de langere termijn, de aanpak van een nieuw soort problemen en het zeker stellen van succes in de toekomst.



Bron: Wicked World (2019)

50 Van Berkel, K. & Manickam, A. (2019). *Wicked World, Systeeminnovatie voor complexe vraagstukken*, p. 60. Noordhoff Business, Groningen/Utrecht.

4.4

TWEE SYSTEMEN

De overheid moet betrouwbaar en voorspelbaar zijn en burgers gelijk behandelen. Daarvoor is een heel systeem opgetuigd van afdelingen en diensten, procedures en regels in een duidelijke hiërarchische structuur. Tegelijkertijd kan de overheid geen laissez faire houding aannemen bij het groeiend aantal maatschappelijke vraagstukken waarmee de samenleving wordt geconfronteerd. De traditionele ambtelijke organisatie heeft daar geen antwoord op. Afdelingen, hiërarchische posities, rollen en functies zijn gericht op specifieke problemen en vormen van dienstverlening. De genoemde maatschappelijke vraagstukken zijn van een andere orde. Die kunnen alleen door samenwerking van afdelingen en diensten én belanghebbenden buiten de overheid effectief worden aangepakt.

Naast de bestaande orde, **systeem 1** ontwikkelt zich de toekomstige orde **systeem 2** (van Berkel & Manickam, 2019)⁵¹. Dat geldt voor alle organisaties die te maken hebben met snelle en grote maatschappelijke veranderingen. Voor overheidsorganisaties ziet de omslag er zo uit:

Moderne overheidsorganisaties Een combinatie van twee systemen

Systeem 1	Systeem 2
Hiërarchisch-ambtelijk	Flexibel-improviserend
Zorgvuldigheid	Snel reageren in crisissituaties
Zekerheid bieden	Omgaan met onzekerheden
Standaardprocedures	Creatieve oplossingen
Uniforme behandeling	Unieke situaties herkennen
Controleren en reguleren	Weten dat niet alles te regelen is
Dienstverlenende focus	Reageren op stakeholders
Interne systemen: financieel, kwaliteit, personeel	Nieuwe (vaak externe) ontwikkelingen

Bron: Wicked World (2019)

Het is ook voor ander typen organisaties van belang om tussen het heden en de toekomst te laveren. Elke organisatie is onderweg naar meer kenmerken van systeem 2 terwijl in de meeste gevallen de kenmerken van systeem 1 ook behouden blijven.

Volgens Friedman (2018) lopen *kennisinstellingen* de kans te verdwijnen als ze de bestaande hiërarchie en veelvoud aan afdelingen en disciplines vasthouden⁵². Hij pleit voor samenvoegen en multidisciplinaire programma's op te zetten omdat enerzijds de papieren rompslomp en de hokjesgeest zo verminderd worden en anderzijds de creativiteit en flexibiliteit van de organisatie worden vergroot. Bovendien leren studenten zo breder te kijken en onderzoek te doen vanuit meerdere invalshoeken.

Daarom moeten ook kennisinstellingen en zeker het beroepsonderwijs door een transitieproces waarbij elementen van systeem 1 deels vervangen gaat worden door elementen van systeem 2. Het transitieproces ziet er wel iets anders uit dan dat waar overheden mee te maken hebben, maar het gaat in grote lijnen wel dezelfde kant op:

51 Van Berkel, K. & Manickam, A. (2019). *Wicked World, Systeeminnovatie voor complexe vraagstukken*, p. 115. Noordhoff Business, Groningen/Utrecht.

52 Friedman, H. H. (2018). How the Creation of Too Many Academic Departments Stifles Creativity, encourages a Silo Mentality, and Increases Administrative Bloat. Available: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3095370>

Moderne kenniscentra
Een combinatie van twee systemen

Systeem 1	Systeem 2
Kennisbastion	Engaged university
Hiërarchisch vanuit disciplines	Interdisciplinaire en intersectorale netwerken
Beroepsoriëntatie	Bredere maatschappelijke oriëntatie
Uitgewerkt en vaststaand curriculum	Keuzevrijheid in programma's ingebouwd
Uniform profiel van afgestudeerde	Unieke profiel van afgestudeerde
Focus op lessen: theorie en praktijk	Focus op praktijkonderzoek, kenniscreatie en innovatieve toepassing in proeftuinen
Gespecialiseerde beroepsvaardigheden	Communicatie, creativiteit, samenwerken, complexiteitsdenken, datascience, technologie
Toetsingscriteria gericht op beheersing	Toetsing op effectiviteit van interventies

Ook in *het bedrijfsleven* is een vergelijkbare kentering te zien waar systeem 2 steeds belangrijker is geworden maar waar ook systeem 1 nog volop bestaat. Voor bedrijven die systeem 2 niet weten te integreren bestaat het risico dat zij hun concurrentievermogen op termijn verliezen. De voortgaande technologische innovatie en de globalisering zorgen er bovendien voor, zo laten Friedman & Lewis (2021) zien, dat het voor bedrijven steeds moeilijker wordt om te weten wie de belangrijkste concurrenten zijn. Zij noemen bijvoorbeeld Uber, videostreaming en Amazon als volkomen onverwachte nieuwkomers die hele industrieën op hun kop hebben gezet⁵³. De verschuiving van een gerichtheid op de effectiviteit van de interne organisatie naar de ontwikkeling van een vruchtbaar ecosysteem waarin wordt samengewerkt om de toekomst veilig te stellen is de grootste uitdaging voor elk modern bedrijf.

53 Friedman, H. & Lewis, B.J. (2021). The Importance of Organizational Resilience in the Digital Age. *Academia Letters*, Article 1643. DOI: 10.20935/AL1643

Moderne bedrijven
Een combinatie van twee systemen

Systeem 1	Systeem 2
Hiërarchisch – ondernemend – gesloten	Flexibel – improviserend in netwerken
Focus op geld, groei en snelheid	Focus op inclusiviteit: economisch, technologisch, ecologisch, sociaal
Concurreren – winst/verlies voor aandeelhouders	Samenwerken met stakeholders – win/win
Rationele en lineaire strategische en operationele planning	Zelforganisatie vanuit scenario's, doelen, spelregels en grenzen
Streven naar uniformiteit en standaardisatie	Variëteit zoeken die aansluit bij de omgeving
Rollen, taken, bevoegdheden	Onderlinge afstemming
Controle op processen, procedures en werkers	Criteria zijn vertrouwen, complementariteit en resultaten

Tenslotte verkeren ook veel maatschappelijke organisaties in transitieprocessen. Hieronder wordt de transitie in de gezondheidszorgsystemen verduidelijkt. Gezondheidszorgsystemen worden veelal niet vanuit één soort organisatie aangestuurd. Er bestaan zorgsystemen – cure en care – die hoofdzakelijk kenmerken hebben van systeem 1 die ze mogelijk ook in de toekomst zullen behouden. In toenemende mate verschuift de aandacht naar preventie en gezondheid waar veel organisaties vanuit systeem 2 principes bij betrokken raken. Hoe dan ook zullen beide systemen op elkaar inwerken, waarbij de aandacht voor gezondheid en systemen die gezondheid bevorderen sterk zal toenemen ten dele door de oplopende zorgkosten en gebrek aan menskracht in de zorg.

Moderne zorg- en gezondheidsorganisaties

Een combinatie van twee systemen

Systeem 1	Systeem 2
Academische medische centra, regionale ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingscentra, thuiszorg	Gezondheidslandschap: breed spectrum van bedrijven, instellingen en gemeenschappen voor elke levensfase
Specialismen in genezen, verzorgen en rehabilitatie	Preventie in een veilige en gezonde werk- en leefomgeving
Artsen, verpleegkundigen, verzorgenden, managers, verzekeraars, patiënten, niet medische technologie-reuzen	Overheden, buurten, sport- en beweging, supermarkten, gezondheidsindustrie, welzijnswerk, onderwijs
Genezing, overleving, beddenbezetting	Volksgezondheid, gezond ouder worden
Protocollaire aanpak, medicijnen en complexe technologie	Veelheid en variatie in benadering; focus op zelfzorg
Meten van bloed, hart, long, etc.	Meten van gezondheid, activiteiten, fitness

4.5

DE NOODZAAK VAN TRANSITIE

Vrijwel alle organisaties voelen de noodzaak van een transitie van binnenuit. Transities worden meestal beschreven vanuit gesignaleerde noodzakelijke maatschappelijke veranderingen. Energietransitie, klimaattransitie, voedseltransitie, agrarische transitie. De noodzaak van organisatietransitie om al deze transities mogelijk te maken wordt overal gevoeld maar is vaak nog in een beginstadium. *Systeem 2* is in veel organisaties nog nauwelijks geïmplementeerd. Wel bestaan overal rudimentaire aanzetten. In projecten en programma's wordt steeds vaker over grenzen van de eigen organisatie samenwerking aangegaan met anderen. Interdisciplinaire aanpakken, publiek-private samenwerkingsvormen, samenwerking tussen mkb-bedrijven en kennisinstellingen, samenwerking in zorgketens en productieketens. Maar het gaat moeizaam. De taal en cultuur van samenwerkende partijen blijkt verschillend. Organisaties hebben verschillende belangen om te participeren en doen mee vanuit een verschillend mandaat. De urgentie om zaken anders op te pakken wordt niet overal gevoeld en over de kosten en baten van samenwerking met andere partners wordt hevig getwijfeld.

4.6

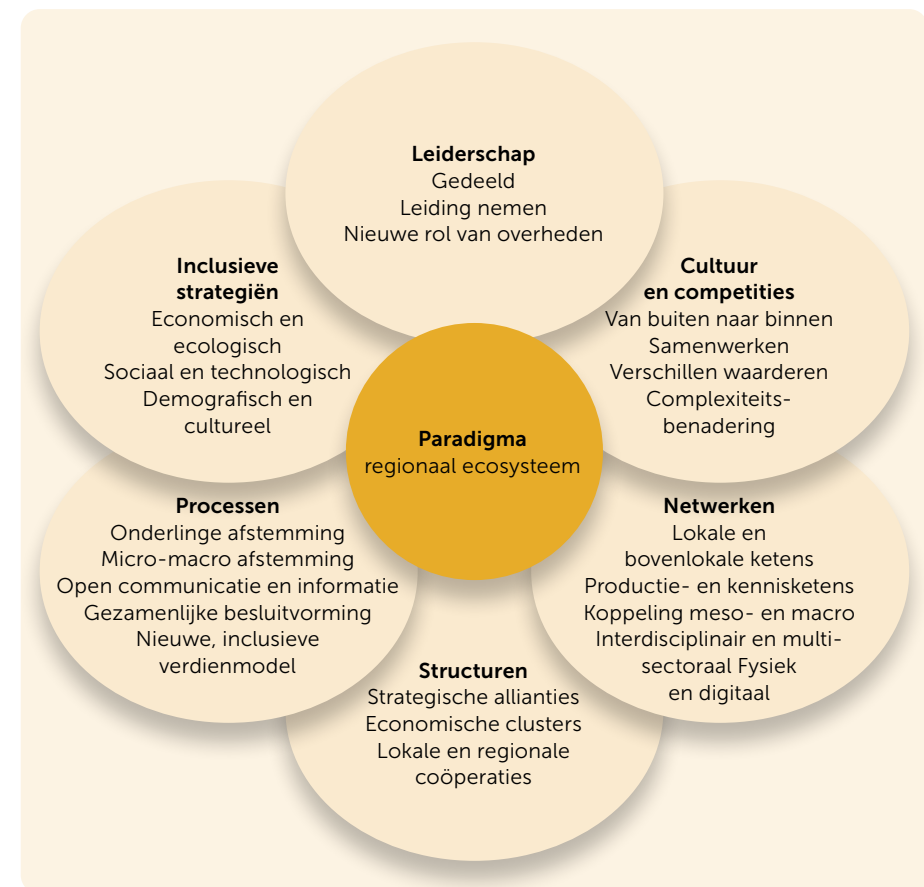
EEN NIEUWE SYSTEEMSAMENHANG

Enkele conclusies

- Aandacht voor een *nieuw paradigma* is voor alle organisaties van belang om succesvol in de toekomst te kunnen blijven. Belangrijk in dat paradigma is de aandacht te verschuiven van de organisatie naar het regionale ecosysteem. Welke partners en netwerken maken ons sterker? Welke lokale en regionale uitdagingen bieden voor ons nieuwe kansen?
- *Inclusiviteit* in plaats van exclusiviteit. Niet meer eigenbelang, maar gedeeld belang. Niet meer als organisatie of afdeling tegenover de rest, maar samen met anderen. Niet meer alleen economisch, maar ook ecologisch, sociaal en demografisch.
- *Aandacht voor andere processen*. Collectieve 'sense-making' en besluitvorming; open communicatie in plaats van gesloten en geheime strategieën, transacties en technologieën.
- *Leiderschap* gaat steeds minder over individuen maar steeds vaker over leiding durven en kunnen nemen in gezamenlijke programma's van meerdere partijen. Invloed uitoefenen vanuit eigen positie, belang en expertise. Vertrouwen ontwikkelen in gedeeld leiderschap.
- *Cultuur en competenties*. Van buiten naar binnen leren kijken. De ontwikkelingen in de wereld en in de regio laten zien waar onze uitdagingen en kansen liggen. Het besef dat alles met alles samenhangt en jezelf daarvoor openstellen maakt dat je breder kunt kijken en meer mogelijkheden en kansen ontdekt. De eigen waarheid confronteren met die van andere stakeholders verruimt je blik.
- *Netwerk* in plaats van hiërarchie. Directe lokale samenwerking verbonden met digitale mondiale ketens. Onderlinge afstemming. De uitdaging bepaalt de aard van het (tijdelijke?) netwerk. Het toenemend belang van regionale en mondiale kennisnetwerken.

- *Andere organisatorische en juridische vormgeving*. Samen effectiever en efficiënter worden door nieuwe constructies zoals regionale coöperaties die erop gericht zijn regionale uitdagingen en kansen voor de toekomst in gezamenlijkheid aan te pakken.

De nieuwe systeemsamenhang ziet er zo uit:



5



Hoe verder

5.1 Een nieuwe richting

Om te zorgen dat lokale gemeenschappen weerbaarder worden zijn de volgende acties nodig:

De regio en de lokale gemeenschap herwaarderen

Er kan niet genoeg worden benadrukt hoe belangrijk regionale samenwerking en samenhang is voor het leven, wonen en werken van de inwoners van een gebied. Globalisering, individualisering en het neoliberale denken hebben gemeenschappen ondermijnd en een mentaliteit doen ontstaan van ieder voor zich. Dat geldt voor bedrijven, instellingen en voor individuen. Een gemeenschappelijke geschiedenis en toekomst lijkt niet meer te bestaan. In dit boek is duidelijk geworden dat nieuwe maatschappelijke uitdagingen niet meer alleen met top-down maatregelen en vanuit monodisciplinaire en mono-sectorale aanpakken kunnen worden aangegaan. Europese, nationale en regionale overheden kunnen niet meer via wetten en richtlijnen alles geregeld krijgen. De specifieke identiteit, geschiedenis en toekomst van een streek, een stad of een dorp kan alleen van onderop door onderlinge lokale samenwerking worden veiliggesteld.

Verantwoordelijkheid nemen

De gemeente en de provincie bestaan niet alleen voor het uitvoeren en toezien op uitvoering van landelijke wetgeving. Ook niet alleen voor het vaststellen van bestemmingsplannen en de uitgifte van rijbewijzen en paspoorten. Hun taak is bovenal oog te hebben voor de weerbaarheid en toekomstbestendigheid van het gebied waar zij verantwoordelijk voor zijn. Voor een gezond economisch, sociaal en cultureel klimaat en voor het welbevinden en de toekomst van hun inwoners.

Nieuwe verhoudingen teweegbrengen

De overheid is daar het beste voor geëquipeerd. Zij heeft een 'license to operate'. Zij heeft bestuurlijk gezag waarvoor bestuurlijke leegte plaats moet maken. Zij kan *publiek-private programma's* in gang zetten en kan vergunningen en subsidies verstrekken onder voorwaarde van samenwerken van betrokken partijen. Partijen bij elkaar brengen kan ook door fysieke en formele ontmoetingsplekken te creëren zoals het stimuleren van het oprichten van de eerder beschreven *regio- en gebiedscoöperatie en innovatiewerkplaatsen* waar vernieuwing feitelijk wordt gerealiseerd.

Zorgen voor een gebiedsagenda

Het ontwikkelen van een agenda waarin antwoorden worden gezocht voor alle uitdagingen voor het gebied. Die regionale agenda kan nooit alleen door het overheidsapparaat worden opgesteld maar zal in samenwerking met inwoners, bedrijven, instellingen en kenniscentra worden ontwikkeld.

Een interne vernieuwingsslag bewerkstelligen

Overheden zullen zichzelf moeten vernieuwen als zij hun verantwoordelijkheid voor de toekomst van het gebied waar zij verantwoordelijk zijn serieus nemen. Dat kan alleen maar als er meer ruimte wordt vrijgemaakt voor de '*ondernemende overheid*'. Hierboven is dat '*Systeem 2*' genoemd. '*Meer tijd, geldt en mankracht in het ambtelijk apparaat* voor het zoeken naar creatieve en innovatieve oplossingen in netwerken met de andere regionale stakeholders. Die vernieuwingsslag vindt al her en der plaats maar onvoldoende. Daarbij moet ook aandacht worden besteed aan de *vrijheidsruimte* voor ambtenaren om deals te sluiten met de samenwerkingspartners. Deze vernieuwingsslag, een ware transitie, geldt ook voor andere partijen. *Organisaties op het terrein van zorg* zullen zich meer moeten verbinden met andere partijen op het gebied van welzijn en gezondheid van inwoners om de uitdagingen waar de zorg voor staat aan te kunnen. *Kennisinstellingen* zullen meer '*engaged*' moeten worden om relevant te blijven voor maatschappelijke vooruitgang en om hun bijdrage te leveren aan innovatie en gebiedsontwikkeling. *Bedrijven* kunnen steeds minder hun maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheid ontlopen. Alle genoemde partijen zullen meer aandacht aan '*Systeem 2*' moeten gaan besteden.

De inwoners van een gebied kunnen hun stem tot nu toe vooral laten horen in verkiezingstijd terwijl het om hun toekomst gaat. De stem van inwoners telt maar af en toe. Daarom is het 'right to challenge' zo belangrijk. Daarom zijn burgerinitiatieven zo belangrijk. Die ontstaan alleen waar tekorten worden gevoeld. *Burgerinitiatieven en burgerberaden* moeten worden gekoesterd en structureel worden meegenomen in gebiedsagenda's, regiocoöperaties, gebiedscoöperaties en innovatiewerkplaatsen.

Iedereen en alles moet anders

Alle betrokken partijen moeten opnieuw kijken naar hun interne organisatie. Een paar vrijgestelde individuen voor het samenwerken aan innovatie in regionale netwerken zal niet werken. Alle organisaties moeten hun strategie heroverwegen. Blijven we vooral concurreren om marktaandeel of gaan we echt samenwerken met anderen aan een goede toekomst voor allen. Gaan we samenwerken in netwerken en coöperatieve vormen of zijn we bang voor autonomieverlies. Passen we onze manier van leidinggeven aan (gedeeld leiderschap en leiding nemen waar het moet) of blijven we in onze traditionele hiërarchische rollen. Zorgen we dat onze interne bedrijfsprocessen aansluiten bij de regionale innovatieprocessen of gaan we onze eigen gang. Staan we open voor nieuwe samenwerkingscompetenties in een veranderende wereld of schermen we onze eigen ontwikkeling af.

Een regionaal kennis en innovatie-ecosysteem inrichten

De regio aan zet geeft ook nieuwe kansen voor *regio-specifieke kennisopbouw*. Kennis van de historie, het landschap, de knelpunten, de verworvenheden, de mogelijkheden. In Groningen bijvoorbeeld de kennis en innovatie rond landbouw, chemie, logistiek, slimme netwerken, energie en plattelandproblematiek. Kennis en innovatie gebeurt niet alleen via de zogenaamde kenniscentra, maar steeds vaker juist in regionale (digitale) platforms die verbonden zijn met mondiale kennis- en innovatieplatforms. 'Engaged' universiteiten, hogescholen en MBO-instellingen zijn steeds vaker kristallisatiepunten in het regionale/ mondiale kennis- en innovatieketens.

Omarm nieuwe competenties

Eerder in dit boek is gesproken over de 'competentievalkuil'. Veel organisaties, of het nu om overheden, bedrijven of kennisinstellingen gaat, slagen er niet in om als de omgeving ingrijpend verandert, zelf mee te veranderen.

Bestaande routines zullen niet makkelijk veranderen als bestaande competenties uitgangspunt blijven voor een maatschappelijke transitie. Nieuwe competenties zullen bij alle genoemde regionale en lokale stakeholders moeten worden ontwikkeld, maar weer in de eerste plaats bij het overheidsapparaat. Een aantal competenties⁵⁴ die nodig zullen zijn voor ambtenaren om nieuwe complexe uitdagingen aan te gaan zijn:

- Alert zijn op en tijdig reageren op toekomstige interne en externe ontwikkelingen en bedreigingen
- Bondgenoten voor verandering kunnen vinden
- Interne en externe netwerken kunnen opbouwen
- In staat zijn om met innovatieve oplossingen in te spelen op veranderde omstandigheden
- Samen met interne en externe stakeholders strategische interventies bedenken en in gang zetten
- In staat zijn om levensvatbare, inclusieve, duurzame en rechtvaardige oplossingen te vinden voor complexe issues
- Samen met anderen trans-disciplinaire oplossingen kunnen vinden
- In staat zijn om alleen of samen met anderen mogelijke, waarschijnlijke en wenselijke toekomst in kaart te brengen en de gevolgen (risico's en kansen) van verschillende acties daarbij te onderkennen
- Een visie kunnen ontwikkelen gebaseerd op mogelijke toekomst, inclusief een strategie om blijvende veerkracht te bereiken
- Vanuit eigen waarden, waarnemingen en acties in staat zijn tot een kritische beoordeling van normen, praktijken en opinies en daarbij een positie innemend in het discours over duurzaamheid.

De urgentie om te veranderen wordt door velen gevoeld. Het denken over vernieuwing komt langzaam op gang. Bovengenoemde aanbevelingen zijn op veel plaatsen al zichtbaar. Her en der wordt experimenteel samengewerkt om antwoorden te vinden op alle nieuwe complexe vraagstukken. De richting waarin de verandering moet worden gezocht wordt door velen onderschreven, maar de echte maatschappelijke transitie van concurreren naar samenwerken is nog maar net begonnen.

54 public-start.eu

De onderzoeksgroep van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen, onder leiding van lector Willem Foorthuis en Anu Manickam, presenteert met genoegen een reeks publicaties over hun werk met lokale en regionale gemeenschappen.

In deze reeks van zes publicaties, vijf Nederlandse en één Engelse, worden studies en hoogtepunten gepresenteerd over coöperatieve, inclusieve en democratische praktijken die gericht zijn op duurzame ontwikkeling van dorp, stad en regio. Ook worden de transities die daarvoor nodig zijn onder de loep genomen. De ervaring die is opgedaan in acht jaar van regionale betrokkenheid, experimenteren en kennisontwikkeling maakte duidelijk dat regio's zelf het voortouw moeten nemen om hun weerbaarheid en innovatiekracht te vergroten. Een collectieve inspanning van alle regionale spelers is nodig om resultaten te bereiken. Noodzakelijke nieuwe rollen, perspectieven en organisatievormen worden in de publicaties verduidelijkt.

Ook kennisinstellingen zoals de Hanzehogeschool leveren een bijdrage. Elk jaar werken in het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen tussen de 600 tot 1000 studenten samen met MKB-bedrijven en instellingen bij het vinden van innovatieve oplossingen voor bedrijfsproblemen en maatschappelijke uitdagingen.

In de uitgaves wordt ook aandacht besteed aan mislukkingen en teleurstelling en hoe dat kan leiden tot meer 'engagement', meer dialoog, meer aandacht voor collectieve actie en meer combineren van kennis, middelen en netwerken. Tenslotte wordt duidelijk dat 'ondernemende' regionale en lokale overheden cruciaal zijn voor een *"Regio aan zet"*.

