

Innovatiewerkplaats Krachtig MKB

met ondernemende burgers en coöperatieve overheden
in een energieke regio



CONCEPTVOORSTEL | Versie 20160530

Inhoud

0	Samenvatting.....	3
1	Leidmotief: Vernieuwing in verbinding.....	4
1.1	Uitgangspunten.....	4
1.2	Visie op ondernemerschap.....	4
1.3	Inbedding in de regio.....	5
1.4	Strategisch doel.....	5
2	Ondernemerschap.....	6
2.1	Strategische uitgangspunten.....	6
2.2	Ondernemerschap in het onderzoek van KCO.....	6
2.3	6	
2.4	Structurele coöperatie.....	7
3	De Innovatiewerkplaats (IWP).....	8
3.1	Definitie.....	8
3.2	Werkwijze.....	9
4	Een nieuwe IWP: Krachtig MKB.....	9
4.1	Uitgangspunten, ambitie en doel.....	9
4.2	Betekenis van de IWP-methodiek voor KCO.....	12
4.3	Het werkgebied.....	14
4.4	Twee kernbegrippen.....	16
4.5	Thema's.....	16
5	IWP KRACHTIG MKB - De aanpak.....	17
5.1	Belangrijkste uitgangspunten.....	17
5.2	De werkwijze.....	17
5.3	Valideren en valoriseren.....	21
6	Governance en eigenaarschap.....	21
7	Bijlage: Vorming van een learning community.....	23

Colofon

Instituut voor Financieel Economisch Management
Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen

Auteur: Willem Foorthuis en Sabine Lutz

Onderliggende stukken:

Cremers, P. (2015), Handreiking Innovatiewerkplaatsen

Foorthuis, W.R. (2005), De leefomgeving centraal in Action learning in de Werkplaats Plattelandsvernieuwing. Focus op action research - de professional als handelingsonderzoeker', in B.W.M. Boog, M. Slagter, I Jacobs-Moonen en F. Meijering [eds] Placing the living Environment in the centre: Action learning in the Workplace rural development, pp 142-153 Assen

Foorthuis, W.R. en G. Koopman (2011) De werkplaats Veenkoloniën, Stadskanaal.

Meijles, E. & B. van Hoven (2010) Using the rural atelier Veenkoloniën as an educational method in landscape studies. Journal of Geography in Higher Education, 34 (4), 541-560.

o Samenvatting

Experimenteren

De schools van de Hanzehogeschool zijn opgroepen om Innovatiewerkplaatsen te ontwikkelen. Hieraan heeft de School Financieel Economisch Management gehoor gegeven. In de afgelopen twee jaar heeft FEM geëxperimenteerd met de IWP Gebiedscoöperatie.

Van start-up naar grow-up

Dit is succesvol gebleken. De samenwerking via de gebiedscoöperatie met mkb'ers, de lokale en regionale overheden en maatschappelijke instellingen werpt zin vruchten af. Enerzijds voor de mkb'er die de Hanzehogeschool weet te vinden en gemakkelijk contact kan leggen met die experts en studenten die hem of haar verder kunnen helpen. Anderzijds voor de hogeschool die haar kennis en expertise, haar onderwijs en onderzoek kan verbinden met de praktijk op de werkvloer.

De Innovatiewerkplaats Krachtig MKB functioneert hierin als een verbindingsstructuur. Daar waar de professionals in de beroepspraktijk nog wel eens de klacht hebben dat de juiste personen binnen de Hanzehogeschool niet eenvoudig te vinden zijn, gaat dit via de trechter van de Innovatiewerkplaats als vanzelfsprekend. In de samenwerking tussen het Instituut voor Financieel Economisch Management (FEM) en de Gebiedscoöperatie zijn beide partijen over en weer vertegenwoordigd: staff en studenten van FEM in de regio, en vice versa, staff van de Gebiedscoöperatie in de school. Dit stelt hen in staat om interessante projecten voor te bereiden en uit te voeren, die afkomstig zijn uit de regio. Daarmee beantwoordt je vragen van de regionale ondernemers en biedt je studenten en docenten een authentieke, rijke en uitdagende leeromgeving. Niet in de laatste plaats creëert dit toegevoegde waarde in de regio.

Opschalen

Het afgelopen jaar werd duidelijk dat het instituut FEM qua thematiek te beperkt is om dit concept tot zijn volledige wasdom te laten komen. Om alle vragen die leven in de regio te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk in de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB de intensieve samenwerking

tussen in ieder geval de economische instituten en hun lectoraten in het Marië van Os Centrum voor Ondernemerschap te verkennen.

Daarnaast werd duidelijk dat er vanuit verschillende regio's in binnen- en buitenland gekeken is hoe de Gebiedscoöperatie en de Hanzehogeschool hun samenwerking vorm hebben gegeven. In die regio's ontstond de vraag om de aanpak van deze samenwerking te verbreden en over te dragen.

Hanzehogeschool Groningen en Gebiedscoöperatie Westerkwartier zien daarom nu het moment om dit met elkaar aan te pakken. In dit document wordt een voorstel geformuleerd om de genoemde mogelijkheden verder uit te bouwen en op deze wijze bij te dragen aan innovaties in het onderwijs en in de regio.

In **hfst. 1** wordt het beleid binnen de Hanzehogeschool geschetst. Welke strategie wordt voor onderwijs en onderzoek gevolgd en welke ambities zijn er met betrekking tot ondernemerschap en de inbeding in de regio.

Hfst. 2 zoomt in op ondernemerschap binnen het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO) en stelt het concept van de structurele samenwerking binnen de Gebiedscoöperatie voor.

In **hfst. 3** staat de Innovatiewerkplaats centraal. Hier worden het concept en de uitgangspunten en Het concept van de Hanzehogeschool voorgesteld als basis voor de Innovatiewerkplaats **KRACHTIG MKB**.

Hfst 4 vertaalt deze principes naar de nieuwe Innovatiewerkplaats, plaatst deze in de context van het KCO en bakent het werkgebied af: Groningen, Drenthe, Niedersachsen en de EU-landen rond de Noordzeeregio.

Hfst 5 schetst een beeld van de aanpak. Het beschrijft de werk- en leercyclus in 6 stappen en de functies en rollen die hierbij aan de orde komen. Het **laatste hfst** laat zien hoe de aansturing van de Innovatiewerkplaats **KRACHTIG MKB** kan worden georganiseerd en wie hierbij een rol kan spelen.

1 Leidmotief: Vernieuwing in verbinding

1.1 Uitgangspunten

Strategische uitgangspunten

Conform haar strategische visie heeft de Hanzehogeschool twee maatschappelijke opdrachten:

- **Onderwijs:** studenten opleiden voor beroepspraktijk en persoonlijke ontwikkeling stimuleren
- **Onderzoek:** kennis uit fundamenteel onderzoek bruikbaar maken voor innovatie in het mkb

Hier komt echter nog een **derde opdracht** bij. De wijze waarop moderne kennisinstellingen functioneren is veranderd. Ze zijn niet alleen meer gericht op hun primaire onderwijs- en onderzoekstaken, maar transformeren tot **plaatsen waar kennis wordt verworven en gedeeld, samen met docenten en studenten, maar ook samen met partners in de regio**. De school blijft niet meer steken binnen de grenzen van het scholgebouw of de campus. Ze levert een **bijdrage aan de ontwikkeling van de regio**. De hele regio wordt het speelveld.

De Hanzehogeschool geeft hieraan gehoor door verbinding van

onderwijs
onderzoek
en beroepspraktijk

in een **leergemeenschap**

Innovatiewerkplaats (IWP)

Docent-onderzoekers als belangrijkste schakels:



2020

- Elke student neemt aan minimaal 1 keer deel aan een IWP
- Elke school is betrokken bij een IWP-initiatief

1.2 Visie op ondernemerschap

Verzilveren van economische potentie van Noord-Nederland.

- Afgelopen jaren vaker en intensievere samenwerking met regionale mkb → stages en in gezamenlijk praktijkgericht onderzoek.
- Stimuleren van ondernemerschap van studenten → jaarlijks 300 start-ups, goed voor duizenden banen.



2020

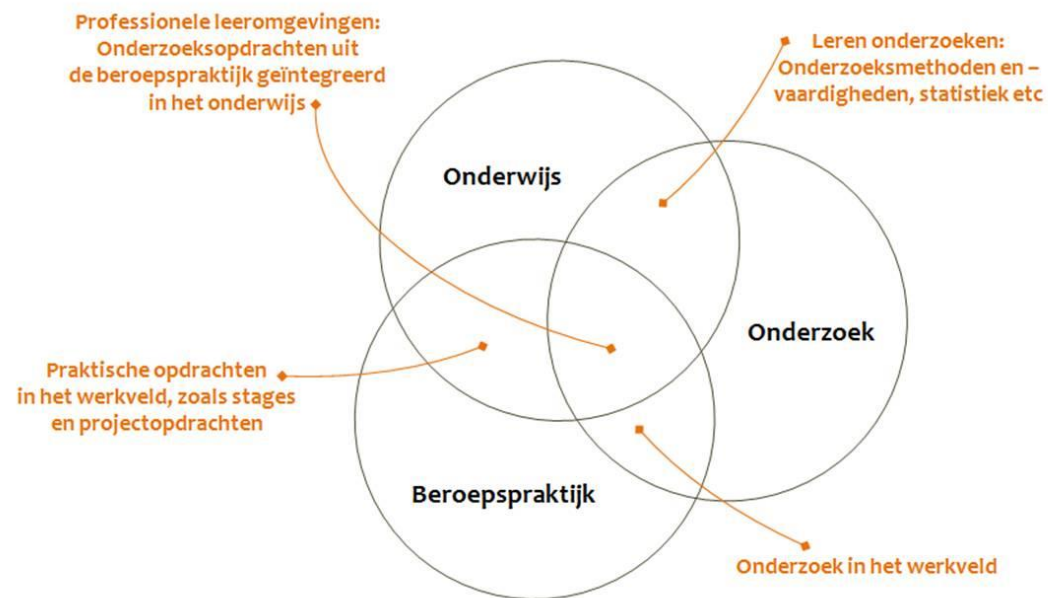
- Per jaar start van 500 nieuwe ondernemingen vanuit de Hanzehogeschool Groningen, met 5000 nieuwe banen
- Per jaar ontwikkelen en testen van 15 prototypes voor nieuwe producten of diensten.
- Profileren via honoursonderwijs en -onderzoek en kunstopleidingen.

1.3 Inbedding in de regio

- Sterke verankering in regio Noord-Nederland, en specifiek in Groningen
- Opgaven en agendasetting samen met de regio en op basis van uitdagingen van de regio
- Ingebed in NIA en RIS3
- Specifieke opgaven:
 - oplossingen voor aardbevingsproblematiek
 - algemene maatschappelijke uitdagingen op gebied van energie, gezondheid, duurzaamheid, digitalisering en leefbaarheid en ondernemerschap.

1.4 Strategisch doel

- Onderwijs, onderzoek en relatie met de beroepspraktijk nog hechter en steviger met elkaar vervlechten
- Leergemeenschap laten uitblinken door professionele, internationaal georiënteerde cultuur



Afb. Leergemeenschap | Bron: Hanzehogeschool Groningen, Onderwijsvisie 2020



2 Ondernemerschap

2.1 Strategische uitgangspunten

Ondernemerschap is een kernbegrip voor onderwijs en onderzoek, in de Hanzehogeschool als geheel, en zeker in het Instituut voor FEM. De aansluiting van het onderwijs op de praktijk en de vitale verbinding met het bedrijfsleven zijn voor FEM essentieel. Het werkgebied is de regio Noord-Nederland, met een specifieke focus op Groningen met uitstraling naar Drenthe, deel Friesland en aanpalende Duitse gebied. Vanuit de regionale insteek (RIS3) verleggen we de horizon ook naar andere Europese en mondiale regio's. De Hanzehogeschool wil geen vakidioten opleiden, maar creatieve, initiatiefrijke en innovatief ingestelde vakmensen. FEM-studenten ontwikkelen zich tot professionals die met een onderzoekende houding hun vak zinvol en maatschappelijk verantwoord invullen. Ze begrijpen cijfers, maar kijken steeds naar de context van maatschappij en organisaties en verliezen niet het zicht op de menselijke maat.

2.2 Ondernemerschap in het onderzoek van KCO

Kenniscentra

Het praktijkgerichte onderzoek van de Hanzehogeschool vindt plaats vanuit zes kenniscentra waarin de krachten van de lectoraten en de schools zijn gebundeld:

Centre of Expertise Energy

1. Centre of Expertise Healthy Ageing
2. Kenniscentrum Ondernemerschap
3. Kenniscentrum Arbeid
4. Kenniscentrum Kunst & Samenleving
5. Kenniscentrum NoorderRuimte

Kenniscentrum Ondernemerschap*)

In het Kenniscentrum Ondernemerschap werken vijf schools samen: Financieel Economisch Management, International Business School, Marketing Management, Communicatie, Media & IT en Facility Management. In het KCO zijn 10 lectoraten vertegenwoordigd.

Het KCO betreft studenten door middel van projectactiviteiten, stage-opdrachten en afstudeerscripties bij de onderzoeksactiviteiten. De lectoren leveren relevante cases hiervoor, maar ook voor opdrachten waaraan studenten in hun reguliere onderwijs kunnen werken. Steeds vaker gaat het daarbij om authentieke vragen uit de praktijk.

Daarnaast zijn er drie onafhankelijke lectoraten

1. Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving
2. Computer Science & Sensor Technology
3. Life Science

KCO lectoraten	Betrokken schools
Duurzaam Financieel Management	Instituut voor Financieel Economisch Management
Duurzaam Coöperatief Ondernemen	Instituut voor Financieel Economisch Management
Inkoopmanagement	Instituut voor Facility Management
International Business	International Business School
Asian Business Strategies	International Business School, ism Marketing Management
Leiderschap	Instituut voor Bedrijfskunde
Marketing & Marktgericht Ondernemen	Instituut voor Marketing Management
Leiderschap in Social Sourcing	Instituut voor Communicatie, Media & IT
Media and User Experience	Instituut voor Communicatie, Media & IT
New Business & ICT	Instituut voor Communicatie, Media & IT

2.3

*) Inmiddels hernoemd in Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap

2.4 Structurele coöperatie

Gebiedscoöperatie

Sinds de start van het studiejaar 2015 / 2016 heeft FEM naast het lectoraat Duurzaam Financieel Management een tweede lectoraat bij: Duurzaam Coöperatief Ondernemen. Dit lectoraat kwam er op voorspraak van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier, die bij het management van haar coöperatie nieuwe stijl aanliep tegen een hele waslijst van vragen, die vooral gerelateerd waren aan aspecten rond duurzaam coöperatief management en nieuwe business- en verdienmodellen. Vanwege de focus op coöperatief ondernemen en de vlucht die deze vorm van ondernemen in de laatste paar jaar heeft genomen, heeft de Hanzehogeschool besloten het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen aan het KCO toe te voegen. Het lectoraat is direct aan FEM geschakeld.

FEM-Office → Hanze Field-Labs Office / Hanze Cooperative Office /

Samen met het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen is ook het FEM Office opgericht. Het is een door studenten gerunde start-up, waarin de jonge CEO's als intermediair tussen de Hanzehogeschool en de Gebiedscoöperatie optreden. Samen met vertegenwoordigers van beide instellingen zorgen zij voor de formulering van onderzoeksopdrachten en de werving en selectie van studenten. Zij begeleiden het werktraject en bewaken de adequate output. Wanneer problemen optreden zijn zij het eerste aanspreekpunt voor studenten of de partners uit de Gebiedscoöperatie. In het verlengde van de Gebiedscoöperatie en het succes van FEM Office zijn naast de Gebiedscoöperatie Westerkwartier (650 ondernemers als leden), ook de Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe (900 ondernemers), de Wijkcoöperatie Helpman/De Wijert in de stad Groningen aangesloten. Via een aantal projecten van het lectoraat, waaronder het Europese coöperatieproject REFRAME, zullen zich nu ook nieuwe initiatieven bij het lectoraat aansluiten zoals ANOG in Oost-Groningen met 500 leden en de Genossenschaft Berne 2020 in het Duitse Niedersachsen. Hiermee zijn potentieel ruim 2.000 ondernemers in verbinding met FEM.

Zoals we hieronder nog zullen gaan aangeven bestrijken de thema's die in samenwerking met de spelers in deze 'greater region' niet alleen de onderwerpen die binnen FEM worden behandeld. Er is sprake van een opschaling naar de andere scholen en Kenniscentra van Hanze. Het FEM-Office zal daarom binnen kort worden hernoemd in bijvoorbeeld Hanze Field Labs Office of Hanze Cooperative Office.

Jacqueline Gomashie, Dean Instituut voor Financieel Management, Hanzehogeschool Groningen: "Belangrijk in de samenwerking met de Gebiedscoöperatie is dat we een combinatie hebben van onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk"



Hans Bergsma, directeur Gebiedscoöperatie Westerkwartier "De samenwerking met onderwijs en onderzoek helpt ons als ondernemers om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen."



Fred Stol, Wethouder gemeente Zuidhorn: "Als gemeente zoeken we actief de samenwerking met onderwijs, onderzoek, ondernemers en burgers. We leven in en tijd van transitie. Ik ben trots dat ik mede aan de wieg van deze nieuwe coöperatie heb mogen staan."



Hugo Velthuijsen, lector New Business en ICT, Hanzehogeschool Groningen: "Wat ik fantastisch vind aan dit soort werkbijeenkomsten is dat je verbinding legt met de actuele praktijk. Je ontmoet ondernemers die dagelijks met ondernemen bezig zijn."



3 De Innovatiewerkplaats (IWP)

We willen in dit hoofdstuk kort de algemene definitie en werkwijze schetsen (bron hiervoor is de 'Handreiking Innovatiewerkplaatsen' van januari 2015). Deze principes zijn ook voor de geplande nieuwe IWP van toepassing. In [hoofdstuk 4](#) gaan we in op deze [nieuwe IWP](#) die door FEM en KCO wordt voorgesteld en die voortbouwt op de huidige IWPs, maar zich in een aantal aspecten ook daarvan onderscheidt.

Strikt genomen spreken we hier niet van een nieuwe IWP maar van een keten tussen lopende geformaliseerde samenwerkingsverbanden. Deze IWPs worden gebundeld onder een regionale koepel omdat we anders tot ongewenste situaties komen. Denk bijvoorbeeld aan concurrentie op plekken en middelen, strijd om mooie projecten of talentvolle studenten en vooral gebrek aan synergie tussen schools.

3.1 Definitie

In een IWP komen de werelden van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk bij elkaar. Het opleiden van toekomstige professionals wordt hierin geschakeld aan het oplossen van problemen en uitdagingen in de beroepspraktijk. Studenten, docenten en professionals van de werkvloer creëren samen nieuwe kennis doordat ze vanuit verschillende achtergronden en perspectieven samenwerken aan complexe maatschappelijke vraagstellingen:

Een IWP is een leer- en werkomgeving waarin partners uit onderzoek, bedrijfsleven, overheden en/of maatschappelijke organisaties samenwerken aan complexe vraagstukken. De oplossing voor deze vragen vraagt om het co-creëren van kennis op een manier die de grenzen van traditionele structuren, sectoren, disciplines en vormen van leren overstijgt (vrij naar Cremers' 'Handreiking').

Hoeveel IWPs er op dit moment in de Hanzehogeschool operationeel zijn is in de openbare stukken niet vermeld. Het Jaarverslag 2014 geeft een overzicht van de 23 IWPs in het CoE Healthy Ageing, deels getrokken door Hanzehogeschool, maar deels ook door Stenden, NHL of andere partners. Sommige van deze IWPs hebben eerder de status van een project dan van een learning community rond een majeur onderwerp.

Kenmerken van een IWP zijn:

- Een hybride omgeving of organisatie die het stempel draagt van de deelnemende partnerorganisaties (bijv. onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven).
- Complexe vraagstukken uit de beroepspraktijk of de maatschappij. Ze zijn complex omdat ze meerdere sectoren en meerdere actoren betreffen, en niet door een van de spelers alleen kunnen worden beantwoord.
- Co-creatie van kennis: de samenwerkende partners maken zich huidige kennis eigen, maar creëren daarnaast ook nieuwe kennis.

3.2 Werkwijze

Volgens Cremers cs. zijn de volgende principes leidend voor het ontwerp van een IWP:

1. Authentieke werkomgeving: context, taken, activiteiten, rollen en communicatie van een innovatiewerkplaats representeren de (beroeps)praktijk; er is een professionele werkcultuur en organisatie.
2. Lerende gemeenschap: elke deelnemer (student, docent, onderzoeker, werkveldpartner etc.) ervaart dat hij/zij deel uitmaakt van een gemeenschap. Iedere deelnemer leert, ieder op zijn eigen niveau.
3. Benutten van diversiteit: het werkteam, de organisatie en externe netwerken representeren, waarderen en benutten diversiteit.
4. Integratie van leren en werken: de deelnemers leren door het uitvoeren van authentieke taken, ondersteund door educatieve interventies die zijn afgestemd op de individuele lerende. Dit wordt door de organisaties expliciet ondersteund
5. Reflectie faciliteren: deelnemers leren door te reflecteren op taken en ervaringen, als persoon, als team en als organisatie.
6. Goede inbedding in de omgeving: de innovatiewerkplaats is afgestemd op haar omgeving, zijnde de partnerorganisaties en andere stakeholders (zie ook punt 4).

Werkplaatsen in de regio

FEM heeft deze stappen met succes gerealiseerd in de operationele Werkplaatsen in Noordhorn en in de wijk Helpman/De Wijert. Met projectenboeken waarin honderden projecten door de ondernemers en andere opdrachtgevers zijn uitgewerkt, met meer dan 20 afstudeerders actief, met een stafbureau dat door de regio wordt gefinancierd, tot en met werknemers die vanuit de gebiedscoöperatie binnen FEM bezig zijn om een goede koppeling te creëren tussen werkveld en curriculum.

FEM wil dit delen met andere schools.



4 Een nieuwe IWP: Krachtig MKB

4.1 Uitgangspunten, ambitie en doel

Aansluiting bij de regionale context: RIS3 en NIA

RIS3 – In de *Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation* (RIS3) hebben alle Europese regio's beschreven hoe zij onderzoek willen benutten voor innovaties en innovatief ondernemerschap. Voor Noord-Nederland wordt de inhoudelijke focus van de RIS3 bepaald door vier grote maatschappelijke uitdagingen:

- Gezondheid, demografie en welzijn;
- Voedselzekerheid, duurzame landbouw en bio-economie;
- Zeker, schone en efficiënte energie;
- Schone, veilige watervoorziening.

Deze maatschappelijke uitdagingen vragen om innovatieve oplossingen, waarvoor de regio zich slim moet specialiseren.

NIA – Voor de manier waarop je de RIS3 uitvoert hebben de samenwerkende partijen in Noord-Nederland de Noordelijke Innovatie-Agenda (NIA) opgesteld. De agenda is een open uitnodiging aan bedrijven en kennisinstellingen om te investeren in nieuwe ketens, producten en markten met betrekking tot de thema's in de RIS3. Het gaat er vooral om dat bestaande en nieuwe kennis productief gemaakt wordt en voor nieuwe verdienmodellen wordt ingezet: innovaties met economisch én maatschappelijk rendement. De NIA is uitgewerkt in drie investeringslijnen.

- De belangrijkste is: 'Noord-Nederlandse oplossingen voor wereldwijde uitdagingen'. Deze lijn heeft als doel meer business uit kennis te halen en is gericht op de huidige maatschappelijke uitdagingen. Hieraan zijn twee ondersteunende lijnen gekoppeld:
- 'Krachtig mkb': de doelen zijn het versterken van ondernemerschap en de innovatiekracht. Ook moet er meer business worden gehaald uit kennis (valorisatie en circulatie).
- 'Vernieuwing van het innovatie-ecosysteem': deze lijn is gericht op de ondersteuning van vraaggestuurd werken en een op de vraag afgestemde mix van uitvoeringsinstrumenten.

Er wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor kenniscirculatie tussen bedrijven onderling, tussen bedrijven en kennisinstellingen en tussen kennisinstellingen onderling. Daarnaast doet de NIA een oproep om uitvoering te geven aan de horizontale thema's human capital, internationalisering en digitalisering.

Aansluiting bij recente ontwikkelingen binnen FEM

Eind 2013 heeft een groep ondernemers in het Westerkwartier samen met maatschappelijke organisaties, terreinbeheerders en Terra MBO de Gebiedscoöperatie Westerkwartier opgericht. Deze partijen willen hun potenties met elkaar verbinden in een nieuw sectoroverschrijdend coöperatief bedrijf in de regio. Hun doel is niet alleen een betere marktpositie voor hun leden, maar ook behoud en ontwikkeling van de leefomgeving en een duurzaam verdienmodel ten bate van het gebied en de mensen die er wonen en werken. Hun uitgangspunt is dat het verdienvermogen van hun regio bepaald wordt door de manier waarop kennis kan ontstaan en circuleren, zodat mensen hun capaciteiten kunnen vergroten en werk en leren met elkaar kunnen verbinden. Deze aspecten worden gestimuleerd (of juist geblokkeerd) door de mate van flexibiliteit, responsiviteit en coöperatie van en tussen ondernemers, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden.

Al doende kwamen de coöperatieleden erachter dat zij op financieel-economisch vlak kennis te kort komen. Transparante bedrijfsvoering, maatschappelijk verantwoord (financieel) management, maatschappelijk aangestuurde planning en control, waardencreatie, nieuw leiderschap en nieuw ondernemerschap – dit zijn de onderwerpen die voor hen belangrijk zijn. Maar hoe krijg je dit voor elkaar terwijl je tegelijk ook je eigen broek ophoudt? Elke speler overziet hooguit een deel van deze complexe vragen, Je hebt een kennispartner nodig om het plaatje compleet te krijgen.

Maar dat lukt je niet als je van het ene samenwerkingsproject naar het andere hobbelt. Je hebt een alliantie nodig van leden die samen een langdurige lerende en innoverende community vormen. Dat was voor beide partijen, de Gebiedscoöperatie en FEM, de reden om de stap te zetten naar structurele samenwerking, eerst via het lectoraat Duurzaam Financieel Management en later ook met het nieuwe lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen.

**Damit der Region nicht
die Fachkräfte ausgehen**
METROPOLREGION Sieben Projekte werden mit 430.000 Euro
gefördert – Konzepte aus Vechta, Berne und Oldenburg dabei



Het team van Genossenschaft Berne 2020 is een van de partners die meewerken aan het programma voor regionale innovatie.

Samen met universiteiten, hbo en mbo coöpereren zij vanuit de Metropoolregio Bremen-Oldenburg via verschillende Europese programma's en projecten samen met de Gebiedscoöperaties in Noord-Nederland.



Reinhard Pommerel, bestuursvoorzitter van Berne 2020: "Wij hebben de ambitie om via de samenwerking een oplossing te vinden voor uitdagingen die we met onze Nederlandse partners delen. We willen nieuwe businessmodellen ontwikkelen, zoals de regionale Food Agency, maar ook andere start-ups op gebied van food., consulting, IT en kennismanagement. Daarnaast hebben we het plan om een 'green-food-tech-incubator' te ontwikkelen."

Wat willen de drie O's samen bereiken?

Het kerndoel van de IWP **KRACHTIG MKB** is:

Een structurele en continu innoverende verbinding maken tussen onderwijs, onderzoek en regionale economie. Daarvoor gaan ondernemers, studenten, docenten onderzoekers en andere partijen uit de maatschappij een werkrelatie aan als lerende en innoverende community (Community of Innovative Learners, COIL)

FEM, KCO en de Gebiedscoöperatie zien elkaar hiervoor als 'preferred partners' op basis van een meerjarige omvangrijke programmering vormgegeven in zogenaamde projectenboeken vormgegeven door FEM Office. Maar de samenwerking gaat verder, zowel qua [werkgebied](#) in de regio als qua expertise binnen de Hanzehogeschool. De vraagstukken van het regionale MKB beperken zich niet tot kennis die binnen FEM en KCO aanwezig is. Ze omvatten veel meer [thema's](#) die je bij andere schools, kenniscentra en lectoraten neer kunt leggen. Daardoor profiteer je van twee kanten. Ten eerste kom je in verbinding met MKB'ers die in de Gebiedscoöperatie niet of veel minder vertegenwoordigd zijn, en ten tweede kun je de expertise benutten die Hanze-breed aanwezig is. De werkwijze werkt! Momenteel wordt de werkwijze opgeschaald naar de andere geformaliseerde werkverbanden met ondernemer in Groningen, Drenthe en zelfs Duitsland. Hiermee heeft FEM feitelijk een super IWP die zich verbreed in een straal van 80 kilometer rond de stad Groningen. FEM biedt dit systeem graag aan haar partners in de Hanzehogeschool aan.

4.2 Betekenis van de IWP-methodiek voor KCO

De werkplaats als basis

De IWP-methode binnen de Hanzehogeschool vindt haar pendant in de Kenniswerkplaats van de Gebiedscoöperatie. Sterker nog, beide werkwijzen komen voort uit het concept van de **Werkplaats Veenkoloniën** die tussen 2004 en 2010 door lector Willem Foorthuis is ontwikkeld, getest en beschreven. In een tijd dat leren in en met de regio nog lang niet vanzelfsprekend was baarde de *Werkplaats* veel opzien. In de loop van de tijd evolueerde de Werkplaats in de Kenniswerkplaats. De basisprincipes gelden tot op de dag van vandaag en komen overeen met die van de IWP zoals [hiervoor](#) kort beschreven. Deze methodiek werd in 2006 bekroond met de HBO Innovatieprijs van de HBO-Raad en een jaar later met de Innovatieprijs van de Grontmij.

Doorontwikkelen naar een COIL

In de loop van de tijd zijn er ook nieuwe inzichten aan het concept toegevoegd. Hoofdzakelijk komen deze erop neer op drie punten:

1. Maak je eigen organisatie gereed voor het werken in het met de regio (intern ontwerp)
2. Help de partnerorganisaties om hetzelfde te doen (extern ontwerp)
3. Vorm samen een innoverende leer- en werkgemeenschap, een Community of Innovative Learners (COIL) met gedeelde uitgangspunten, waarden en doelen (regionaal ontwerp).

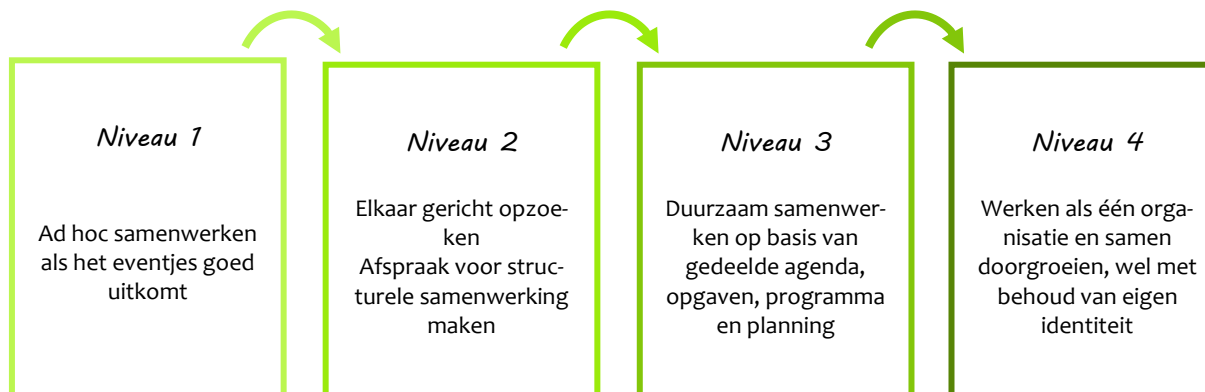
(Zie meer details over de aanpak in [hoofdstuk 5](#).)

Onderscheidende combinatie

In de nieuwe IWP **KRACHTIG MKB** werkt de school samen met de **regiopartners** en vormen actoren uit alle samenwerkende partijen een steeds groeiende COIL. Dat levert voor alle partijen voordelen op:

- Vanuit de school hoef je niet telkens voor elk project op zoek te gaan naar ondernemers die eventueel met een vraag zitten die bij het antwoord past dat je wilt vinden.
- Vanuit het MKB hoef je niet meer als ondernemer alle opleidingen en kenniscentra bij langs op zoek naar de expert die – volgend schooljaar misschien – jouw vraag kan beantwoorden.
- Voor beide partijen samen betekent dit ook dat ze niet meer van het ene project naar het andere hobbelen, maar dat ze met alle partijen in de triple helix een gedeelde meerjarige agenda opstellen en vanuit een gezamenlijk uitvoeringsprogramma werken, met de nodige flexibiliteit uiteraard. Je groeit in de kwaliteit van je samenwerking telkens naar een hoger plan, zoals hieronder is weergegeven. Op die manier kun je echt iets voor de regio betekenen.

Het is belangrijk om telkens weer te benadrukken dat 'de regio' niet alleen betrekking heeft op een vast omliggende gebied. We spreken hier van het stedelijk veld Groningen, maar via de Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe ook de regio rond Meppel en Hoogeveen t/m het stedelijk veld Zwolle. En niet te vergeten de grensoverschrijdende potenties via de Gebiedscoöperatie Berne 2020 in de Metropolregio Bremen-Oldenburg.



Afbeelding 1: de oplopende niveaus van samenwerking binnen een gebiedscoöperatie. De geschetste niveaus corresponderen met de ontwikkelingsstappen van een COIL.

Gemeenschappelijke agenda's, regio programmeert, agenda's formeren, meerjarig valideren

Twee aandachtspunten zijn uit het voorgaande vast al duidelijk geworden, maar we willen ze hier nog een keer uitdrukkelijk noemen.

- De IWP **KRACHTIG MKB** functioneert niet als een uitzendbureau. We willen geen projectenfabriek worden waar je als ondernemers goedkope handjes voor tijdrovend werk kunt vinden. Als ondernemer ben je dan ook geen opdrachtgever, die zijn vraag of opdracht bij de school dropt en na verloop van tijd komt checken of alles naar behoren is uitgevoerd. Je maakt deel uit van een COIL en bent als zodanig een van de meewerkende leden.

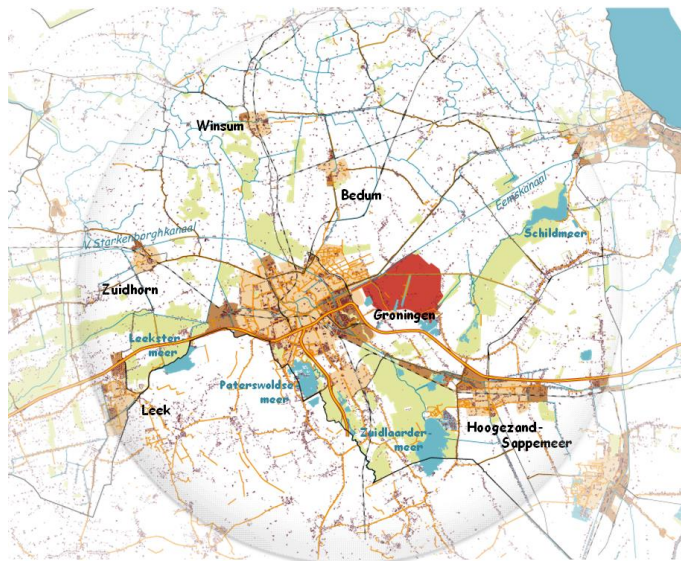
- Andersom geldt voor onderwijs en onderzoek in de school dat je eigen agenda niet richtinggevend is. In tegendeel, je moet bereid zijn om eigen curricula en projecten voortdurend te vernieuwen en niet alleen met eigen stokpaardjes bezig te gaan. FEM of andere schools kunnen dus nooit alleen de spelbepaler zijn. Het programma en de projecten worden altijd gekoppeld aan de regionale en lokale agenda's, en dus worden er in voorkomende gevallen ook andere schools, opleidingen en KCs gekoppeld.

Alleen als beide partijen hier nadrukkelijk mee instemmen en er de voordelen van zien, kun je in een COIL gedijen en heb je er meervoudige baten van:

- + Aan de ene kant is dit de manier waarop je de student het beste faciliteert.
- + Tegelijk zorg je voor een optimale actualisering van de kennis bij docenten en regionale ondernemers (leven lang leren)
- + Het onderzoek wordt aan de praktijk geschakeld en heeft dus waarde voor de regio
- + De ondernemer krijgt excellente kennis vanuit onderzoek en onderwijs, bruikbaar voor zijn zaak en voor hemzelf en zijn medewerkers.

4.3 Het werkgebied

Regionaal en grensoverschrijdend

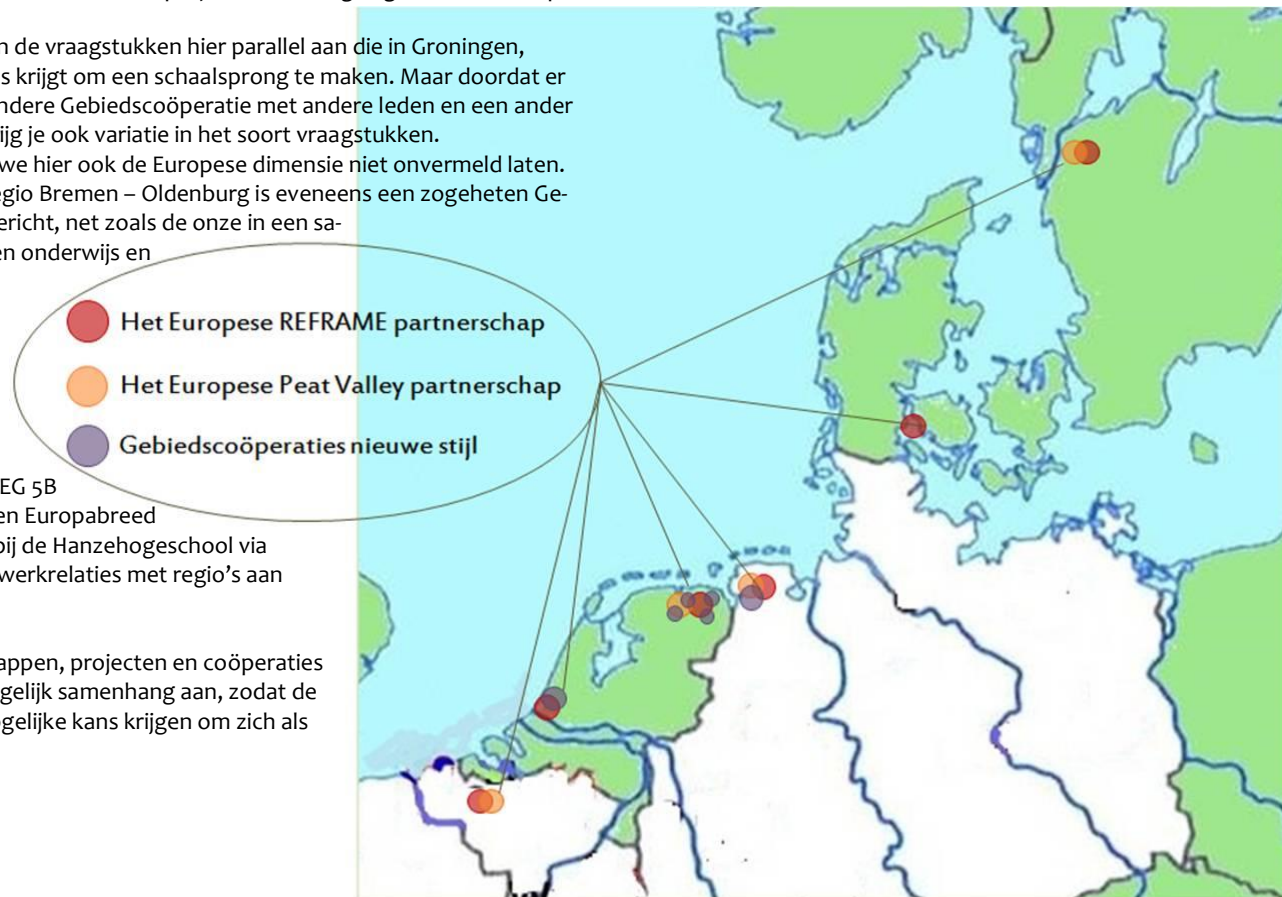


De Gebiedscoöperatie is in het Westerkwartier ontstaan maar heeft haar focus niet allen daar. Wil de regionale coöperatie iets betekenen dan kun je je niet beperken tot zo'n relatief klein gebied. Denk bijvoorbeeld aan ketenvorming en circulaire economie – dat kan binnen de actieradius van 4 kleine gemeenten nooit lukken. De Gebiedscoöperatie beperkt zich daarom niet tot de streek, maar ziet het stedelijk veld Groningen, dwz. De stad Groningen en haar ommelanden als haar regio/ koepel stedelijk veld Groningen

Maar de IWP **KRACHTIG MKB** heeft ook al een verbinding gelegd naar Drenthe, naar Oost-Groningen en zelfs naar Niedersachsen; steeds met dezelfde methodiek:

- In de stad Groningen is middels een convenant met B&W van Groningen een wijkcoöperatie aan het ontstaan
- In Zuidwest-Drenthe is naar het voorbeeld van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier de Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe opgericht
- In Oost-Groningen is via een leader-project een basis gelegd voor een coöperatie-hub
Voor een deel lopen de vraagstukken hier parallel aan die in Groningen, waardoor je de kans krijgt om een schaa sprong te maken. Maar doordat er sprake is van een andere Gebiedscoöperatie met andere leden en een ander regionaal beleid, krijg je ook variatie in het soort vraagstukken.
- Ten slotte moeten we hier ook de Europese dimensie niet onvermeld laten. In de Metropoolregio Bremen – Oldenburg is eveneens een zogeheten Genossenschaft opgericht, net zoals de onze in een samenwerking tussen onderwijs en ondernemers. En niet op de laatste plaats bieden de Europese samenwerkingsprojecten - actueel twee (in de programma's INTERREG 5B en ERASMUS +) een Europabreed werkgebied waarbij de Hanzehogeschool via FEM permanente werkrelaties met regio's aan kan gaan.

Tussen alle partnerschappen, projecten en coöperaties brengen we zoveel mogelijk samenhang aan, zodat de deelnemers de bestmogelijke kans krijgen om zich als COIL te ontwikkelen.

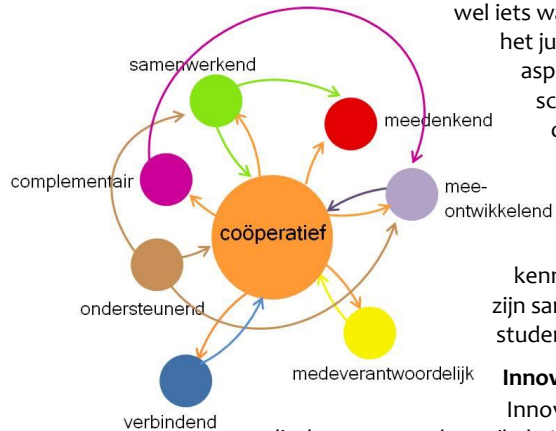


4.4 Twee kernbegrippen

Coöperatie & coöperatief

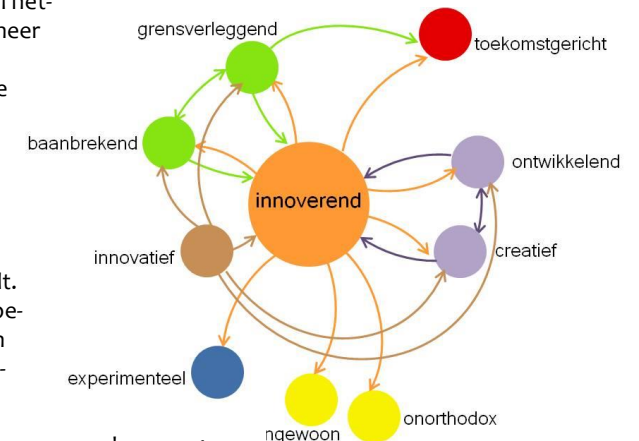
Deze begrippen staan niet dwingend voor een rechtsvorm, al is dit laatste geen onbelangrijk aspect. Het betekent immers wel iets wanneer je als partners ook zakelijk, als bedrijf, met elkaar gaat samenwerken. Maar belangrijker nog dan het juridische aspect is de houding en de intentie waarmee je met elkaar aan de slag gaat. Voor ons zijn twee aspecten misschien wel het belangrijkste. Ten eerste het nemen van verantwoordelijkheid voor het gemeenschappelijke proces en het bereiken van de gedeelde doelen; dit betekent dat je je niet terug gaat trekken op de zij-wij-posities, waarin je tegenstellingen en vooroordelen cultiveert.

Ten tweede het respecteren, en zelfs het koesteren van diversiteit, want daardoor ben je complementair aan elkaar. Je kunt het voortreffelijk met elkaar eens zijn als je allemaal hetzelfde wilt en doet. Maar daarmee schiet je niet veel op. Je leert veel meer van elkaar als je vanuit verschillende perspectieven, met verschillende kennis en vanuit verschillende achtergrond een vraagstuk benadert. Maar we zijn samen verantwoordelijk voor proces, staf, middelen, opdrachtgevers, studenten, opdrachten, projectontwikkeling, etc.



Innovatie & innoverend

Innoveren is een van de trefwoorden waarover je in beleidstukken en ook in dit document stuk struikelt. We weten wel zo ongeveer wat we ermee bedoelen, maar het begrip is ook wel aan inflatie onderhevig. Soms is het gemakkelijker om uit te leggen wat je er niet mee bedoelt. Het mag niet staan voor een hype, kortstondige trend, een leuk trucje of een hip snuffje. Innoverend betekent ook niet dat iets wat er al was in een betere vorm of op een betere manier herhaalt. Innoveren betekent dat je een stap zet die niemand daarvoor nog heeft kunnen, bijvoorbeeld door voort te bouwen op bestaande kennis en tools.



4.5 Thema's

Landschap, veeteelt, akkerbouw & voedsel
Energie, water & biobased economy
Leefomgeving, gezondheid, & sociaal welzijn
Jongeren & start-ups
Ondernemerschap nieuwe stijl

Rond deze thema's zijn zo'n 150 deels zeer complexe vragen uit de regio opgehaald. Die kunnen lang niet allemaal vanuit FM en KCO beantwoord worden. Dit bevestigt de noodzaak tot samenwerking met andere schools en KCs. Het maakt ook een bredere scope van het FEM Office nodig. We moeten een match maken tussen de kennisvragen uit de regio en onderwijs- & onderzoekopgave van FEM en andere instituten van de Hanzehogeschool.

5 IWP KRACHTIG MKB - De aanpak

5.1 Belangrijkste uitgangspunten

- Een IWP werkt altijd binnen de **triple helix** (ook wel de drie O's: ondernemers + onderwijs / onderzoek + overheden en maatschappelijke organisaties), Binnen elke IWP zitten dus vertegenwoordigers van de drie O's
- We werken volgens de aanpak van de IWP zoals verwoordt in deze notitie. Het gaat om intersectorale IWP waardoor je de cross-over verbindingen mogelijk en gemakkelijk maakt die noodzakelijk zijn om de school met de beroepspraktijk te verbinden
- **We willen gaan werken in communities.** Daarin wordt naast het praktische werk ook aandacht besteed aan reflectie en het expliciet maken van de leeropbrengsten voor betrokken stakeholders. Er ligt ook nadruk op leven lang leren (van het eigen personeel & externe professionals). Zie [de bijlage](#) voor een eerste indruk wat dit betekent.
- **Groeiambitie en kritische massa** binnen eerstkomende 5 jaar: aan de IWP **KRACHTIG MKB** participeren alle economische schools met bijbehorende lectoraten (en daar waar mogelijk daarbuiten). Jaarlijks zijn er tientallen projecten voor de stagiaires en afstudeerders van de verschillende schools welke gekoppeld zijn aan de lectoraten. Tevens zijn er projecten in de studie jaren daarvoor die gekoppeld zijn aan deze IWP. Op deze wijze draagt de IWP bij aan duurzame werkgelegenheid in de regio door het versterken van het MKB en het creëren van nieuwe werkgelegenheid binnen het MKB

5.2 De werkwijze

We beschrijven de aanpak hier alleen op hoofdlijnen. De exacte, (ook personele) bezetting gaan we aanvullen na een GO. Uit het voorgaande is gebleken dat de IWP **KRACHTIG MKB** gebruik kan maken van een infrastructuur die in de afgelopen tien jaar is ontwikkeld, gegroeid en gestabiliseerd. We willen hier aan de hand van een werkplaats (locatie Noordhorn) laten zien hoe je binnen een zo'n unit te werk gaat om een solide werk- en leerproces vorm te geven. Deze methode is ook toegepast op de bestaande hubs die in de [paragraaf over het werkgebied](#) worden genoemd en kan worden overgedragen naar nieuwe hubs.

In z'n totaliteit bestaat de werk- en leerproces uit 6 hoofdstappen. We willen op de volgende pagina per stap laten zien wie welke acties uitvoert.

Collegevoorstel

Onderwerp	convenant Buurtsamenwerking Stadsdeel Zuid		
Registratienr	5719907	Steller/telnr.	L. Hellinga/ 8686 Bijlagen 3
Portefeuillehouder	Schroor	Overlegd met	E. Mooij, Terra
Voorstel voor agendering	<input type="checkbox"/> Discussiedeel <input checked="" type="checkbox"/> Conformdeel		
Classificatie	<input checked="" type="checkbox"/> Openbaar <input type="checkbox"/> Intern <input type="checkbox"/> Vertrouwelijk <input type="checkbox"/> Geheim		
Publiciteit	<input type="checkbox"/> Persbericht <input checked="" type="checkbox"/> Persconferentie: Regulier		
	<input type="checkbox"/> Geen publiciteit, want		
Voorgesteld collegebesluit			
Het college en de burgemeester, ieder voor zover het zijn bevoegdheid betreft, besluiten,			
1. het convenant Buurtsamenwerking Stadsdeel Zuid vast te stellen;			
2. de heer T. Schroor, wethouder, te machtigen het convenant Buurtsamenwerking Stadsdeel Zuid namens de gemeente Groningen te ondertekenen;			
3. binnen het budget wijkgericht werken Stadsdeel Zuid 2016 maximaal € 250.000,- te reserveren voor projecten in het doorlopend projectenboek, die deel uitmaken van de wijkagenda en welke gemeentelijke cofinanciering vergen;			

Collegevoorstel voor het Convenant m.b.t. de coöperatie in de Groninger Wijken Helpman en De Wijkert. De stad investeert fors in inhoud en proces. Dit geldt ook voor Terra MBO waardoor een substantieel werkbudget ontstaat dat, aangevuld door Hanzehogeschool, een aanzienlijke cofinanciering voor deelname aan innovatieprogramma's vormt.



Deze stappen zijn in de regio's binnen het werkgebied in Noord-Nederland al gezet. Maar ze moeten regelmatig worden herhaalden aan de actualiteit worden aangepast

Stap 1: Signaleren en inventariseren

Op initiatief van de Regiomanager en de vertegenwoordigers van de relevante regionale spelers in masterclasses met alle stakeholders nagaan

- Voor welke problemen staat de regio?
- Welk beleid is richtinggevend?
- Welke innovatie-ambities hebben de verschillende spelers?
- Welke speerpunten stellen zij samen op? Rond welke thema's kun je dit ordenen?
- Op welke thema's willen en kunnen de partijen coöpereren? Waar versterken ze elkaar?
- Welk beleid is richtinggevend?)lokaal, regionaal, nationaal en Europees?
- Hoe sluit dit aan bij nationaal en EU – beleid?

Stappen 2 en 3 Analyseren en agenderen

- Aangestuurd door de werkplaatsmanager wordt in een serie regionale masterclasses de regionale kennisagenda gedefinieerd en vastgelegd in een werkdocument. Dit is een 'document in process', d.w.z. het moet telkens geactualiseerd worden.
- Vervolgens ga je een werkprogramma bouwen, met de relevante thema's en speerpunten.
- Daarna worden samen met de ondernemers in de regio de kennisvragen geformuleerd.
- Dit levert de input voor het regionale projectenboek.
- Neem als school hierin het voortouw. Laat het proces monitoren en breng je de leerstappen in beeld. Da levert een overdraagbare methode en input voor het onderwijs op.

Stap 4 Ontwikkelen en toepassen

Start de uitvoering van de projecten.

Stel daarvoor per project een community of innovative learners (COIL) samen.

Dat betekent dat je eerst de kennisvragen uit de regio moet herformuleren in onderzoeksvragen voor studenten.



De speerpunten in het werkprogramma van het Westerkwartier



Soms kun je studenten werven voor een deel van een project. Dat is niet erg. Je kunt heel goed een project herverdelen in deelprojecten. Belangrijk is dat je dit goed binnen de COIL communiceert zodat er geen verkeerde verwachtingen ontstaan.

Notabene: in een COIL spreken we niet meer van opdrachtgevers en degenen die een opdracht uitvoeren (traditioneel gesproken zijn dit de studenten). In en COIL vormen alle deelnemers een leergemeenschap. Het kan dus ook niet zo zijn dat er een gemeenschappelijke kick-off plaatsvindt, dat de studenten vervolgens aan het werk gaan, na verloop van tijd hun resultaten presenteren en de 'opdrachtgever' 'is tevreden of ook niet. De leden binnen een COIL zien elkaar regelmatig en spreken een taakverdeling met elkaar af. Hierin kan uiteraard naar verhouding meer tijd worden besteed door studenten. Maar ook de andere deelnemers moeten bereid zijn om tijd en kennis te investeren en samen bij te dragen aan een goed resultaat.

In de twee noordelijke Gebiedscoöperaties zijn COILS rond de volgende thema's en kennisvragen operationeel:

Sector	Vernieuwing
Financial control en administratie	Administratie op basis van een maatschappelijke kosten-baten analyse en introductie ERP
Gezonde veehouderij	Diergezondheidszorg met preventieve in plaats van generieke curatieve aanpak (Cowcept)
Nieuw gemengd bedrijf voormelk en vlees	Aanvulling van het bedrijfsmodel van melkveehouders met vleeskoeien / vleesproductie
Energietransitie	Transitie naar smart grid en energiecoöperatie op een bedrijventerrein (Mokkenburg)
Duurzaam bouwen	Transitie naar duurzaam /energiezuinig en /toekomstbestendig bouwen voor aannemers en opdrachtgevers in bouwkolom/ (Innovatieboerderij)
Transitie in landschapsontwikkeling	Nieuwe monitoring van natuur en landschap voor natuurondernemers (Landscape Office)
Zorg, gezondheid & <u>healthy ageing</u>	Nieuwe concepten voor zorg en gezondheid door professionals en burgers op lokaal niveau

Stap 5 Evalueren en beschrijven / documenteren

Hier ontstaat de kennisbasis. De uitvoering van de projecten wordt door onderzoeker gemonitord, zowel naar inhoud als naar proces. In deze stap krijgt dit zijn beslag. In een analyse van het procesverloop en de resultaten ontstaan best practices. Maar bovendien komt hier de input voor vervolgprojecten, zodat een zinvolle keten aan projecten kan ontstaan.

Stap 6: Stabiliseren, consolideren en doorontwikkelen

De resultaten worden gepubliceerd en best practices verspreid en overdraagbaar gemaakt. Ze worden vertaald naar onderwijsmateriaal. Eventueel kan worden gepubliceerd in vakbladen. Het levert tevens input voor deelname aan nationale en Europese onderzoeks- of samenwerkingsprojecten.

5.3 Valideren en valoriseren

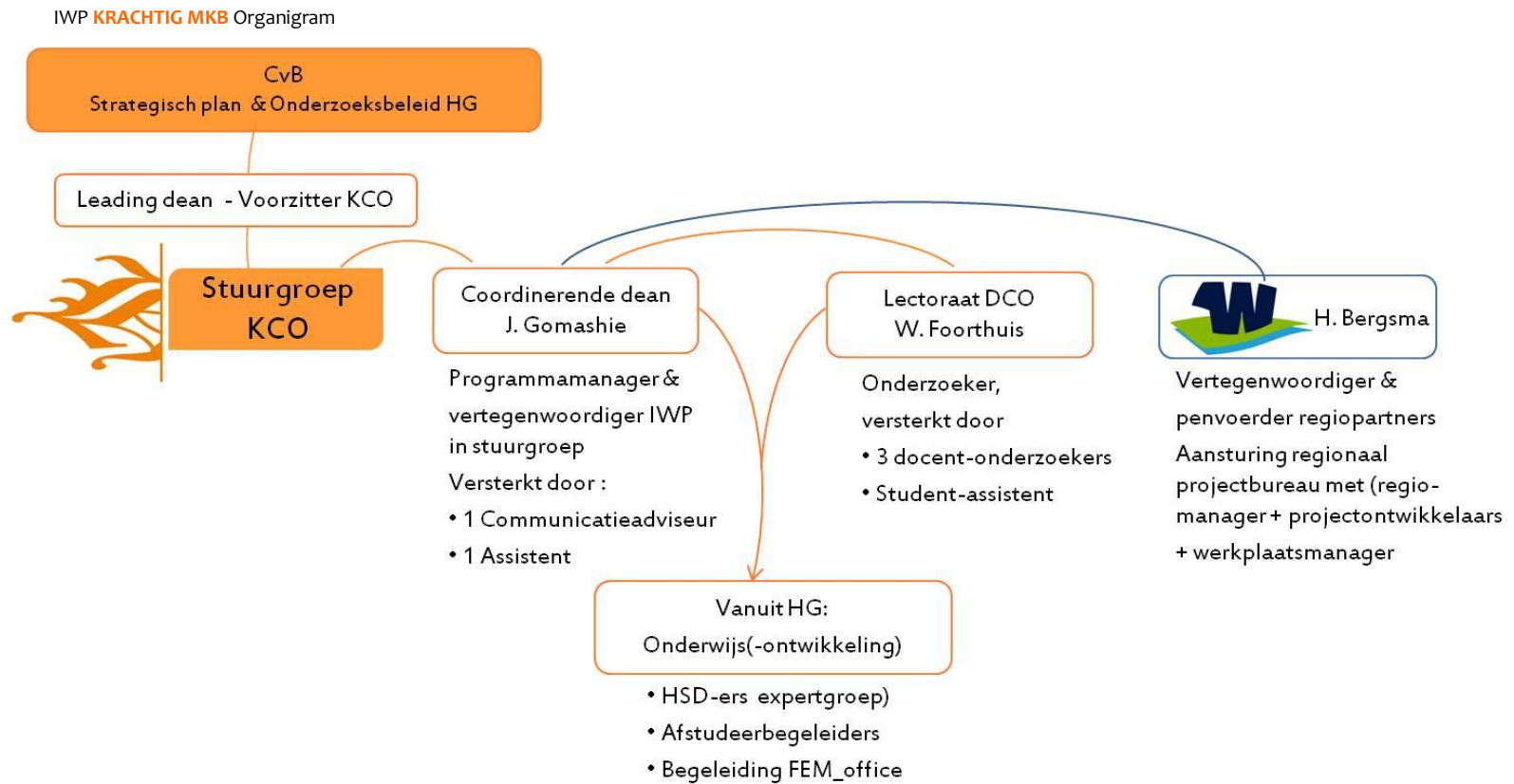
We willen de kwaliteit van onderzoek zichtbaar maken. Het gaat om innovaties, maar ook en vooral om de bruikbaarheid en de meerwaarde voor beroepspraktijk en maatschappij. Hebben zij iets aan de nieuwe kennis, producten en diensten? Kunnen zij deze in hun dagelijkse praktijk toepassen. Als indicator telt voor ons een (positief) kritisch oordeel van relevante stakeholders: dus de leden v de COIL.

6 Governance en eigenaarschap

De IWP **KRACHTIG MKB** functioneert als een privaat-publieke partnerschap tussen de Hanzehogeschool en de Gebiedscoöperatie. Penvoerderschap en borging liggen bij het KCO. Verantwoording wordt afgelegd aan de Stuurgroep KCO, waarin de zittende deans mr. J. Gomashie het mandaat geven om de coördinerende en verbindende rol op zich te nemen tussen de IWP en de stuurgroep. Per studiejaar maakt de IWP prestatieafspraken met de stuurgroep. Tot aan het begin van het studiejaar 2016 / 2017 staat de definitieve uitwerking van de IWP **KRACHTIG MKB** centraal: thema's, deelnemende schools, schakeling met bestaande IWPs en werkprogramma voor het volgende studiejaar, met perspectief op het studiejaar 2017 / 2018.

Vanuit de Hanzehogeschool treedt het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen op als ondersteunende onderzoeker. Dit heeft enerzijds betrekking op voorstellen voor de samenstelling van het werkprogramma, anderzijds echter ook op het onderzoek naar de effectiviteit en de efficiency van een dergelijke IWP en vooral de kenniscreatie en kennisoutput.

De regiopartners worden vertegenwoordigd via Hans Bergsma, directeur van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Hij treedt op namens de geformaliseerde regionale werkverbanden en is gemandateerd voor besluitvorming aangaande de werkvloer. Hij legt namens de door hem vertegenwoordigde samenwerkingsverbanden verantwoording af aan de stuurgroep. Via de Gebiedscoöperatie wordt een projectbureau bemenst voor de productie en eindredactie van documenten.



7 Bijlage: Vorming van een learning community

