



**Hanzehogeschool  
Groningen**

University of Applied Sciences

# ENGAGED

## De onder- zoekende regio

Nico van der Sijde



## De onderzoekende regio

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](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)

## Colofon

### *Tekst:*

Nico van der Sijde

### *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:*

9789053031568

### *Speciale dank gaat uit naar:*

Jacqueline Gomaschie, Hans Bergsma, Elly Pastoor,  
Rudolf Doornkamp, Joyce Walstra en Erna Daling

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.

# De onderzoekende regio

**Een schets van de doelen, werkwijzen en resultaten van  
het participatieve en praktijkgestuurde onderzoek in het  
lectoraat Duurzaam coöperatief Ondernemen.**

**Nico van der Sijde**

**Marian van Os**

**Centre of Expertise Ondernemen**



# VOORWOORD

**I**n 2015 werd Willem Foorthuis benoemd als bijzonder lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen bij het Kenniscentrum Ondernemerschap van de Hanzehogeschool Groningen. 'Bijzonder' betekent in dit geval dat Willem en zijn lectoraat extern gefinancierd werden door partijen in de regio, met name de Gebiedscoöperatie Westerkwartier, Europese fondsen en Terra MBO. Deze partijen en Willem Foorthuis hadden daarbij een visie en een ambitie. Die visie bestond uit de gedachte dat door veel betere samenwerking door verschillende partijen uit de quadrupel helix (bedrijven, overheden, kennisinstellingen en burgers) het regionale innovatie klimaat sterk kan verbeteren. Dankzij de coöperatieve gedachte en het veel beter oplijnen van anders doorgaans losse activiteiten en doelstellingen zou het mogelijk moeten zijn om een regionaal innovatie ecosysteem te bouwen dat een enorme impuls kan geven aan economie, werkgelegenheid en brede welvaart in de regio. De ambitie was om vanuit het lectoraat bij de Hanzehogeschool te gaan proberen dat regionale innovatie ecosysteem vorm te geven en te laten zien of en hoe dat dan kan gaan werken. Willem Foorthuis en zijn medewerkers in het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen hebben hier twee periodes van vier jaar hard aan gewerkt en grote stappen weten te zetten. De hier voorliggende publicatie bevat een evaluatie van die afgelopen acht jaar, met een nadruk op de laatste vier jaar. Deze evaluatie laat zien dat Willem Foorthuis overtuigend heeft laten zien dat een bloeiend regionaal innovatie ecosysteem daadwerkelijk gebouwd kan worden en hoe dat dan kan. Daarbij heeft Willem vastgeroeste patronen weten te doorbreken, zowel in de regio als binnen de Hanzehogeschool. De geleerde lessen delen wij graag via deze publicatie, zodat ook meer mensen kunnen profiteren van de geleerde lessen en het regionale innovatie ecosysteem hier en elders kan worden versterkt.

*Dr Hugo Velthuisen  
Directeur Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen  
Hanzehogeschool Groningen*

# INHOUD

**Voorwoord 5**

**Ten geleide 9**

**1 Van duurzaam coöperatief ondernemen naar regionale transities 13**

- 1.1 Ecosysteem voor innovatie. Transities en systeemveranderingen 15
- 1.2 Instrumentarium en modellen. Het 'hoe' van transities 17
- 1.3 Regionale samenhang: het Regionaal Innovatie Framework (RIF) 18
- 1.4 Grenzen verleggen. Denken in regionale innovatie ecosystemen! 21
- 1.5 Van Gebiedscoöperatie naar regionaal innovatie ecosysteem 22
- 1.6 Analyse Gebiedscoöperatie Westerkwartier: de belangrijkste conclusies 24
- 1.7 De Gebiedscoöperatie als onderneming 26

**2 Onderzoek en kennisontwikkeling 29**

- 2.1 Reflexief actie onderzoek 30
- 2.2 Praktijkstroom en kennisstroom 33
- 2.3 Het door DCO ontwikkelde transitie-model 36

**3 Bijdrage aan Beroepspraktijk en Maatschappij 41**

- 3.1 Grote waardering van stakeholders en partners 42
- 3.2 Het Voedselakkoord Westerkwartier 54
- 3.3 Onderzoekstraject "Samen Besturen – Samen Innoveren" 56
- 3.4 "Public: START": ondernemendheid van bestuurders en regio's 57
- 3.5 KIA Maatschappelijk verdienvermogen 58

**4 Verbinding tussen lectoraat, onderwijs en regio 63**

- 4.1 Korte beschrijving van de regionale innovatiewerkplaatsen 65
- 4.2 Ondersteuningsmateriaal t.b.v. de innovatiewerkplaatsen 69
- 4.3 IWP-overstijgend: communicatieopdrachten 73
- 4.4 EMBRACE: sociaal ondernemerschap in onderwijsprogramma's 74

**Conclusie 79**

# TEN GELEIDE

## Een in alle opzichten bijzonder lectoraat

Alle lectoraten bij de Hanzehogeschool Groningen worden eens in de vier jaar geëvalueerd. Dus ook het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen (DCO). Lector Willem Foorthuis gaat bovendien met pensioen. Dat is een forse verandering, want hij was de drijvende kracht van DCO, door zijn zeer persoonsgebonden netwerken en zijn unieke kwaliteiten. Maar het is ook een mooie gelegenheid om eens uitgebreid terug te kijken op wat het lectoraat allemaal heeft bereikt. En dat gaan we doen in deze publieksversie van de lectoratevaluatie DCO! Wat waren de highlights? Wat heeft het lectoraat gedaan? Waarop kan het trots zijn? En wat maakt dit lectoraat zo "bijzonder", in alle betekenissen van dat woord?

Elk lectoraat dat extern gefinancierd wordt (dus door bijdragen van praktijkpartners) heet een "bijzonder lectoraat". Maar tegelijk is de lector door zijn aantekelijke enthousiasme en visionaire dadendrang ook een bijzonder mens. Bovendien vormt lectoraat DCO, samen met zijn partners, een bijzonder omvangrijk regionaal netwerk, "Regionaal Innovatie Framework" (RIF) genoemd. In december 2021 gaf het RIF m.b.v. onderstaande getallen namelijk het volgende – voor Hanzelectoraten- uitzonderlijke beeld<sup>1</sup>:

- 997 betrokken ondernemingen
- 246 betrokken maatschappelijke partijen
- 6 kennisinstellingen: Rijksuniversiteit Groningen, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Van Hall Larenstein, Terra, Noorderpoort, Alfa-college
- 4941 studenten (ruim 1000 per jaar) uit de verschillende kennisinstellingen

---


<sup>1</sup> RIF, *Wat ondernemers denken over opbrengsten, impact en uitrol van de nieuwe coöperatieve aanpak*, december 2021.

- 160 docenten
- 460 projecten
- 23 partners in acht landen
- Per jaar 2.5 miljoen aan investeringen van externe partners

Bovendien leverde DCO **impact** op meerdere fronten:

- a. Een veelheid van quadrupel helix- projecten waarin gewerkt wordt aan regionale of lokale vraagstukken, en aan de **vier maatschappelijke opdrachten** van de Hanzehogeschool. Dat zijn: a) Versterking van een Leefbaar en Duurzaam Noord Nederland, b) Transitie naar een gezonde en actieve samenleving, c) Energie transitie en circulariteit: duurzaamheid met en voor iedereen en d) Digitale transformatie
- b. Groeiend inzicht, vastgelegd in publicaties en vooral in regionale afspraken, over versterking en goede inrichting van het innovatie- ecosysteem. Dat systeem – en de inzichten in de succesfactoren ervan – zijn nog volop in ontwikkeling, maar die ontwikkeling heeft wel het warme commitment van het hele DCO- netwerk.
- c. Juist DCO heeft veel bijgedragen aan de keuze van de Hanze om zich door te ontwikkelen tot “Engaged University”, waarin versterking van de regio en combinatie met de ontwikkeling van het individu centraal staat.

# 1



- 1.1 Ecosysteem voor innovatie. Transities en systeemveranderingen
- 1.2 Instrumentarium en modellen. Het 'hoe' van transities
- 1.3 Regionale samenhang: het Regionaal Innovatie Framework (RIF)
- 1.4 Grenzen verleggen. Denken in regionale innovatie ecosystemen!
- 1.5 Van Gebiedscoöperatie naar regionaal innovatie ecosysteem
- 1.6 Analyse Gebiedscoöperatie Westerkwartier: de belangrijkste conclusies
- 1.7 De Gebiedscoöperatie als onderneming

## Van duurzaam coöperatief ondernemen naar regionale transities



Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen is acht jaar geleden ingesteld op verzoek van ondernemers, burgergroepen en lokale overheden en kennisinstellingen verenigd in de **Gebiedscoöperatie Westerkwartier**. Als **extern gefinancierd** lectoraat. Duurzaam Coöperatief Ondernemen veronderstelt een alternatieve vorm van samenwerking, weg van de traditionele dichotomie bottom-up en top-down. Partners uit de **quadrupel helix** – overheid, markt, kennisinstellingen en maatschappelijk middenveld - hebben daarin elk hun onmisbare taken, verantwoordelijkheden en ook baten die zich niet meer met deze traditionele categorieën laten vangen. Ontwikkeling en implementatie van **coöperatieve businessmodellen** bepaalden de afgelopen acht jaar de beweging en het onderzoek van het lectoraat. Externe partners dragen de kosten van het lectoraat, en investeren daarmee in **regionale vernieuwing**. Deze inzet is versterkt door de externe financiering vanuit EU-middelen (zoals REFRAME, TraCS3, INNOHEIS, SHREK, EMBRACE, Public: START, ECOLAH, VISKY, Milestones en BUFFER+ (uitslag eind maart), middelen uit provincie en gemeenten de Regio Groningen-Assen (Groeningen).

## 1.1

# ECOSYSTEEM VOOR INNOVATIE. TRANSITIES EN SYSTEEMVERANDERINGEN

**H**et lectoraat DCO was altijd een van de coördinerende lectoraten van het Centre of Expertise Ondernemen. De missie van dit CoE is: *“Het Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen draagt bij aan de responsiviteit van de economie door mee te bouwen aan een innovatief ecosysteem voor ondernemerschap in Noord-Nederland”*. Het daarop voortbouwende centrale doel van de onderzoeksvisie van het CoE Ondernemen luidt: *“Het meebouwen en mede-organiseren van een bestendig **regionaal innovatie ecosysteem en een startup ecosysteem**, waarin het CoE Ondernemen als onderdeel van de **tripel helix (TH)** duurzaam, programmatisch en pragmatisch samenwerkt met zijn regionale partners, burgers, overheden en startups aan het ontwerp en de implementatie van oplossingen met impact voor de grote maatschappelijke uitdagingen”*. Het lectoraat DCO zat altijd recht in de kern van deze strategische doelen, door zijn sterke worteling in regionale vraagstukken. Temeer omdat het lectoraat en alle partners van dit lectoraat sterk gedreven werden en nog steeds worden door de urgente **noodzaak van transities** en van **systeemveranderingen**, die nodig zijn voor het omgaan met de grote maatschappelijke vraagstukken.

De grote maatschappelijke vraagstukken komen op alle ondernemingen en organisaties af, en verreweg de meeste ondernemingen en organisaties beseffen dat grote transities noodzakelijk zijn om die vraagstukken aan te kunnen. Toch volharden zij vaak in incrementele vernieuwingen die streng genomen niet principieel verschillen van ‘business as usual’. Soms is dit ingegeven door een perspectief op korte-termijn-winst boven langere termijn duurzaamheid, maar vaker vanwege de moeilijk te hanteren **systemische samenhang** tussen allerlei zaken die niet losstaand van elkaar veranderbaar zijn. Zo is er in elke onderneming samenhang tussen de opvattingen over de ‘business’, procedures, machines, informatieverbreiding, expertise, focus van leidinggevers, strategische doelen, financiële stromen, klanten, wetten en personeel. Dat geldt voor bedrijven, maar ook voor onderwijsinstellingen en de overheid. Zij

allen staan voor de uitdaging om een wirwar van zaken in **systemische samenhang** te veranderen, zonder die systemische samenhang goed te kunnen doorgronden. En bovendien om **complexe problemen** te adresseren die zich niet laten oplossen met een monodisciplinaire aanpak, laat staan door een bedrijf of instelling in zijn eentje, maar die juist vragen om **interdisciplinaire of zelfs cross-sectorale samenwerking met regionale partners**.

Precies daarop is Duurzaam Coöperatief Ondernemen gericht, door netwerken te organiseren en te stimuleren waarin creatief en grens-overstijgend wordt samengewerkt, zodat er meerwaarde voor alle betrokken partijen ontstaat. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het **quadrupel helix model**, waarin de overheid, de industrie, de kennisinstellingen 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. Het gaat daarbij niet alleen om ideeën of om de ontwikkeling daarvan, maar vooral ook om de adoptie van ideeën door gebruikers. Voorts gaat het niet alleen om **technologische** innovatie, maar ook om **sociale** innovatie. En voorop staat steeds het werken aan **transitie** en **systeemverandering**: het besef dat 'business as usual' niet volstaat bij grote vraagstukken m.b.t. bijvoorbeeld klimaat, leefbaarheid en duurzaamheid, en dat je de noodzakelijke radicaal nieuwe werkwijzen en oplossingsrichtingen alleen samen met anderen – en in cross-sectorale kruisbestuiving- kunt ontwikkelen. Dus in **quadrupel helix** werkvormen.

## 1.2

# ● INSTRUMENTARIUM EN MODELLEN. HET 'HOE' VAN TRANSITIES

**D**CO ontwikkelt geen inhoudelijke kennis over het 'wat' van de transitie, maar juist wel over het 'hoe'. De inhoudelijke kennis ontstaat uit **quadrupel helix** samenwerking die verschillende expertises succesvol bundelt. En onderzoekseenheden als het CoE Energie, KC BBE en het CoE HA dragen inhoudelijk bij aan deze **quadrupel helix** samenwerkingen. Maar DCO richt zich niet op die inhoudelijke kennis, doch op het versterken van de **quadrupel helix en het innovatie ecosysteem**. DCO ontwikkelt samen met diverse partners immers vooral het **instrumentarium**: inzichten in **succesfactoren** en **werkzame principes** van **quadrupel helix** samenwerking, **handreikingen** en **instrumenten** om die samenwerking (en daarmee het innovatie-ecosysteem) te verstevigen. En vooral ook nieuwe **modellen**: businessmodellen, financieringsmodellen, verdienmodellen en **organisatorische** modellen die het gezamenlijke denken/werken in regionale innovatie-ecosystemen bevorderen.

## 1.3

# REGIONALE SAMENHANG: HET REGIONAAL INNOVATIE FRAMEWORK (RIF)

Bovendien heeft lectoraat DCO samen met zijn partners een model ontwikkeld – en deels ook in gang gezet – om **meer regie** te krijgen op allerlei losse initiatieven op lokaal en regionaal niveau. Dit om echt vorm te geven aan de **nieuwe regionale samenhang** die zo nodig is voor het innovatie ecosysteem. In de stadsregio rond Groningen en Assen is in de afgelopen jaren daartoe een breed werkverband gevormd: **het Regionaal Innovatie Framework (RIF)**. Ondernemers, inwoners, **alle Groninger gemeenten** en de noordelijke kennisinstellingen van **mbo, hbo en wo** hebben samen nagedacht hoe zij de economische en maatschappelijke uitdagingen in hun regio het hoofd kunnen bieden. En hoe zij het innovatiepotentieel van het MKB en (daarmee) de innovatiekracht van de regio konden bevorderen. Om dat te bereiken wilden zij de partners in de quadrupel helix hechter organiseren volgens een goed doordachte structuur, waarmee ook de kloof gedicht wordt tussen onderwijs, onderzoek, ondernemers, overheden en burgers. Een brede coalitie van stakeholders deed een verzoek voor ondersteuning van het RIF in het kader van het programma 'Werken aan Ontwikkeling'. Dat verzoek is niet gehonoreerd, maar het heeft nog steeds een groot draagvlak bij overheden, kennisinstellingen en ondernemers<sup>2</sup>. Een belangrijk principe van dit model is dat het innovatie- ecosysteem voortdurend wordt doorontwikkeld op basis van **een programma dat door alle quadrupel helix- partners gedragen wordt**. En waar iedereen ook actief **mede- eigenaar** van is. Het borgen van dit mede-eigenaarschap is nog een forse opdracht, zoals o.a. paragraaf 1.3 hierna laat zien. Maar zonder mede- eigenaarschap van alle betrokkenen bereik je niet wat je wil: een breed gedragen programma waarbinnen voortdurend nieuwe initiatieven ontstaan die elkaar versterken. Dat laatste gaat uiteraard niet van-

<sup>2</sup> RIF, *Wat ondernemers denken over opbrengsten, impact en uitrol van de nieuwe coöperatieve aanpak*, december 2021.

zelf: "iemand" moet hierin steeds weer het voortouw nemen, kansen ruiken en partijen enthousiast maken. Maar dit kan steeds weer iemand anders zijn. Soms een ondernemer, dan weer een onderzoeker, soms een lector of een KC/CoE, soms zelfs een groep studenten. In sommige gevallen kan ook een krachtige wethouder of een aantal gemeentelijke ambtenaren de bal aan het rollen brengen. Vaak heeft de lector DCO processen in beweging gekregen. Maar het zou niet goed zijn als hij steeds de "trekker" was, want dan zou er in de regio onvoldoende eigenaarschap en echte samenwerking kunnen worden bereikt.

In het RIF gaat om samenwerking in drie soorten netwerken op verschillend territoriaal niveau, die elkaar beïnvloedende agenda's hebben:

### I. Regiocoöperatie (als overkoepelend service- center):

De regiocoöperatie biedt een duurzame fundering als een overkoepelend 'service centre' dat de gebiedscoöperaties en innovatiewerkplaatsen ondersteunt op verschillende terreinen, zoals marketing en communicatie, administratie, ICT, HR en financiën. Daarnaast fungeert de regiocoöperatie als verbinder, aanjager en versneller van transitities, en als schakel tussen de gebiedscoöperaties en innovatiewerkplaatsen. Door de regiocoöperatie wordt gezamenlijke innovatie en kennisontwikkeling mogelijk.

### II. Gebiedscoöperaties:

Dit is 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. De Gebiedscoöperatie heeft een programma met vier speerpunten: 1. Voedselketens, 2. Klimaatneutrale, biobased & circulaire economie, 3. Maatschappelijke energieketen en 4. Sociale en inclusieve samenleving (als dwarsdoorsnijdend onderwerp).

### III. Innovatiewerkplaats:

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

Het RIF- model is bedoeld om meer structuur, regie, samenwerking en mede-eigenaarschap te bereiken in de regio. Dit model is echter nog niet uitontwikkeld, en heeft nog geen definitieve vorm en inhoud gekregen. Bovendien zijn de business developer en de directeur van het CoE Ondernemen (dus Joost van Eck en Hugo Velthuisen) nu met de regionale partners in gesprek over **alternatieve modellen**, en daarmee over **andere manieren** om onze studenten, docenten en lectoraten aan de **regionale vraagstukken** en aan **innovatie ondernemingen** te koppelen. Maar de onderliggende gedachten, en vooral de onderliggende zoektocht naar nieuwe regionale samenhang, en naar een betere organisatie van het regionale innovatie ecosysteem, hebben veel draagvlak bij onze regionale partners. Zoals er ook veel commitment is om de succesfactoren te onderzoeken én te versterken van dit soort quadrupel helix-samenwerkingen. Ook groeit het besef bij veel van de partners dat zij ook zelf transities zullen moeten doormaken om beter in staat te zijn tot cross- sectorale samenwerking en tot goede bijdragen aan het regionale innovatie ecosysteem.

## 1.4

# GRENZEN VERLEGGEN. DENKEN IN REGIONALE INNOVATIE ECOSYSTEMEN!

**D**it alles betekent ook: grenzen verleggen en structuren doorbreken. Het frame is niet meer 'de organisatie' maar het '**regionale innovatie ecosysteem van de organisaties**'. Het is niet alleen anders kijken naar de werkelijkheid maar het is een **breuk** met de bestaande orde. **Denken in regionale innovatie ecosystemen** is ook het hanteren van andere waarden en het ontwikkelen van opties door verbeeldingskracht. Uitgangspunt in dit denken is niet primair '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 wordt er gezamenlijk gewerkt aan de bestrijding van de uitputting van de aarde, de verspilling van grondstoffen en de klimaatverandering. Ook de zoektocht naar **nieuwe regionale samenhang** is in dat kader belangrijk. Dat laatste kan volgens DCO en zijn partners 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.

## 1.5

# VAN GEBIEDSCOÖPERATIE NAAR REGIONAAL INNOVATIE ECOSYSTEEM

Samen met **Gebiedscoöperatie Westerkwartier** (in 2013 opgericht) fungeerde het lectoraat DCO als motor voor regionale ontwikkeling, en dus voor werken in de quadrupel helix en denken in ecosystemen. Samen met ondernemers, studenten en onderzoekers uit onderwijsinstellingen, inwoners en overheid in de regio benoemden zij de thema's die in de regio spelen en stelden samen een agenda op. Deze regionale agenda (met onderwerpen als duurzaamheid, energietransitie, gezonde voeding, kringloop-economie en versterken van de regionale voedingsproductie) leverde het kader voor innovatievragen van ondernemers. Om deze vragen in samenwerking te beantwoorden ontwikkelen ondernemers, overheden, studenten en onderzoekers samen nieuwe kennis en inzichten, die zij daarna in de praktijk toepassen, testen en verbeteren.

Dit gebeurt in **lerende communities**, waar je bij elkaar komt om concrete vragen te beantwoorden, maar vooral ook om van hieruit nieuwe businessplannen en -modellen te ontwikkelen. Het gebeurt bovendien in **coöperatieve ketens**: bijvoorbeeld door het inrichten (of liever: herstellen) van een **regionale voedselketen** van verschillende samenwerkende bedrijven/instellingen, die samen productie, verwerking en afzet ter hand nemen van regionale voedingsproducten. Zodat boeren complementair samenwerken aan de productie van verschillende gezonde producten, op basis van afspraken met bijvoorbeeld ziekenhuizen die deze producten in grote hoeveelheden afnemen waardoor de boeren verzekerd zijn van een markt, en dat dan weer op basis van samenwerking met voedselverwerkingsbedrijven en transporteurs die ervoor zorgen dat die ziekenhuizen dagelijks de gewenste hoeveelheden voedsel krijgen van de juiste kwaliteit. En in samenwerking met overheden en ondernemers wordt bovendien gewerkt aan het benutten van restafval door b.v. biovergisting, zodat de regionale voedselketen ook een **circulaire voedselketen** wordt die de **duurzaamheid van de regio** bevordert. Dat vraagt van alle deelnemers (ondernemers, instellingen, burgers, overheden) dat ze het oude "organisatiegerich-

te" denken en werken meer en meer gaan vervangen door **coöperatief** denken en werken. En dat het oude economische denken in termen van "hoe maak ik, als autonoom bedrijf, omzet en winst", vervangen wordt door een gezamenlijke gerichtheid van ondernemers, kennisinstellingen en overheden op "people, planet and profit". Inzet is dus niet simpelweg "winst van het individuele bedrijf", maar **gezamenlijke** bijdrage aan economisch én maatschappelijk rendement **voor de regio**, inclusief regionale duurzaamheid en werkgelegenheid.



Het lectoraat DCO organiseerde talloze overleggen met deelnemers vanuit onderwijs, overheid, ondernemers en burgerij

## 1.6

# ANALYSE GEBIEDS- COÖPERATIE WESTER- KWARTIER: DE BELANG- RIJKSTE CONCLUSIES

In het najaar van 2022 meldde de Gebiedscoöperatie Westerkwartier haar faillissement aan. Dat werd vooral veroorzaakt door de obstakels vanwege de coronacrisis. En de deelnemers wilden ook een doorstart maken. Maar lectoraat DCO zag dit als aanleiding voor een **fundamentele analyse** van de succesfactoren en knelpunten. Deze werd uitgevoerd met specifieke aandacht voor de volgende deelvragen:

- Is er binnen de Gebiedscoöperatie een samenwerkingsvorm ontstaan waarin elke partner niet alleen handelt vanuit eigen verantwoordelijkheid voor de eigen organisatie en het eigen bedrijf, maar ook vanuit **medeverantwoordelijkheid (mede- eigenaarschap)** van het Westerkwartier **als geheel**?
- Hoe krijg je het voor elkaar dat de coöperatiepartners – individueel en collectief – optimaal kunnen functioneren en innoveren, met baten voor de eigen organisaties en het Westerkwartier als geheel?

Uit de analyse bleek dat een aantal basisstappen **succesvol** is uitgevoerd:

- Regionale ondernemers en (publieke) organisaties hebben een inhoudelijke agenda opgesteld met onderwerpen (matschappelijke vraagstukken) die voor de regio van belang zijn.
- Met de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB is een werkmodel uitgekristalliseerd dat een nuttig houvast biedt voor andere nog op te richten regionale leergemeenschappen.
- Deelnemende onderwijsinstellingen hebben in hun roosters enige ruimte gemaakt voor leren in de Innovatiewerkplaats.

Maar uit de analyse kwam ook een aantal **belangrijke knelpunten** naar voren:

- Bij strategisch lid en medeoprichter **Terra** was er sprake van een grote hoeveelheid veranderingen, zowel m.b.t. het werkveld als in de interne organisatie en het management.
- Ook in de **Hanzehogeschool** is de **kenniscreatie** en de **potentiële impact** op de Gebiedscoöperatie minder effectief dan je zou wensen. Daarnaast wordt ook het **concept van de Innovatiewerkplaats** binnen de Hanzehogeschool niet optimaal benut. Alleen al binnen het CoE Healthy Ageing zijn er meer dan 20 IWPs, wat leidt tot veel versnippering en weinig focus & massa. In wezen hebben deze IWPs daardoor eerder de status van een project dan van een learning community rond een majeur onderwerp. Vanwege de fragmentatie van kennis binnen de vele IWPs en projecten gaat kennis verloren en moeten veel processen steeds weer bij nul beginnen. Bovendien is er te weinig stapeling van kennis en te weinig impact.
- Dit heeft uitwerkingen op het functioneren van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB. Mede vanwege gebrek aan tijd en middelen kan deze nog niet uitstijgen boven het niveau van een stage- en afstudeerfaciliteerder.
- Ook is er veel te weinig actieve en continue betrokkenheid uit de **markt**. Met andere woorden: er zijn nog weinig tot geen permanente samenwerkingsrelaties opgebouwd met **regionale ondernemers**. Dit betekent dat de kennisvragen grotendeels vanuit de Innovatiewerkplaats worden geformuleerd. Het commitment uit de regio ontbreekt echter nog grotendeels, zowel in inhoudelijk als ook procesmatig en in financieel opzicht. Daardoor ontstaat een overbelasting voor de staf van de Gebiedscoöperatie.
- Een ander manco is dat ook de **samenwerking met de docenten** in de Innovatiewerkplaats niet optimaal is. Docenten zouden over meer capaciteit moeten kunnen beschikken om intensiever met de regiopartners in de Innovatiewerkplaats te kunnen samenwerken. Op die manier kan hun kennis beter benut worden en kunnen zij beter profiteren van de kennis binnen de learning community.
- De Gebiedscoöperatie kon zich derhalve niet voldoende positioneren en wordt dus gezien als één speler van vele mogelijke. Ze moest dus concurreren met andere aanbieders, maar dat kon de Gebiedscoöperatie in veel gevallen niet aan. Want er zijn diverse spelers die zich reeds als specialisten voor bepaalde trajecten geprofileerd hebben: universiteit en hogeschoolen voor onderzoek, content creators en tekstschrijvers voor marketing- en participatieprocessen, reïntegratiebedrijven voor sociale inclusie, managementadviseurs voor procesontwerp en nieuwe verdienmodellen.

## 1.7

# DE GEBIEDSCOÖPERATIE ALS ONDERNEMING

**S**amen met de regionale partners wordt nu besproken op welke wijze de in de Gebiedscoöperatie ingezette quadrupel helix- samenwerking kan worden voortgezet. De hierboven beschreven knelpunten worden daarbij geadresseerd. Voorts wordt bekeken of en hoe de Gebiedscoöperatie zich het beste kan ontwikkelen als **onderneming**. Dit betekent dat ze via de verschillende projecten in potentie **nieuwe verdienmodellen** moet ontwikkelen. De ledenbijdragen leveren maar een klein deel van de financiering. Dit deel kan nooit uitgroeien tot een substantieel deel van het benodigde budget. Waar komen de inkomsten dan wel vandaan? Hier zijn twee inkomstenbronnen te noemen die typerend zijn voor een Gebiedscoöperatie als coöperatie nieuwe stijl. De eerste is de **positionering als regionale makelaar**. De tweede inkomstenbron is substantiëler dan de vorige. Dit zijn de middelen die je genereert op basis van **je triple-helix shareholdership**. Dat wil zeggen, de (structurele) bijdragen van overheid, NGOs, onderwijs- en kennisinstellingen. Dat betekent ook dat de partijen die in het bestuur van de Gebiedscoöperatie vertegenwoordigd zijn het als hun verantwoordelijkheid zien om de Gebiedscoöperatie binnen hun eigen organisaties uit te dragen, de doelen en plannen tussen beide met elkaar te verbinden, op die manier een permanente uitwisseling tot stand te brengen en last but not least financiële middelen of het verkrijgen daarvan mede in dienst van de Gebiedscoöperatie te stellen. Ook dat hoort bij 'denken in regionale innovatie- ecosystemen' (zie paragraaf 1.4).



Sessies, soms wekelijks, vormden de basis van het procesontwerp, betrokken en van onderop

# 2



## Onderzoek en kennis- ontwikkeling

- 2.1 Reflexief actie  
onderzoek
- 2.2 Praktijkstroom en  
kennisstroom
- 2.3 Het door DCO  
ontwikkelde  
transitiemodel



Het **oorspronkelijke onderzoeksthema** van het lectoraat is **coöperatief ondernemen**. Het gaat daarbij niet om ondernemen in de traditionele zin, maar om de transitie in stakeholdersectoren vanuit hun **organisatiegerichte instelling** naar **coöperatieve ondernemendheid**. En dat niet primair met "winst voor het individuele bedrijf" als oogmerk, maar juist met de focus op "brede welvaart", "duurzaamheid van de regio" en "bijdrage van het samenwerkend collectief aan maatschappelijk en economisch rendement van de regio". In het afgelopen vier jaar heeft het lectoraat DCO dit onderzoeksthema evenwel substantieel verbreed: het onderzoek richt zich nu vooral op **verbetering van het innovatie ecosysteem in de Noordelijke regio**, met **coöperatief ondernemerschap** als een daartoe belangrijk vehikel.

Het lectoraat focust op **reflexief actie onderzoek**, waarbij **engaged scholarship** kenmerkend is: ontwerp en uitvoering van het onderzoeksproces - welke thema's zijn belangrijk, welke kennis ontbreekt, welke impact is er, etc.- gebeurt dus steeds **samen met de beroepspraktijk**. Samen met de partners worden de succesfactoren en werkzame principes onderzocht van de samenwerkingen volgens het quadrupel helix model, op basis van de samenwerkingen die **nu** lopen. Het lectoraat zet dus samen met zijn partners dit soort samenwerkingen in gang en onderzoekt tegelijk de succesfactoren ervan. Het draagt bij aan versterking van het noordelijke innovatie- ecosysteem én ontwikkelt transfereerbare kennis daarover, op basis van de eigen (leer)ervaringen. De lectoraatleden van DCO zijn daarmee tegelijk **change agents** én **onderzoekers**, dus actoren die de verandering stimuleren c.q. initiëren én tegelijk ook onderzoeken. De kennisproducten zijn dan ook vaak "met de poten in de klei" ontwikkeld, in voortdurende dialoog met de regionale partners. Dus hebben die kennisproducten een sterk praktijkgericht karakter: liever concrete businessmodellen, verdienmodellen en organisatiemodellen die de transities in **onze** regio echt vooruithelpen dan een internationaal artikel over de vraag "aan welke generieke eigenschappen moeten zulke businessmodellen, verdienmodellen en orga-

nisatiemodellen voldoen". Liever dus een kennisproduct dat concreet bijdraagt aan de regionale ontwikkeling dan een peer reviewed artikel vol met eventueel transfereerbare, maar daardoor soms ook enigszins abstracte kennis.

Aan de concrete kennisproducten van DCO is niettemin wel sterke behoefte, want ze vullen een kennislacune in praktijk en wetenschap. Hier is nog steeds sprake van nog te ontginnen terrein. Zo is er natuurlijk veel kennis m.b.t. financieel economisch management, maar die is veelal gericht op traditioneel economische winst van individuele bedrijven en veel minder op het perspectief op "people, planet, profit" en het denken dat past bij het "denken in ecosystemen". Bovendien onderscheidt dit "denken in ecosystemen" zich sterk van gangbare werkwijzen, omdat dit op **regionale schaal** opereert en een **grote verscheidenheid aan stakeholders** kent uit de **hele quadrupel helix**. Die diversiteit is juist een noodzaak om de kans op innovaties te vergroten, maar die diversiteit en omvang vormen ook een uitdaging, want het samenwerken in coöperatieve clusters is voor alle deelnemers nieuw, en is ook in het (inter) nationale wetenschappelijke domein is het nog nauwelijks onderzocht. De Mondragón Cooperative Corporation (een overkoepelend orgaan van coöperaties dat opereert vanuit het Baskische dorp Arrasate) geldt als hét internationale voorbeeld van en voor coöperaties, en uit dat voorbeeld zijn ook lessen uit te trekken voor gebiedscoöperaties. Maar beheers- en businessmodellen voor regionale samenwerkingsconstructies en het werken in quadrupel helix zijn nog nauwelijks ontwikkeld. En de onderliggende theorie daarover evenmin. Het lectoraat DCO bouwt dus niet primair voort op een kennisbasis die er al is, maar bouwt vooral aan een nog ontbrekende kennisbasis waar wel behoefte aan bestaat. Juist ook in onze regio.

Dat leidt, zoals gezegd, vooral tot praktijkgerichte producten, ontwikkeld samen met en ten behoeve van de regionale praktijk. Daar ligt wel transfereerbare kennis onder: met name de proefschriften van Jannes Houkes, Piet Hoekman, Anu Manickam en Austin D'Souza. Bovendien heeft het lectoraat een aantal boeken opgeleverd, waaronder *Engaged. Naar een krachtige regio*<sup>3</sup>. Dit boek brengt een aantal succesfactoren in kaart voor regionale ontwikkeling, en is breed verspreid in het management van de hele Hanzehogeschool. Mede daardoor heeft het binnen de Hanze de discussie gestimuleerd over hoe

3 W. Foorhuis, A. Manickam, K. van Berkel, S. Lutz: *Engaged, Naar een krachtige regio*, Hanzehogeschool Centre of Exper-tise Ondernemen, Groningen, 2020.

de Hanzehogeschool zich kan doorontwikkelen tot een 'Engaged University' die bijdraagt aan deze regionale ontwikkeling.

Dit is een doorontwikkeling die de Hanze zelf ambieert, maar ook een nieuwe rol voor 'universities' waar de EU steeds nadrukkelijker om vraagt. De EU wil dat 'universities' zich, veel meer dan nu, samen met de regio gaan inzetten voor de ontwikkeling en innovatie van die regio. Wat voor de Hanze betekent: sterkere afstemming van alle primaire processen op een grotere bijdragen aan het innovatie- ecosysteem in de noordelijke regio, en dus aan economische en maatschappelijke impact op die noordelijke regio. Met zijn publicaties draagt DCO het zijne bij aan deze ontwikkelingen.

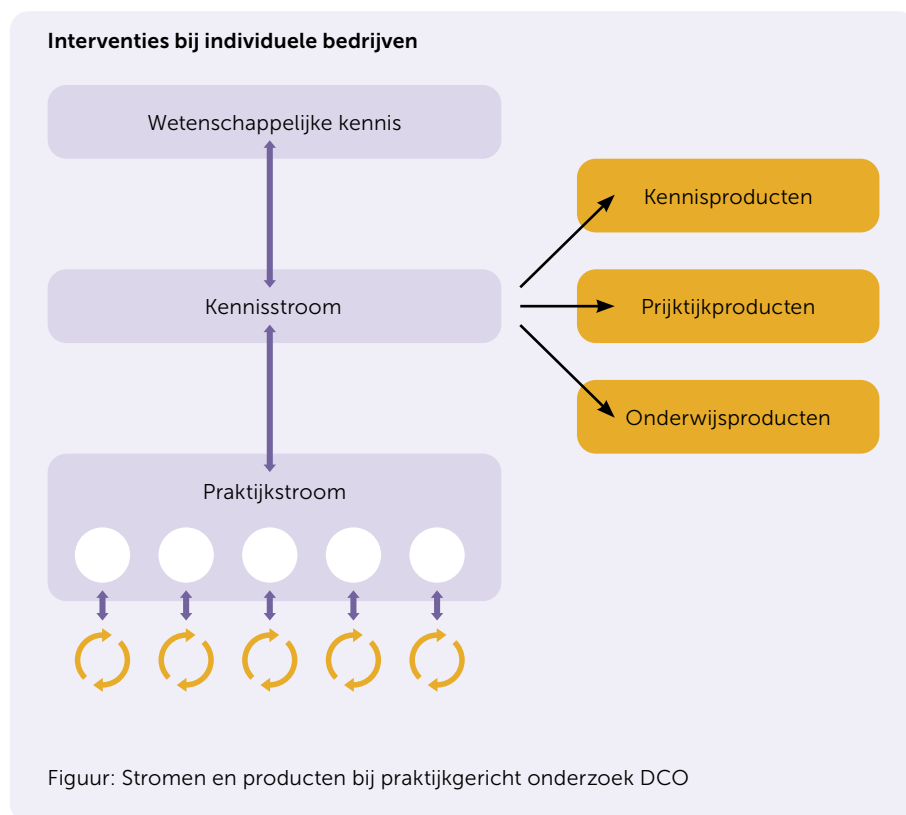
Bovendien was het lectoraat DCO de motor van het samenwerkingsverband **Engaged**, dat inmiddels **Stars EU** heet: een internationaal samenwerkingsverband met andere 'Engaged Universities' uit verschillende landen, waarin het gaat om gezamenlijke kennisontwikkeling over de rol van 'Engaged Universities' in de regionale ontwikkeling, maar ook om versterking van de samenwerking tussen de regio's. Ook dat draagt bij aan de doorontwikkeling van de Hanze als 'Engaged University': allereerst via concrete samenwerkingsprojecten en pilots, maar ook via gezamenlijke aanvragen bij Europese fondsen.

## 2.2

### ● PRAKTIJKSTROOM EN ○ KENNISSTROOM

**A**ansluitend op het model van Van Aken en Andriessen (2011), onderscheid lectoraat DCO de praktijkstroom en de kennisstroom. In de **praktijkstroom** – die vooral via leergemeenschappen vorm krijgt – doen bachelorstudenten en masterstudenten onderzoek t.b.v. individuele bedrijven of organisaties. Dit draait meestal om de vraag "wat werkt" en "hoe het werkt" in dit specifieke geval (d.w.z. bij dit individuele bedrijf). Dat levert nog geen transfereerbare kennis op, want dat kan van bachelor-studenten niet worden verwacht. Maar wel adequate praktijkoplossingen/interventies voor specifieke problemen, of nieuwe invalshoeken waar ondernemers nog niet aan hadden gedacht. En ook die kunnen bijdragen aan hun coöperatieve ondernemerschap, of aan betere samenwerking in de quadrupel helix, of bijvoorbeeld aan een businessmodel dat bijdraagt aan de duurzaamheid van een van de betrokken ondernemers. In de **kennisstroom** voert het lectoraat DCO onderzoek uit, altijd samen met de beroepspraktijk, en altijd op basis van vragen van de beroepspraktijk. Soms worden de nieuwe invalshoeken die de studenten gevonden hebben verder verdiept, soms worden de door studenten ontworpen praktijkoplossingen geanalyseerd en vergeleken (kennisstroom), op zoek naar transfereerbare kennis over werkzame principes en succesfactoren voor het samenwerken in de quadrupel helix. Het onderzoek in de kennisstroom leidt tot meerdere producten: kennisproducten ten behoeve van de praktijk en de wetenschap, praktijkproducten in de vorm van wetenschappelijk onderbouwde, in de beroepspraktijk inzetbare tools, en onderwijsproducten die gebruikt kunnen worden in ons eigen master- en bacheloronderwijs en/of in het onderwijs van andere kennisinstellingen.

Het onderzoek is, zoals eerder gezegd, primair een **Action Research programma**, dat modellen ontwikkelt, in de praktijk brengt, en middels monitoring en analyse feedback en feed forward interventies vormgeeft en aanvullende onderzoek uitvoert. Hiertoe is in samenwerking met Univé een jaarlijks terugkerend congres georganiseerd, en ook een digitaal platform gebouwd om lokale



coöperatieven te versterken - mede door hun zelf-organiserende vermogen te vergroten (elkaar te vinden, helpen, kennis te delen, etc.) en informatie te verstrekken, en een marktplaats gericht op coöperatieven te ontwikkelen. Via dit platform worden kennisvragen opgehaald en kennisdisseminatie mogelijk gemaakt, momenteel doen we dit nog middels veel bijeenkomsten op locatie. Voorts wordt het onderzoek vormgegeven als **learning community**: de onderzoekers van DCO komen niet als ivoren toren- wetenschappers binnen vliegen om een nieuw concept te ontwikkelen, maar functioneren vanuit hun expertise als deskundige partners die langdurig en proactief meedenken over hoe het coöperatief ondernemerschap doorontwikkeld kan worden. Al het onderzoek gebeurt dus **in de praktijk, samen met de praktijk en ten behoeve van de praktijk**. De promovendi en de gepromoveerde senior- onderzoekers putten uiteraard uit grote en groeiende wetenschappelijke kennis, en de senior-onderzoekers gebruiken hun proefschriften als bouwstenen en springplanken voor nieuwe kennisontwikkeling. Dat is belangrijk voor de kwaliteitsborging. Maar de voornaamste inzet, en nog belangrijker voor de kwaliteitsborging, is

om **samen met** ondernemers, overheden en andere praktijkmensen die kennis verder te verdiepen en te vergroten. En vooral om samen met hen “on the job” samenwerkingen in gang te zetten, om samen de succesfactoren van die samenwerkingen te onderzoeken en te verstevigen, om samen nieuwe instrumenten te ontwikkelen (businessmodellen, organisatiemodellen, verdienmodellen, financieringsmodellen), en om dan gezamenlijk alle opbrengsten te evalueren en weer te verbeteren. Eigenlijk is dit actieonderzoek in de kern een **voortdurende plan- do- check- act**, samen met onze partners. Met voortdurende verbetering van de praktijk – en van het innovatie- ecosysteem – als belangrijkste product. Nog belangrijker misschien zelfs dan de publicaties die DCO heeft opgeleverd.

Niettemin, het **reflexief actieonderzoek**, en de voortdurende **monitoring en evaluatie** van de lopende processen in quadrupel helix- samenwerkingen, is ook uitgewerkt in de vorm van **wetenschappelijke publicaties** en bijdragen aan (ook internationale) congressen en fora. Deze benadering borgt dus de kwaliteit van het onderzoek niet alleen in **praktisch opzicht**, maar ook in **wetenschappelijk opzicht**. Betrokkenheid en samenwerking met **KIA** (zie toelichting aan het slot van hoofdstuk 3) heeft dit proces versterkt. DCO wordt mede daardoor nu landelijk en ook Europees gezien als een gewaardeerde partner in onderzoek naar transitionele processen en complexiteit. Dit materiaal gaf ook de doorslag voor het Europees parlement en EURADA om ons concept Gebiedscoöperatie de prijs te verlenen als **Best Tool in Rural Development in Europe**.

## 2.3

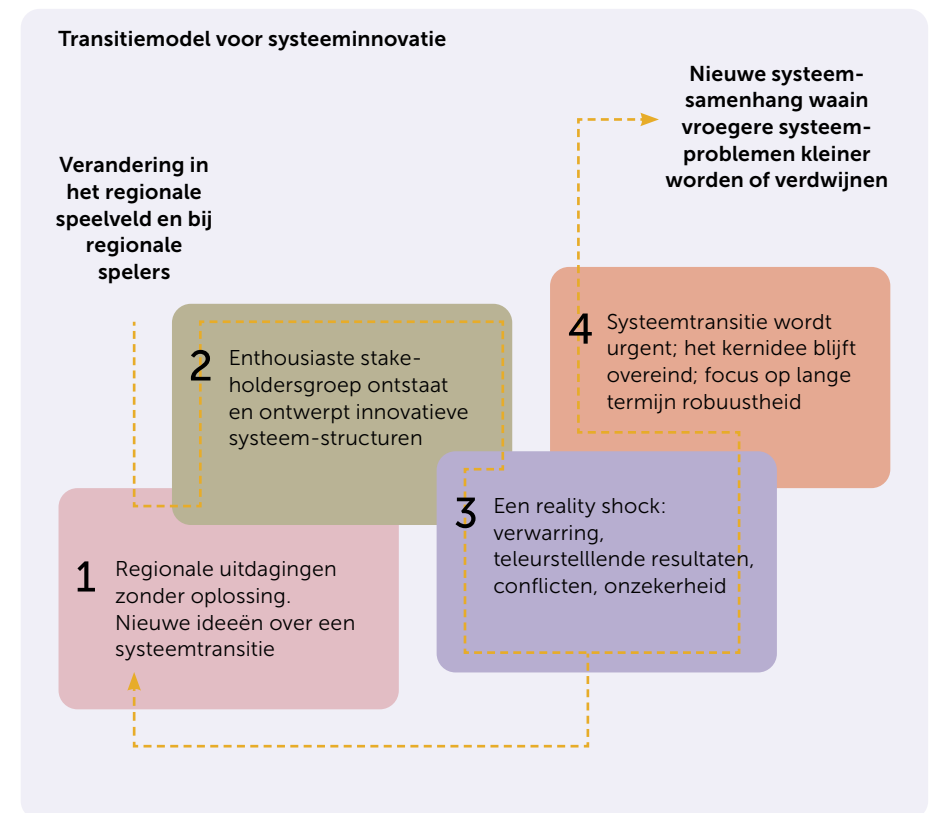
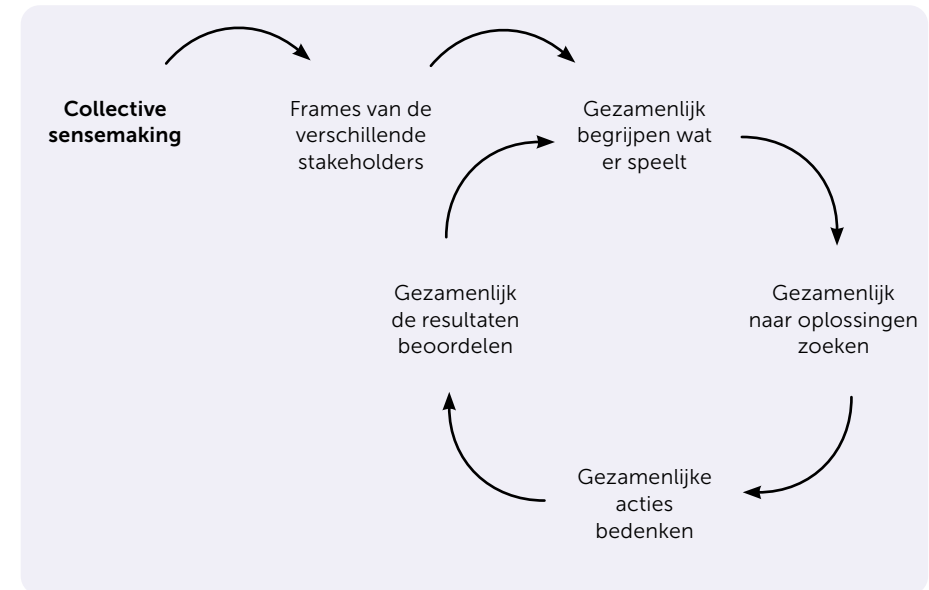
# HET DOOR DCO ONTWIKKELDE TRANSITIEMODEL

Samen met zijn partners heeft DCO het RIF uitgedacht, het model van coöperaties op verschillende niveaus (zie hoofdstuk 1). Maar belangrijker dan dat is wellicht nog de onderliggende gedachte dat het steeds erom gaat om een **gemeenschappelijke visie** op te bouwen 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).

Een in Europa gebruikte term voor dit strategische proces van in een regio aanwezige stakeholders is 'entrepreneurial discovery process'<sup>4</sup>. 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. Van belang is bovendien het besef dat het bij regionale ontwikkeling gaat om complexe en verre van rechte lijnige transitie, om processen van vallen en opstaan, en om voortdurende en iteratieve dialoog. Dit heeft DCO gevisualiseerd zoals in de afbeelding hierboven<sup>5</sup>:

4 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.

5 Voorpublicatie uit een nog te verschijnen bundel over coöperatief ondernemerschap



DCO participeert zelf, via **actieonderzoek** en als **change agent**, in de benodigde transformatie van de regio. Het hierboven weergegeven **Transitiemodel** is daarbij het werkmodel: eerste fase is experiment, gewoon doen en al doende leren, en als dat experiment resultaat heeft kan er worden opgeschaald naar fase 2 programmeren. En op basis daarvan naar fase 3 Implementatie (van de programmering). De regionale transitie in het Noorden zit nu op de grens van 2 en 3, zoals nader wordt toegelicht in de eerder genoemde publicaties. Wat in de kern betekent dat DCO, samen met zijn regionale partners en samen met zo veel mogelijk Hanze- partners binnen en buiten het CoE Ondernemen, zal gaan werken aan:

1. Het operationaliseren, herijken en concretiseren van de oorspronkelijke doelstellingen om grote maatschappelijke uitdagingen gezamenlijk op te pakken. Inclusief de "guiding principles" die daarbij van belang zijn.
2. Het realiseren van structurele financiering, return on investment en nieuwe businessmodellen waar alle betrokken stakeholders van profiteren.
3. Het overbruggen van de verschillen. De betrokken stakeholders hebben nu immers nog verschillende culturen, verwachtingen, belangen, agenda's en urgenties, wat de samenwerking belemmert. Elke betrokken organisatie heeft bovendien eigen visies, doelen, tijdpaden, die vaak niet aansluiten bij die van andere betrokken partijen. Tevens heeft elke betrokken organisatie mensen, routines, financieringsstromen, bedrijfsprocessen, structuren en procedures die moeilijk in samenhang veranderbaar zijn. Al deze aspecten moeten aangepakt worden, om het "**denken in ecosystemen**" (toegelicht in paragraaf 1.4) bij de verschillende organisatie goed vorm te laten krijgen. Anders gezegd: deze organisaties, waaronder de Hanzehogeschool, zullen zelf stevige veranderingen moeten doorvoeren om hun onderlinge verschillen te overbruggen en om hun eigen positie in het innovatie- ecosysteem te verstevigen. En daaraan wil dit lectoraat ook de komende vier jaar een bijdrage gaan leveren.



Verbinding MBO (Terra), HBO en WO gaf in praktijkprojecten een rijke opbrengst voor de betrokken ondernemers

# 3



## Bijdrage aan Beroeps- praktijk en Maatschappij

- 3.1 Grote waardering van stakeholders en partners
- 3.2 Het Voedselakkoord Westerkwartier
- 3.3 Onderzoekstraject "Samen Besturen – Samen Innoveren"
- 3.4 "Public: START": ondernemendheid van bestuurders en regio's
- 3.5 KIA Maatschappelijk verdienvermogen

## 3.1

# GROTE WAARDERING VAN STAKEHOLDERS EN PARTNERS

In de inleiding gaven we al aan dat lectoraat DCO samen met zijn partners een **omvangrijk regionaal netwerk** vormt, met een voor de Hanze **uitzonderlijk groot volume**. Dat laat al duidelijk zien dat dit lectoraat inspeelt op de vragen van veel partijen in het werkveld en de maatschappij. Hun structurele investeringen illustreren dat eveneens, net als het commitment dat zij samen met DCO hebben voor het werken aan transitie en systeemveranderingen via het quadrupel helix- model (zie hoofdstuk 1). En dat DCO structureel kan samenwerken met zoveel partners aan het versterken van het regionale innovatie ecosysteem is al een vorm van **impact**. Ook getuigen meerdere in 2021 opgehaalde **testimonials** van de **impact** die dit lectoraat – samen met zijn netwerkpartners- voor hen heeft<sup>6</sup>:

<sup>6</sup> RIF, *Wat ondernemers denken over opbrengsten, impact en uitrol van de nieuwe coöperatieve aanpak*, december 2021.

**Testimonial 1. Andrea Snip-Hulleman. Melkveehouderij met boerderijwinkel en webshop Boer'n Jonker voor vlees, melk en kaas:** "Via de Gebiedscoöperatie en het Voedselakkoord is ons netwerk en afzetmarkt vergroot. Daarnaast hebben wij via de Innovatiewerkplaats onderzoek laten doen en daarmee toegang tot nieuwe kennis. Met een opschaling naar het RIF zien wij nieuwe kansen voor de uitbreiding van ons netwerk en afzetmarkt en kunnen nieuwe initiatieven beter gecoördineerd worden. Hiermee worden de voordelen van samenwerking beter benut."

**Testimonial 2. Kor Stuur, loonbedrijf Stuu:** "De Gebiedscoöperatie Westerkwartier heeft voor ons deuren geopend. De door ons gewenste relatie met het onderwijs is tot stand gebracht, onze naamsbekendheid is groter geworden en we zijn samen een bedrijf gestart op het gebied van Miscanthus. Een mooie impuls voor ons loonbedrijf. Wat we in de huidige aanpak nog missen is een beter coördinatie van allerlei initiatieven. We weten goed wat er in ons eigen gebied gebeurt. Maar misschien lopen er elders in de regio wel projecten waar wij aan deel kunnen nemen. Of waar we op z'n minst iets van kunnen leren. Voor dit soort kennisuitwisseling zouden we de overkoepelende coördinatie in het kader van een Regionaal Innovatie Framework heel erg toejuichen."

**Testimonial 3. Jeroen Hummel, Hummelexport:** "De Gebiedscoöperatie Westerkwartier laat zien hoe je integraal kan samenwerken. Deze positieve samenwerking en ondersteuning heb ik mogen ervaren met betrekking tot mijn eigen internationale ondernemersplannen. Maar ik mis ook nog wel het een en ander. Bijvoorbeeld zou ik graag wel willen weten wat er in andere gebieden gaande is. En ik zou ook wel meer willen samenwerken met andere ondernemers. Juist in de internationale handel zijn regionale samenwerking en het bouwen van regionale ketens enorm belangrijk. Ik denk dat we ervan zouden kunnen profiteren ons op regionale basis beter te organiseren. Maar dan heb je wel een facilitator nodig die je daarbij regionaal ondersteunt."

**Testimonial 4. Jasper Giesen, V.O.F. Giesen-van den Berg:** *“Door de samenwerking met de Gebiedscoöperatie Westerkwartier zijn wij op een innovatief spoor terechtgekomen waarmee wij onze bedrijfsvoering toekomstbestendig kunnen maken. Door onderzoek en praktijk te combineren leer ik erg veel en kan ik stappen zetten. Kennis die de Gebiedscoöperatie vervolgens weer kan uitrollen in het gebied. Wij zitten in een interessante tak van de agro business. Hoewel wij al gecertificeerd zijn voor Beter Leven ster 1 willen we blijven vernieuwen. En ik denk dat we erg veel baat zouden hebben bij een slimme regionale agroketen. Alleen, dat kan ik in m'n eentje niet regelen. Daar heb je echt een andere organisatie voor nodig die als vanuit een helikopter kan overzien wie waar met wat in de regio bezig is. En die dus de interessante spelers met elkaar kan verknopen. Zo'n Regionaal Innovatie Framework zou dat kunnen. Ik zou er meteen voor tekenen”.*

**Testimonial 5. Rene Langevoort, Eten Uit De Regio:** *“Wij leveren op dit moment al aan kleine verzorgingstehuizen voor ouderen. Deze cliënten waarderen onze streekproducten. Wij stemmen de voeding met eigen dietisten op de wensen van deze ouderen af. Dit willen wij ook voor patiënten in het ziekenhuis gaan doen, alleen lukt de overstap naar deze grote zorginstellingen niet. Wij ervaren problemen met onvoldoende capaciteit en logistiek. We hebben de samenwerking gezocht met andere lokale partijen om deze problemen op te lossen, maar we weten nog steeds niet hoe we dit moeten aanpakken.”*

**Testimonial 6. Yark Huneman, Wilhelmina Ziekenhuis Assen:** *“We willen eigenlijk net de inkoop van voedsel herzien naar duurzaam, regionaal en gericht op herstel. Hierbij ontwikkelen we voedingsconcepten voor patiënten, medewerkers en bezoekers, die we willen realiseren met producten van regionale akkers. Het zou fijn zijn als we beter in contact komen met lokale ondernemers om dit mogelijk te maken. Maar ik weet nog niet hoe we dit logistiek moeten gaan oplossen.”*

Deze citaten laten duidelijk zien dat de mede door DCO in beweging gebrachte samenwerkingsinitiatieven **al de nodige impact** opleveren voor diverse betrokkenen. Maar ook de hoop dat die samenwerking hen nog meer zal opleveren. In testimonial 3 bijvoorbeeld wordt gezegd *“ik zou ook wel meer willen samenwerken met andere ondernemers”* en wordt het belang genoemd van *“een facilitator die je daarbij regionaal ondersteunt.”* En in testimonial 5 wordt de behoefte geuit naar nog meer contact met lokale ondernemers. Terwijl in testimonial 2 gezegd wordt: *“Voor dit soort kennisuitwisseling zouden we de overkoepelende coördinatie in het kader van een Regionaal Innovatie Framework heel erg toejuichen”*. Er is dus behoefte aan de **doorontwikkeling** van het regionale innovatie- ecosysteem, en aan de versterking van de samenwerkingsverbanden volgens het quadrupel helix- model. Bij de lectoraatevaluatie in 2023 werden bovendien nogmaals vele stakeholders geraadpleegd, met het nadrukkelijke verzoek niet alleen mooie punten te noemen maar ook kritisch te zijn. Dat laatste deden zij niet, het eerste wel. Een paar van de vele positieve opmerkingen:

*“In de afgelopen jaren is in het Westerkwartier een unieke samenwerking ontstaan tussen Overheid, Onderwijs, Ondernemers en Omgeving (Quadrupel helix). In de Innovatie werkplaatsen zijn veel onderwerpen uitgediept en onderzocht en verbindingen ontstaan. Op bestuurlijk niveau heeft de Gebiedscoöperatie Westerkwartier veel partijen weten te enthousiasmeren en te betrekken. Dit is regionaal, landelijk en zelfs in Europa opgevallen, dit heeft geleid tot het behalen van de Langmanprijs en de Eurada waardering. De werkwijze heeft in verschillende andere regio's navolging gekregen. Het lectoraat Duurzaam coöperatief Ondernemen onder bezielende leiding van Willem Foorthuis heeft hierbij een belangrijke rol vervuld.”*

**Bert Nederveen, wethouder gemeente Westerkwartier**

*Een lector hoort iemand te zijn met visie en ideeën. Goede ideeën, waarvoor zijn/haar omgeving warmloopt. Willem Foorthuis heb ik – Roel Schilt, voormalig CvB voorzitter OGN(/Terra) – bij uitstek ervaren als zo'n lector, uitgesproken visie's en veel daarbij behorende ideeën waarvan altijd enkele dusdanig de moeite waard bleken dat hij de waarde en de bruikbaarheid daarvan wist over te brengen op de juiste mensen. Resultierend in relevante projecten die er toededen en toedoen.*

**Roel Schilt, voorzitter CvB Onderwijsgroep. Noord**



*The research group International Business has closely worked with several members of the research group Duurzam Coöperatief Ondernemen (DCO) for over 5 years now. We do this because of the excellent connectedness of DCO within the northern region and many of its stakeholders. DCO's strive for regional impact is exemplary and serves as a benchmark for an engaged lectoraat. DCO's regional innovation vision is further a source of inspiration for the region-to-region approach that the lectoraat IB is applying.*

**Diederich Bakker, lector International Business Hanzehogeschool Groningen**

*Duurzame samenwerking in de regio met en tussen bedrijven is van cruciaal belang voor de economie, voor de maatschappij, voor de regio en niet te vergeten voor bedrijven. DCO onderscheidt zich door een aanpak te ontwikkelen waarbij je in de haarvaten van de regio doordringt. Waar samenwerking in veel gevallen beperkt blijft tot een paar bedrijven die zich aanmelden, spant DCO zich in om methodes te ontwikkelen waarbij elke ondernemer meedoet. Een belangrijke troef hierbij is de inzet van honderden, duizenden studenten. Studenten die door deze aanpak kennismaken met de haarvaten van een regio, misschien wel hun eigen regio. Bedrijven en studenten kunnen profiteren van deze werkwijze. Er ontstaat kennisoverdracht en soms kunnen studenten na hun studie in dienst blijven bij het bedrijf.*

**Gea Vellinga, CEO De Innovatiespotter**

*Het lectoraat Duurzam Coöperatief Ondernemen heeft aan de basis gestaan en actief meegewerkt aan de verspreiding van innovatiewerkplaatsen in de regio. Het werken in de regio aan vraagstukken uit de regio samen met verschillende partners uit de regio is door het lectoraat DCO actief uitgedragen en vormgegeven. Binnen het lectoraat is tevens nagedacht over het concept engaged university hetgeen geresulteerd heeft in een boek. Regionale ontwikkeling en de bijdrage van kennisinstellingen hieraan heeft steeds voorop gestaan.*

**Jacqueline Gomashie, dean Hanzehogeschool Groningen**

*Samenwerken met DCO van de Hanzehogeschool Groningen was voor mij een leerrijke ervaring. Niet alleen kwam ik in contact met heel gedreven personen, ook leerde ik nieuwe concepten en ideeën inzake samenwerken kennen. Zo vormde het concept van de regio-/gebiedscoöperatie interessante input voor ons eigen regionaal kmo-beleid en een andere manier van denken. De Hanzehogeschool als geheel vormt voor ons een interessante partner voor huidige en toekomstige samenwerking in kader van Europese projecten. Vijf jaar samenwerking leerde me dat er heel wat gelijkenissen zijn in de regionale uitdagingen die we ervaren. Een frisse en diverse blik op deze uitdagingen vormt vaak een van de sleutels tot het oplossen ervan.*

**Diederik Declercq, beleidsambtenaar Europese en internationale samenwerking Provincie West-Vlaanderen**

*In ons Schildmeergebied plukken we al een aantal jaren de vruchten van de samenwerking met DCO. Rond Steendam / Schildmeer zijn vele ontwikkelingen gaande, zoals energietransitie, versterking, verduurzaming, sport- en recreatieve evenementen, kunst & cultuur, Groeningen. Dit alles met het kompas op toekomstgerichte verbetering van woon-, leef- en mkb-klimaat. Veel van die ontwikkelingen worden geïnitieerd / gedragen door de inwoners en lokale ondernemers. Op al die terreinen hebben we al praktische ervaring met o.m. studenten, die goede onderzoeken hebben uitgevoerd en producten hebben opgeleverd die voor ons duidelijk meerwaarde opleveren. Wij hopen dan ook zeer dat de samenwerking met DCO nog een lang leven beschoren kan zijn. Van de vruchten hiervan hebben we inmiddels ruim kunnen proeven, en dat smaakt naar (veel) meer.*

**Fred Mahler, bestuurslid Dorpsvereniging Steendam, mede namens Coöperatie Steendam, Stichting Kultuureiland Damsterplas, Gebiedscoöperatie Duurswold i.o. en Vereniging Groninger Dorpen**

Na een relatiebezoek met het management van Univé Noord Nederland (UNN) ben ik sinds de zomer van 2018 deel uit gaan maken van het lectoraat Duurzaam Lectoraat Duurzaam Ondernemen. Dit heeft geresulteerd in een zeer intensieve samenwerking op diverse terreinen met als hoogtepunt het ontwerp voor de Regionale Innovatie Framework (RIF). Veel afgeleiden daarvan zoals de Regiocoöperatie, de innovatiewerkplaats, coöperatief festival zijn voorbeelden van een uitermate vruchtbare samenwerking. Het heeft denk ik de Hanze voordelen gebracht, Univé in ieder geval en mij persoonlijk zeker.

Voor de Hanze is mijn visie natuurlijk beperkt, maar ik denk dat de samenwerking heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van de taal voor regionaal werken (Engaged). Het realiseren dat het onderwijs verandert, studenten anders willen leren, ook ouderen een opleidingsbehoefte hebben en het onderwijs van de campus af moet is gevoed door het lectoraat. Bij Univé werk ik al een aantal jaren aan een decentrale strategie voor UNN (en nu landelijk). In deze strategie heeft UNN de coöperatie herontdekt, mede door de invloed van het lectoraat. Onze Groningse roots in Winsum, Geert Reinders, maar vooral wat de basisprincipes van een coöperatie zijn. Langs de lat van First Principals is verzekeren niet meer dan het delen van risico's. Alleen is Univé meegegaan in de schaalvergroting van de laatste dertig jaar, veelal gedwongen door markt en wetgeving. Bij het schrijven van ons driejaren plan voor de vereniging UNN zitten mijn ervaringen met het lectoraat diep in mij verankert. De komende jaren gaan we met een nieuwe rol (Regio-coördinator) de banden aanhalen met de Wijk, Buurt-, Dorps- en Sportverenigingen en iedereen die kan bijdragen aan onze doelstellingen. De Regiocoördinator is onze spil en aanspreekpunt in de regio. Het ontwikkelen zelforganisatie, nabuurschap in buurten en wijken staat daarbij centraal. Deze hele beweging is intussen massief op gang gekomen in de Univé -cultuur. De parallel met de Hanze is uiteraard evident.

De afgelopen 6 jaren hebben voor mij bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling. Uiteraard heb ik de Hanze met haar complexiteiten leren kennen, maar het heeft vooral bijgedragen aan mijn inzicht in het onderwijs, de financiering ervan, thema's als place based leadership, de historie van coöperaties, etc. Kort samengevat: ik ben er een beter mens van geworden. Dank aan alle mensen waar ik warme contact mee heb mogen onderhouden.

Zoals in het recente onderhoud met het CvB al aangehaald hebben de Hanze en Univé samen een geweldige kans voor een vruchtbare langdurige samenwerking in het RIF via lokale IWP's, onze regio coördinatoren, ons kantorennetwerk en onderwijs op locatie.

**Rudolf Doornkamp, directie externe betrekkingen en ledenzaken Univé Noord-Nederland**

Dankzij het lectraat DCO heb ik de afgelopen tijd de kans gehad om mee te lopen in het bedrijfsleven waar ik veel heb geleerd. DCO heeft daarmee bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkelingen en ervoor gezorgd dat ik kennis heb opgedaan die ik in de rest van mijn studie niet heb opgedaan.

**Floris Plas, 3de jaars student bedrijfskunde, SIBK, Hanzehogeschool Groningen**

Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen heeft ervoor gezorgd dat er al sinds meer dan 5 jaar studenten van verschillende opleidingen samenwerken met opdrachtgevers uit de regio (ondernemers, professionals van gemeentes, inwoners et cetera). Studenten hebben bijgedragen in het oplossen van regionale en maatschappelijke vraagstukken en tegelijkertijd hebben de studenten gewerkt aan hun onderzoekende en ondernemende houding. Het werken voor een opdrachtgever aan een real life opdracht heeft in meerdere opzichten veel betekenis. Het lectoraat DCO heeft een cruciale rol gespeeld in het ontwikkelen van een regionaal ecosysteem. Met de ervaringen van de afgelopen jaren kunnen we verder bouwen zodat de Hanzehogeschool de kracht van de regio samen met de regio kan versterken. De uitdaging voor de toekomst is om continuïteit te creëren en een stevig fundament te bouwen. Gedeelde ambities verkennen en vaststellen.

**Anouk Verstegen, hoofddocent Engaged Learning bij SIRE en docent-onderzoeker in het lectoraat Human Capital**

*During my time at the Professorship Sustainable Cooperative Entrepreneurship (DCO), I was forced out of my comfort zone, I learned to welcome and navigate complexity and, when faced with uncertainty, to really activate my innovative and problem-solving skills. When contributing to the project EMBRACE, I had to work with people from different backgrounds and ways of working – not like in the classroom, but a lot more real and complex, where a lot more is at stake. Experiencing the context of projects at DCO, such as EMBRACE, it gives a real meaning to “think globally, act locally” – we ‘think globally’ – with a lot of partners and goals, but ultimately, we bring what we learn and we ‘act locally’ – cooperating with local governments, businesses, researchers, etc, to make a real impact. Being part of DCO required drive and proactiveness and it was extremely rewarding!*

**Margarida Jardim, master student International Communication, working at DCO and MIC**

*I have experienced the DCO as a helpful, interesting, and impactful community. The network of several members have helped me conduct my thesis in the best way possible while also creating new potential trustees for the DCO IWPs. I have received great support from my supervisor mentally, structurally, and purposefully.*

**Luc de Groot, student**

*Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen van de Hanze Hogeschool heeft een cruciale rol gespeeld in het werk van de en de Gebiedscoöperatie en de Innovatiewerkplaats Westerkwartier. De Gebiedscoöperatie is een innovatief concept voor cross-sectorale samenwerking in de regio door de 5 O's (ondernemers, omgeving, onderwijs, onderzoek en overheid). Doel: versterken van de regio en het vinden van gezamenlijke oplossingen voor grote (regionale) maatschappelijke uitdagingen. In de Innovatiewerkplaats Westerkwartier hebben in de loop der jaren zo'n 1000 studenten gewerkt aan vraagstukken uit de regio die voor versterking van het MKB hebben gezorgd. Ik noem een paar resultaten in willekeurige volgorde: Kredietunie Westerkwartier, Gebiedsvisie Middag-Humsterland, Natuurvleescoöperatie, Voedselcoöperatie Noord, Green North, Voedselakkoord Westerkwartier, lancering Food Hub, enzovoort.*

*Er is door alle partijen en zeker door het lectoraat onder leiding van Willem Foorthuis ongelooflijk veel tijd en energie gestopt in het aanjagen, ont-wikkelen en (doen) uitvoeren van bovengenoemde projecten, projecten die inmiddels volledig geïmplementeerd zijn in de regio en daarmee het projectniveau zijn ontstegen. Westerkwartier heeft zich met de Gebiedscoöperatie en de Innovatiewerkplaats onderscheiden als voorloper op het gebied van innovatieve regionale samenwerkingsvormen.*

**Elly Pastoor, voormalig wethouder Grootegast en Westerkwartier**

*In de afgelopen jaren heeft het coöperatief samenwerken in de “triple helix” in onze Groningse regio voet aan de grond gekregen. De waardevolle ervaringen in de dagelijkse praktijk, opgedaan in Innovatiewerkplaatsen en Gebiedscoöperaties, zijn daarbij vanaf het begin geïnspireerd en onderbouwd door relevante inhoudelijke argumenten en noodzakelijke theoretische kennis, waarbij het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen een sleutelrol heeft gespeeld. Dat deze verschillende lokale en regionale initiatieven zich kunnen ontwikkelen tot een samenhangend regionaal kennis- en innovatie-ecosysteem mag zonder twijfel de verdienste worden genoemd van het lectoraat.*

**Leendert Klaassen, voorzitter Regiocoöperatie Noord i.o.**

*Voor ondernemers in het MKB en hun transitieprocessen is de vraagarticulatie van groot belang. Het transitieproces kan daardoor bij de uitvoering dicht bij de dagelijkse organisatie het van het MKB-bedrijf opgezet en gerealiseerd worden. Het Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen heeft het brede MKB de mogelijkheid geboden om actief te werken aan innovatie en doorontwikkeling van de organisatie. Dit is nodig om concurrerend te kunnen (blijven) werken in de hedendaagse markt, waarin vernieuwingen steeds sneller gaan en eisen aan producten, diensten en processen steeds hoger worden. Het lectoraat heeft er, mede via de gebiedscoöperaties, voor gezorgd dat het brede MKB toegang krijgt tot de enorme hoeveelheid kennis die aanwezig is in kennisinstellingen én tot effectieve implementatie van die kennis in de organisatie (valorisatie). De lector DCO was ook de drijvende kracht achter de regionale coördinatie en stimulering die door de vorming van een Regionaal Innovatie Framework gerealiseerd kan worden. Ik acht dit van grote meerwaarde.*

**Joyce Walstra, voorzitter MKB Noord**

*Op basis van jarenlange samenwerking kan ik stellen dat het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen in de afgelopen jaren baanbrekend werk heeft gedaan voor de ontwikkeling van nieuwe vormen van regionale samenwerking. Geworteld in de maatschappij en staand op de schouders van succesvolle voorgangers, zoals het OVO-drieluik in de agrarische sector, heeft het lectoraat het bestaande model van coöperatief ondernemen een volledige nieuwe inhoud gegeven. Het lectoraat heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan kennisontwikkeling rondom quadrupel helix samenwerking op complexe maatschappelijke vraagstukken en het vergroten van het innovatief vermogen van regio's. De pioniersmentaliteit van het lectoraat heeft naast kennisontwikkeling ook gezorgd voor de daadwerkelijke vorming van gebiedscoöperaties. Diezelfde pioniersmentaliteit heeft ook veel valkuilen en problemen blootgelegd waarvoor in de toekomst aanvullende research nodig is en waarvan toekomstige ontwikkelingen kunnen profiteren.*

**Albert Haan, projectmanager Centre of Expertise Ondernemen Hanzehogeschool Groningen**

*We hebben als gemeente niet de wijsheid in pacht. Dat kan en hoeft ook niet. In de samenleving zijn partijen die kennis, inzichten, netwerken en ervaringen met ons kunnen delen waarmee we ons werk beter, effectiever en sneller kunnen doen. Omgekeerd kunnen wij als gemeente ook een positieve bijdrage leveren aan initiatieven, onderwijs en onderzoek. Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen heeft hiervoor een innovatieve, duurzame, coöperatieve werkwijze ontworpen en generaliseerd in onze gemeente. Dankzij de gedrevenheid en het enthousiasme van het lectoraat, maar vooral van haar lector Willem Foorthuis heeft deze werkwijze het Westerkwartier nationaal en internationaal op de kaart gezet. Samen met het lectoraat werken we nu aan een doorontwikkeling van de werkwijze, waarbij een accent op public entrepreneurship wordt gelegd. De open en prettige samenwerking met het lectoraat heeft ons zo al veel gebracht, maar gaat ons vast nog meer brengen. We kijken daar naar uit!*

**Francisca Kiestra, Innovatie-aanjager strategisch team gemeente Zuidhorn**

*Duurzaam Coöperatief Ondernemen heeft ons in Pekela in 2016 op het spoor gebracht van het coöperatief werken. De voor ons nog onbekende triple helix; de samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en overheid. Het begon bij het horen van een uitzending van RTV Noord, een presentatie op de Ondernemersbeurs en wat doorgezet is naar de lectorinstallatie DCO in een oude strokartonfabriek Free&Co in Oude Pekela. De energie die loskwam was overweldigend. Het harde werken om de ondernemers en de overheid erbij te betrekken was lastig. Zonder het lectoraat DCO en de samenwerking met de Gebiedscoöperatie Westerkwartier waren we nooit zo ver gekomen en zo hebben grote groepen studenten en ondernemers ervan geprofiteerd. Dit heeft vervolgens geleid tot het opzetten van de Innovatiehub Oost-Groningen.*

**Jakob Zwinderman, Pekela, projectleider IHOG**

## 3.2

### ● HET VOEDSELAKKOORD WESTERKWARTIER

**E**en mooi resultaat in de afgelopen periode is ook het **Voedselakkoord Westerkwartier**. In het werkgebied van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier werken veel ondernemers primair of secundair in de agri-food sector. Mede door de krachtige stimulering vanuit het bestuur is in 2020 het Voedselakkoord opgesteld, gevolgd door een uitvoeringsprogramma in 2021: een bundeling van regionale ambities, afspraken en samenwerkingen van 80 betrokken partijen. Het college van B & W heeft hiermee ingestemd. Daarmee heeft deze alliantie van quadrupel helix partijen het startsein gegeven voor een eerste set van activiteiten op het gebied van voedsel, gezondheid en natuur en landschap, die door ondernemers en particulieren in de gemeente zijn aangedragen. Daaruit is de Versbox Westerkwartier ontstaan: samenstelling en verkoop van een maandelijkse Versbox vol wisselende producten, en dat zijn allemaal lokale heerlijkheden van lokale producenten. Daarmee wordt de toegankelijkheid van lokaal voedsel vergroot, wat uiteraard goed is voor **duurzaamheid en milieu** in de regio én voor de lokale producenten. Dus een mooie bijdrage aan de “brede welvaart”. Wel bleek na tien maanden dat een aantal onderdelen lastig waren in dit concept: transport, facturatie, opbrengst, communicatie. De betrokkenen evalueren nu samen met DCO de eerste ervaringen, en bekijken hoe ze dit concept kunnen versterken en tot een groter succes kunnen maken. Wat ook al een erg mooi resultaat is van de afgelopen maanden is dat de producten van de betrokken ondernemers nu veelal bij elkaar in de winkels liggen. Mooie business-2-business ontwikkelingen die de bereikbaarheid van lokale producten weer vergroot.

Op een grotere schaal is en wordt er nog gewerkt aan een **b-to-b business-model voor inkoop van regionale zorginstellingen bij regionale foodhubs**. Hiervoor is samengewerkt met het Lectoraat Marketing & Ondernemen en financiering gegenereerd vanuit de regio en de Hanzehogeschool aangevuld door **SIA RAAK**. De oorspronkelijke titel Food for Care is inmiddels gewijzigd in **FoodNoord**. In dit project werken 9 food hubs en 3 ziekenhuizen samen

om erachter te komen met welk businessmodel de food hubs aan de eisen en wensen van de ziekenhuizen kunnen voldoen. Het gaat daarbij om een businessmodel waarin de wijze van samenwerken tussen de food hubs, boeren en eventuele verwerkers, het productaanbod en prijs, alsook de wijze ze van communiceren met de ziekenhuizen geïntegreerd zijn. De looptijd is nu halverwege. Afgesproken december is een prepilot gestart, waarin het Martini ziekenhuis lokaal voedsel van drie foodhubs inkoop. In maart 2023 start een grotere pilot. Beide pilots baseren op de onderlinge afspraken die inmiddels met inkopers en producenten zijn uitgewerkt voor de verdeling van de onderlinge verantwoordelijkheden en taken.



Opening van het sociale 'Fruit Café' 'De Helpende Hand' in de Groningse wijk Helpman/De Wijert

### 3.3

- 
- ONDERZOEKSTRAJECT
- "SAMEN BESTUREN – SAMEN
- 
- INNOVEREN"

In samenwerking met het ministerie van BZK heeft het lectoraat DCO een onderzoek uitgevoerd naar de samenwerking tussen de quadrupel helix stakeholders gericht op versterking van de lokale samenleving en economie en het vergroten van de brede welvaart. Het onderzoek richtte zich zowel op bestaande vormen van samenwerken als op een relatief nieuwe vorm, de gebiedscoöperatie. Ingezoomd werd op de mogelijkheden van deze stakeholders om te participeren aan de voorbereiding en uitvoering van gemeentelijk beleid. De casus was de gemeente Westerkwartier. Uit het onderzoek wordt duidelijk dat betrokken stakeholders enthousiast zijn over het concept van regionale samenwerking maar ook tekortkomingen hebben geconstateerd in de manier waarop de eerste gebiedscoöperatie (Gebiedscoöperatie Westerkwartier) is vormgegeven. Zij zien ook mogelijkheden om de coöperatieve samenwerking beter van de grond te krijgen. In de praktijk waren deze tekortkomingen al in eerder onderzoek van het lectoraat geconstateerd en zijn er een aantal interventies ondernomen om de kansen voor succesvolle streek- en regio-gebonden samenwerking te vergroten.

Het onderzoek leidt tot de conclusie dat de gemeente daadwerkelijk veel inspanningen verricht om burgers bij hun beleid te betrekken. De stakeholders beamen tevens de voordelen van coöperatieve samenwerking, vooral als het gaat om uitdagingen die eigenlijk alleen samen kunnen worden aangepakt zoals verduurzaming, energietransitie, waarde-creatie, een veilige samenleving, enzovoort. Wat echter ook blijkt: er is nog steeds een kloof te dichten tussen de dagelijkse leefwereld in de samenleving, de specifieke aanpak en perspectieven in de verschillende organisaties en de grote maatschappelijke ontwikkelingen. Van een echte quadrupel helix samenwerking, kan dus nog geen sprake zijn, en dus ook niet van een toegenomen oplossend vermogen door de samenwerking in de quadrupel helix. Om dat alles te bereiken is dus nog vervolgonderzoek nodig.

### 3.4

- 
- "PUBLIC: START":
- 
- ONDERNEMENDHEID VAN
- BESTUURDERS EN REGIO'S

En van de trajecten om voort te bouwen op het onderzoek 'Samen Besturen – Samen Innoveren' is vormgegeven in Public: START, een Europees samenwerkingsprogramma van zes partners dat is medegefinancierd door ERASMUS. Het programma is specifiek gericht op overheidsactoren en hun vermogen tot ondernemend handelen. Door de deelname aan Public:START worden zij getraind om complexe, multidimensionale uitdagingen aan te pakken. Daarbij verbeteren zij vooral hun vaardigheden en capaciteiten mbt tot ondernemerschap en een ondernemende houding. Dit is nodig om regio's in staat te stellen publieke innovatiestrategieën te ontwikkelen of een groeiend aantal succesvol uitgevoerde projecten op het gebied van publiek ondernemerschap. Het programma is opgezet rond het concept van "microleren", korte en beknopte "leerpunten", die in multimediale vorm worden aangeboden om een gemengde leeraanpak te bevorderen. Een belangrijke output van Public: START is het "on-the-job learning tool". Het lectoraat DCO voegt het vernieuwingsproces in de gemeente Westerkwartier als casus toe aan dit programma. Dat betekent dat de "ondernemendheid" (ondernemende houding en ondernemende werkwijze) van deze gemeente gaat worden getraind en gestimuleerd, zodat gemeente Westerkwartier beter zijn eigenaarschap kan pakken in de regionale vernieuwing. En dat zal mooie extra impulsen geven aan het innovatie ecosysteem.

## 3.5

# KIA MAATSCHAPPELIJK VERDIENVERMOGEN

**E**ind 2022 is op verzoek van de uitvoerende organisatie van het overheidsprogramma KIA MV een experiment ontwikkeld, bedoeld voor kortlopende trajecten voor het testen, verbeteren en valideren van nieuwe of vernieuwende methodes, modellen en werkvormen voor het versnellen van missiegedreven innovatie en het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen. Hierin worden onderzoeks-experimenten medegefinancierd rond concrete regionale uitdagingen die worden uitgevoerd door kennisinstellingen in quadrupel helix verband. De resultaten van het experiment leveren input aan verder onderzoek.

Onder de titel 'Slimme Ecosystemen – Waar mensen en data bij elkaar komen' wordt in twee spiegelgemeenten (de gemeente Westerkwartier en gemeente in de provincie Zuid-Holland) de inzet van data en mensen op een slimme manier gekoppeld om het maatschappelijke verdienvermogen binnen het betreffende gebied te verhogen. Het experiment bestaat uit een iteratief proces met vier stappen:

1. *Innovatiespotter* bouwt een online platform waarin alle bedrijven in het Westerkwartier (zijnde het gebied voor dit experiment) van zijn opgenomen. De bedrijven zijn doorzoekbaar gemaakt, ingedeeld in de belangrijkste innovatiethema's en aangevuld met bedrijfsdata.
2. De partners stellen een vragenlijst op waarin bedrijven op laagdrempelige manier worden bevraagd naar hun behoefte. Welke ondersteuningsbehoefte hebben zij, van welke subsidies, netwerken, programma's maken zij
3. Ondernemers vullen de enquête in en de resultaten worden geanalyseerd. In een directe follow up nemen studenten face-to-face contact op met de ondernemers (voor zover zij hebben aangegeven dit op prijs te stellen) voor een concretiseringslag.

4. Ondernemers worden als resultaat van de gesprekken hetzij doorverwezen naar een programma of hub die beantwoordt aan hun vraagbehoefte, hetzij gematched met de Innovatiewerkplaats om samen met studenten, onderzoekers en experts uit maatschappelijke omgeving een learning community te vormen en samen de innovatievraag te beantwoorden.

De stappen 2 – 4 worden in een iteratief proces herhaald en gemonitord om een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag: Welke effecten voor het maatschappelijke verdienvermogen bereik je door de introductie van een aanpak die de inzet van data en mensen op een slimme manier koppelt?

Het vertrekpunt is dat ondernemers in het MKB een schakel vormen tussen welvaart en welzijn, tussen economie en mensen. Hooginnovatieve startups en R&D-bedrijven, met daarnaast de brede groep volgers, zijn degenen die eigenlijk het pad effenen als het gaat om het vinden en uitrollen van innovaties. Maar uit eerder onderzoek blijkt dat bedrijven kansen missen omdat ze de weg niet weten in het complexe innovatie ecosysteem van honderden netwerken, subsidies, fondsen, accelerators, fieldlabs en andere initiatieven waar bedrijven gebruik van kunnen maken. Ondernemers die behoefte hebben aan innovatieondersteuning komen nauwelijks in contact met de juiste aanbieders, maar kleine bedrijven hebben die capaciteit niet. Toch vormen juist zij het overgrote deel van het regionale innovatie ecosysteem, zowel in stedelijke als in rurale gebieden. Een mogelijke oplossing ligt daarin dat zij via artificial intelligence worden opgespoord en benaderd en vervolgens in de Innovatiewerkplaatsen aan jong talent in de regio worden gekoppeld. In een structurele dialogische samenwerking tussen in de quadrupel helix van kennis – markt – maatschappij – overheid komen zij in kleine leergemeenschappen bij elkaar waarin zij profiteren van elkaars specifieke expertise.



Het mes snijdt hier aan vier kanten. Ondernemers kunnen worden begeleid op hun transitiepad – door inbreng vanuit de kennisinstellingen. Studenten doen in reële vraagstukken kennis op en brengen hun kennis in de praktijk. Onderzoekers blijven verbonden met actuele vraagstukken en oplossingen. En alle betrokken stakeholders uit de quadrupel helix gaan een betekenisvolle verbinding met elkaar aan, brengen elkaar op de hoogte van belangrijke informatie, ondersteunen elkaar met de vraagarticulatie (ook met betrekking tot de vraag achter de vraag), ontsluiten de toegang tot financiering en ontvangen scholing en training op maat. In zo'n systeem kan de manager van de Innovatiewerkplaats ook regulier contact onderhouden met organisaties als GroBusiness (en met IBDO, als het om een gebied in Drenthe gaat), of met de accountmanagers van gemeenten. Met dit alles geef je invulling aan de vier randvoorwaarden van maatschappelijke innovatie: het verwerven van financieel, menselijk, sociaal en natuurlijk kapitaal.



En weer sessies, samenspraak, evaluatie en terugkoppeling en altijd op locatie in dorp of stad



# 4



## Verbinding tussen lectoraat, onderwijs en regio

- 4.1 Korte beschrijving van de regionale innovatie-werkplaatsen
- 4.2 Ondersteunings-materiaal t.b.v. de innovatie-werkplaatsen
- 4.3 IWP-overstijgend: communicatie-opdrachten
- 4.4 EMBRACE: sociaal ondernemerschap in onderwijs-programma's

Kenmerkend voor het lectoraat DCO is de hechte inbedding van het onderwijs in de regio. Via de **regionale innovatiewerkplaatsen** voeren buitengewoon grote groepen studenten hun onderzoeken en opdrachten in de regio uit. Het regionale netwerk waar lectoraat DCO deel van uitmaakt is, zoals al eerder is gezegd, uitzonderlijk groot: daardoor kunnen **1000 studenten per jaar** uit verschillende kennisinstellingen aan het werk gezet worden met veel verschillende (vaak multidisciplinaire) opdrachten van veel verschillende partners.



De formele opening van de Innovatiewerkplaats in Appingedam

## 4.1

### KORTE BESCHRIJVING VAN DE REGIONALE INNOVATIEWERKPLAATSEN

- In de gemeente **Het Hogeland** is vanuit de Hanzehogeschool en de Gebiedscoöperatie Westerkwartier een samenwerking georganiseerd tussen de "Praktijk-Leer-Ontwikkel-Centra (PLOC's) van Vakland. Deze centra bevinden zich in Baflo, Warffum, Uithuizen en Winsum. In de PLOC's wordt gewerkt aan scholing rond ICT en digitalisering, bouw en techniek, zorg & welzijn, groen, horeca & toerisme en persoonlijke ontwikkeling.
- Als een van de eerste doelen is in dit verband de bakker in Baflo verbouwd en heropend: het Proeflokaal Bakkerij Rutgers. Als onderdeel van een van de leerprogramma's zijn vier professionele medewerkers samen aan het werk met mensen die moeilijker aan een baan komen en langs deze weg een praktijkopleiding op maat kunnen krijgen.
- In de gemeente **Midden-Groningen** zijn gesprekken gevoerd met de partners in het gebied over de verschillende maatschappelijke opgaven in Midden-Groningen, van energietransitie tot klimaatadaptatie, en van sociaal maatschappelijk tot participatie in wijk en dorp. Daarnaast is er een voorstel voorbereid voor een samenwerkingsproject in het EU-programma INTERREG 6 NWE: BUFFER+.
- **Innovatiewerkplaats Hellum:** In oktober 2020 is in Hellum een nieuwe Innovatiewerkplaats geopend op locatie De Ent. Een groep ervaren en enthousiaste lokale experts is daar gaan samenwerken met ondernemers, burgers, studenten en onderzoekers van uiteenlopende kennisinstellingen vanuit de stad. De innovatieteams vinden inspiratie in het landschap om hen heen: het laagveengebied ofwel het Lage Midden van Groningen. Veen is een van de meest fantastische ecosystemen die er zijn. In Hellum zit je midden in zo'n systeem. Dit bijzondere gebied is de natuurlijke achtertuin van de stad. Naast prachtige natuur en cultuur biedt het ook nieuwe economische kansen, bijvoorbeeld voor slim, verantwoord en duurzaam boeren, met producten en processen voor een nieuwe duurzame economie. Het veen speelt tevens een cruciale rol in de klimaattransitie. De initi-

atiefnemers in het gebied rond Hellum, Roegwold en Steendam gaan voor het tweede, samen met het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen en andere experts van de Hanzehogeschool en de overige kennisinstellingen, onder andere practor I. Sturkenboom en docent M. Bosman van Terra MBO. Voor de opening trokken twee bussen vol studenten, docenten, politici en burgers door het gebied, om kennis te maken met de ondernemers, te horen over hun innovatievragen en de hobbels die zij onderweg tegenkomen. Van het openingsevent is een filmische sfeerimpressie gemaakt. De stakeholders hebben afgesproken vanuit De Ent kruisbestuivend te gaan samenwerken, uiteraard in goede samenwerking en afspraken met de gemeente Midden-Groningen. Recreatie & toerisme, kunst & cultuur, natuur & klimaat, sport en gezondheid, innovatieve landbouw – dit alles is een inhoudelijke zowel voor de opleidingen als ook voor de regio, zeker ook in economisch perspectief.

- Naast Hellum wordt er nog vanuit een tweede locatie gewerkt aan het **programma GROENINGEN**: het stationsgebouw in **Kropswolde** is in gebruik genomen als tweede Innovatiewerkplaats in Midden-Groningen. Van hieruit wordt gewerkt aan een verbinding tussen de stad Groningen en de natuurgebieden Kropswolderbuitenpolder en Westerbroekstermadepolder. Voor het programma voor deze Innovatiewerkplaatsen is een eerste concept uitgewerkt.
- In **Stadskanaal** is in samenwerking met Noorderpoort afgesproken om de huidige Werkplaats van het ROC in Stadskanaal aan te vullen en te verrijken met studenten en onderzoekers uit het hbo. Deze gesprekken zijn nog gaande. We moeten nog precies uitwerken op welke manier de opschaling naar een volwaardige Innovatiewerkplaats kan worden uitgevoerd, d.w.z. met deelname vanuit mbo, hbo en wo.
- **Veendam, Winschoten, Scheemda en Pekela** zijn het werkgebied van de Gebiedscoöperatie Zuid- en Oost-Groningen. Een belangrijke speler in dit gebied is de Innovatiehub Oost-Groningen (IHOG), tevens een van de deelnemers aan het Regionaal Innovatie Framework. Avebe, HempFlax en Nedmag werken hier samen met onderzoekers en studenten van de Rijksuniversiteit Groningen en de Hanzehogeschool aan nieuwe toepassingen van lokale producten: aardappels, hennep en magnesiumzout. Voor het overige ligt in deze regio de focus op een verdere verkenning van de samenwerking in Gebiedscoöperatie Zuid- & Oost-Groningen met IHOG. Daarnaast heeft er overleg plaatsgevonden met de colleges van B&W in de betrokken gemeenten om een en ander beter te stroomlijnen.
- De **Innovatiewerkplaats Eemsdelta, locatie Appingedam** heeft thematisch een brede afbakening. Zo kan Cadanz bij deze Innovatiewerkplaats te-

recht voor de vraag naar financieringsopties van de speeltuin Stammenhof in Opwierde, maar ook voor verduurzaming van het 'ASWA gebouw'. De belangrijkste projecten, resultaten en eventuele impact sinds de start tot nu toe zijn beschreven in de Monitor Eemsdelta, een inventariserend onderzoek van de Hanzehogeschool. Het overzicht is niet 100% uitputtend en meer gericht op een weergave van de diversiteit aan onderzoeken. De uitvoeringsagenda omvat de volgende speerpunten:

- **Zorg/Healthy Ageing**: aansluiten op het initiatief vanuit het Zorgakkoord Eemsdelta, het nieuw te bouwen behandelcentrum. Groot aandachtspunt in deze regio (maar ook elders) is de personeelsvraag in de zorg, gecombineerd met vergrijzing en problemen met de aantrekkingskracht van beroep en regio. Andere zorgvormen en domotica behoren tot onderwerp van onderzoek en ervaring opdoen, samen met o.a. zorg coöperaties en burgerinitiatieven. Ook Noorderpoort is hier actief met een leerwerk omgeving voor MBO bij Cadanz waar HBO een aanvulling op kan zijn (voorheen ASWA Welzijn).
- **Gezondheidsinnovatie**: De volledige zorgcluster o.a. via zorginnovatiecentrum Delfzijl, met partijen als Zonnehuisgroep Noord, Lentis, Twaalf Hoven, Menzis, UMCG, huisartsen, etc., gekoppeld aan HanzeGezondheids-studies en Verpleegkunde, lectoraat Healthy Ageing, AlliedHealth Care and Nursing, HANNN.
- **Energie, kleinschalig (lokaal eigenaarschap) & grootschalig inclusief waterstof**
- **Ondernemen i.s.m. o.a. Ventus, Eemshaven.info, OKA en Marketing Stad Appingedam**. Daarnaast ook met het netwerk zakelijke adviseurs van Univé.
- **Agendavorming met grote bedrijven in de havengebieden**:
  - OWIC Offshore Wind Innovation Centre
  - Groene waterstof - Onderzoek naar deze en andere grootschalige energiewinning. Gelinkt aan Hanze CoEE en Entrance
  - CIC Chemport Innovation Centre - Groene chemie & Biobased economy. Gelinkt aan Hanze Instituut voor Life Science & Technologie, Kenniscentrum Biobased Economy, Zernike AdvancedProcessing
  - Circulaire economie - Gelinkt aan Hanze lectoraat Circular Industry:Transition Bioeconomy en Biobased Business Valorisation
  - Data-Werkplaats Online Ondernemen (Hanze en Noorderpoort)
- **Start-ups en scale-ups voor innovatie**: hier gaat het om initiatieven o.a. gelinkt aan International Business Startup Innovation. Appingedam i.s.m. International Business School, Instituut voor Rechtenstudies en Startup City; dit alles in verbinding met het instrumentarium EEN en

IBOSS en opbrengsten uit de Europese samenwerkingsprojecten RIGHT, EMBRACE, E-COOL, Start Ups EDR en TraCS3. Voorlopig wordt deze samenwerking georganiseerd vanuit de huidige locatie in Appingedam. Op termijn zal worden uitgebreid naar andere locaties, waaronder nieuw multifunctioneel zorg- en gezondheidscentrum.

- **Innovatiewerkplaats Westerkwartier:** aanvullend op de bestaande Innovatiewerkplaats in Zuidhorn is daar in september 2021 ook de FOOD INNOVATION HUB geopend. In de FOOD INNOVATION HUB worden de spelers bij elkaar gebracht die in en rond de regio Noord-Nederland vanuit verschillende invalshoeken bezig zijn met (praktijk)onderzoek en -toepassingen in de sector agro-food. Deze sector is via talrijke subthema's gekoppeld aan de meest urgente opgaven en de belangrijkste maatschappelijke missies van het EU-beleid in de volgende programmaperiode: klimaat, circulaire economie, gezondheid en digitalisering. Om beter gebruik te kunnen maken van de aanwezige expertise worden in de FOOD INNOVATION HUB de partners en hun ambities in een gezamenlijk programma gebundeld met een impact op de versterking van de hele keten van regionale voedselproductie. Het programma zal dus concrete antwoorden geven op de fundamentele economische en organisatiekundige vraagstukken. Als eerste onderdeel gaan de partners zorgen voor een **gemeenschappelijk businessplan**.

## 4.2

### ONDERSTEUNINGS- MATERIAAL T.B.V. DE INNOVATIEWERKPLAATSEN

**D**e IWP-managers hebben regelmatig overleg voor de uitwisseling van aandachtspunten en gezamenlijke acties en om hun inzichten uit te wisselen. In gezamenlijkheid hebben zij een **format** uitgewerkt om hun binnenkomende vragen en de daaruit gerealiseerde opdrachten te documenteren. Dit werd mede ingegeven door een sessie waarop zij hebben nagedacht waarop zij willen monitoren, resp. waarop zij gemonitord willen worden. Dit wordt hieronder verder toegelicht. Als IWP-managers dit format op een vergelijkbare wijze hanteren wordt het gemakkelijker **om de output te monitoren en met elkaar te vergelijken**.

Vanuit het gezamenlijk overleg kwamen de volgende punten naar voren om op te sturen:

- Kosten en baten: inzet van mensen en middelen
- Beheer van faciliteiten: wat valt onder welke verantwoordelijkheid, wat is er gebeurd, wat moet er gebeuren
- Output: aantal publicaties, citaties, events, opdrachten die zijn uitgevoerd
- Wie doen er mee, en in welke rollen (lerenden, coaches, gebiedsregisseurs, IWP managers, etc.)
- Op de langere termijn: de impact.

Ten tijde van het overleg ging men uit van de vorming van een Shared Service Centrum (SSC) bij de Regiocoöperatie Noord. Het voorstel was om de regio op en coördinatie van de monitoring daar te beleggen. Het SSC geeft aan wat er nodig is en wanneer en zorgt voor de presentatie van de geaggregeerde gegevens in rapporten, monitoren en artikelen. De IWP-managers en andere betrokkenen hebben vooruitlopend op de operationalisering van het SSC vastgelegd, welke monitoring *minimaal nodig* is. Daarnaast hebben zij de *wenselijke* monitoring beschreven.

**Minimaal nodig**

Wat	Wie	Wanneer	Hoe	Oplevering
HR gegevens: wie doet mee, waar, rol, uren	SSC-HR	Eenmalig maken en ad hoc updaten	Centrale SSC- vastlegging met meldplicht bij verandering door IWP en GC managers.	Jaarlijks overzicht per IWP, GC voor RC (open voor anderen)
Facilitair; middelen, gebouwen, etc: wat gebruiken we, wat zijn de gebruik afspraken, de kosten	SSC-Facilitair/ Finance	Eenmalig maken en ad hoc updaten	Centrale SSC vastlegging met meldplicht bij verandering door IWP en GC managers	Jaarlijks overzicht per IWP, GC voor RC (open voor anderen)
Eventplanning per event: wat wanneer, thema, wie kan meedoen	SSC- Communicatie	Bij planning (of wijziging m.b.t.) event dit melden	Centrale activiteitenkalender	Online beschikbaar (website)
Event Verslaglegging: wie deed mee, opbrengsten	SSC- communicatie plus organisator en deze wijst verslaggevers aan	Tijdens/na event	Basisgegevens: wie deed mee waaraan Storytelling (tekst of clip)	Online vastlegging plus evt. promo actie hieraan koppelen

**Wenselijk**

Wat	Wie	Wanneer	Hoe	Oplevering
Voortgang proces in IWP en GC	SSC-Onderzoek	2 keer per half jaar	Evaluatief gesprek: waar ben je op dit moment mee bezig, wat gaat goed, wat kan beter, hoe draag je bij aan de overkoepelende visie	Verslag met name: lessons learned, vervolgafspraken

**Wenselijk**

Wat	Wie	Wanneer	Hoe	Oplevering
Opdrachten die binnen komen en hun status: opgepakt door, uitgevoerd door, oplevering van ... , kenmerken opdracht zoals thema, opdrachtgever, (zie bijlage 4.1, de IWP monitor en 4.2, de basisregistratie)	Degene die opdracht ontvangt legt vast en geeft door aan SSC-onderzoek	Als het binnen komt en bij verandering status	Centrale SSC vastlegging met meldplicht bij verandering door IWP en GC managers.	Uit het centrale register: overzichten minimaal eens per jaar uitgesplitst naar GC/IWP
Tevredenheid deelnemers (alle participanten dus meerder typen/rollen): proces, leeropbrengsten (leeruitkomsten vallen onder kennisinstellingen), resultaten	SSC-Onderzoek ism IWP en CG managers	2 keer per half jaar (of bij participanten die korter dan half jaar meedoen halverwege kort moment en aan het eind)	Enquête/gesprek	Geaggregeerde uitslag plus lessons learned uit open vragen per IWP/ programma
Bekendheid	SSC-Onderzoek	2 keer per half jaar	Steekproef/enquête	Geaggregeerde uitslag
Aantal publicaties	SSC- Communicatie	Jaarlijks	Elke publicatie wordt doorgegeven aan SSC -communicatie en er wordt naar verwezen op de website	Telling van de publicaties op de website

Met dit materiaal kunnen de IWP- managers en hun ondersteuners de komende jaren aan de slag. En ook de nog in te richten SSC, of nog nader uit te denken varianten daarop. Daarnaast is ook een **handboek** opgesteld dat als adviesdocument en naslagwerk voor IWP-managers kan dienen. Dit laat onverlet dat elke IWP-manager zijn/haar eigen aanpak blijft houden. De beschrijvingen in het handboek dienen meer als richtlijnen en benchmarks, mede om input te leveren aan de discussie tussen de IWP-managers.



Er werden door het lectoraat overal in de provincie Innovatiewerkplaatsen geopend zoals in dit geval in Pekela

## 4.3

### IWP-OVERSTIJGEND: COMMUNICATIE- OPDRACHTEN

Op de verschillende IWP's zijn CMI-studenten aan de slag gegaan. Voor deze studenten staan verschillende opdrachten in de IWP's klaar. In maart en april zijn de eerste CMI-studenten begonnen met hun opdrachten. Zo zijn er onder meer redactieteams gevormd die content creëren op een IWP. Alle videoproducties over het Regionaal Innovatie Framework zijn te vinden op het YouTube-kanaal: <https://www.youtube.com/channel/UC51N12TyItbyT2qjP-8KIXQ>. De website van het Regionaal Innovatie Framework is online. Op [www.rcnoord.nl](http://www.rcnoord.nl) kunnen geïnteresseerden meer lezen over wat het Regionaal Innovatie Framework is, wat ze eraan hebben en hoe zij er deel van kunnen gaan uitmaken. Daarnaast worden er per IWP projecten voorgesteld en zijn er nieuwsberichten te vinden. Er wordt nog gewerkt aan een agenda met evenementen en activiteiten rond het Regionaal Innovatie Framework.

## 4.4

# EMBRACE: SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP IN ONDERWIJSPROGRAMMA'S

Het lectoraat DCO heeft niet alleen impact op het onderwijs via de regionale IWP's, maar ook door actieve bijdragen aan curriculumontwikkeling op basis van onderzoek. Een belangrijk voorbeeld daarvan is het project EMBRACE dat DCO vooral met IBS heeft vormgegeven in een (succesvol afgerond) EU-Erasmus-traject. Het EMBRACE-project zette in op het beter inbedden in het curriculum van sociaal ondernemerschap (Corporate Social Entrepreneurship) en de daarbij horende vaardigheden en attitudes. Onderdeel van EMBRACE was het ontwikkelen van modellen die gericht zijn op duurzame producten, processen en diensten en op de ontwikkeling, en op de ontwikkeling van personeel dat het "Corporate Social Entrepreneurship" van bedrijven en instellingen versterkt. Het project bood ook een platform voor meer coherente samenwerking tussen instellingen voor hoger onderwijs, regionale beleidsmakers, bedrijven en burgers, wat leidt tot het scheppen en behouden van duurzame banen en de economische ontwikkeling van de regio. Bovendien gaf het handvatten voor open samenwerking tussen de quadrupel helix van actoren, wat de basis is voor een inclusieve, op samenwerking gebaseerde, sociaal bewust ondernemende samenleving. Daarin heeft onderwijs uiteraard een grote rol: de opbrengsten van EMBRACE zijn door IBS (het Instituut voor Business Studies bij de Hanzehogeschool) dan ook onderwijskundig vertaald naar hun eigen curriculum, en het is de bedoeling om deze vertaalslag nog door te laten werken in de curricula van andere opleidingen binnen de Hanze. In samenwerking met o.a. Startup-City, en in afstemming met de ondernemerscompetenties die via Startup-City worden doorontwikkeld en uitgedragen in de Hanze.

DCO heeft met dit EMBRACE-project dus een mooie bijdrage geleverd aan het onderwijs bij IBS, en bij IBS zijn er plannen om deze impact nog te verbreden. Voorts zijn opbrengsten van dit project ook toegepast in regio Westerkwartier en de Innovatiewerkplaats aldaar, ook bij de bedrijven aldaar. Met name Univé was om deze reden ook betrokken in dit project.



En altijd en overal veel en betrokken studenten in de mix vanuit MBO, HBO en WO



De dynamische gemeenschap van het lectoraat DCO op locatie in Noordhorn



# Conclusie

Bij lectoraatevaluaties wordt altijd gekeken naar **impact**: heeft het lectoraat meerwaarde opgeleverd voor de wetenschappelijke kennisontwikkeling, voor beroepspraktijk en maatschappij, en voor het onderwijs? De vele (heel) positieve testimonials laten al zien dat dit het geval is. DCO heeft flink meegebouwd aan versterking van het regionale innovatie ecosysteem en tegelijk de randvoorwaarden daarvan grondig onderzocht, steeds samen met regionale partners. Het heeft een flink aantal innovatiewerkplaatsen ingericht, waarin onderwijs, regio en onderzoek stevig zijn verbonden. Het heeft tegelijk allerlei modellen en inzichten opgeleverd die de regie op regionale innovatie kunnen versterken: bijvoorbeeld het netwerkmodel van samenwerkende regio coöperaties, gebiedscoöperaties en innovatiewerkplaatsen en het transitie-model voor systeeminnovatie. Maar ook het model van het Regionaal Innovatie Framework. Het heeft door inrichten van de innovatiewerkplaatsen gebouwd aan de regionale infrastructuur, en allerlei samenwerkingsinitiatieven o.a. in connectie met het voedselakkoord Westerkwartier. En DCO heeft al die zaken ook nog eens kritisch onderzocht en met deugdelijk actie- onderzoek onderbouwd. Het lectoraat mag kortom terugzien op een succesvolle periode, waarin veel impact is gerealiseerd. En lector Willem Foorthuis mag trots zijn op dit lectoraat.

De onderzoeksgroep 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 helpen in het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen tussen de 600 tot 1000 studenten 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.

Regionale spelers hebben op allerlei manieren bijgedragen aan de kennis die is opgedaan. Zij hebben onderzoeksthema's medebepaald; zij hebben risico's en succesfactoren benoemd en zij zijn samen met de onderzoeksgroep change agents in "*De onderzoekende regio*".

