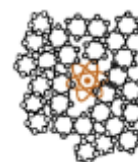


NE(X)TWORK

Noord-Nederlandse ondernemers gaan voor nieuwe en duurzame ketens in de regio



Project plan

14-8-2018

EFRO-SNN OIC



Inhoud

0. Samenvatting	3
1. Waar zien we het probleem?	8
2. Waar zien wij de oplossing?	8
Verbinden wat er al is	8
Structuur	8
Cement	9
Samenvattend: welke aanpak stellen we voor?	9
3. Wat is ons doel?	10
4. Wat precies gaan we doen?	10
Drie werkpakketten	10
Werkplan	11
5. Wat leveren we op?	12
De impact van NE(X)TWORX	12
Wat is de bijdrage van de studenten?	12
6. Wie gaan het project uitvoeren?	13
Het consortium	13
De projectstructuur en -organisatie – ook na afloop van het project	13
Hoe manage je de complexiteit van dit initiatief?	14
7. Waarvoor is geld uit de OIC nodig?	15
8. Wat hebben ondernemers hieraan?	16
9. Wat is de maatschappelijke bijdrage?	16
Hoe dragen we bij aan de doelen van de OIC?	16
Aansluiting bij RIS3	16
Aansluiting bij de doelen uit het OP EFRO	17
10. Start en einde	17
11. Hoe gaan we verder na vier jaar?	17
12. Risicomanagement	18
13. Begroting	19
14. Tabellen	20
Tabel 1: Detailplan voor het eerste jaar	20
Tabel 2 Uitvoeringsplan over 4 jaar	21
Tabel 3: Belang, input en taken per partner	22

0. Samenvatting

NE(X)TWORK

Een initiatief van ca 20 Noord-Nederlandse ondernemersverenigingen

met in totaal zo'n 3000 aangesloten ondernemers

Ondersteund door een consortium bestaande uit:

- Drenthe College
- Gebiedscoöperatie Westerkwartier
- Terra MBO
- ZorginnovatieForum ZIF



Onder penvoerderschap van Hanzehogeschool Groningen

1. WIE ZIJN ONZE STAKEHOLDERS?

Bedrijfsleven

- Meer dan 3.000 mkb'ers in Noord-Nederland verenigd in ruim 20 ondernemersverenigingen
- de Gebiedscoöperaties Westerkwartier en Oost-Groningen met participerende bedrijven

Kennisinstellingen

- Hanzehogeschool Groningen als vertegenwoordiger van hbo en wo in Noord-Nederland (Stenden, VHL, Rijksuniversiteit Groningen evt ook andere universiteiten en hogescholen)
- Terra, Drenthe College, Alfa College
- Innovatiewerkplaatsen / ReCoMa Lab
- Entrance, Health Hub Roden, Cube 050

Overheden en maatschappelijke organisaties

- Zorg-Innovatie-Forum ZIF
- MKB-Noord, Staatsbosbeheer
- Regio Groningen – Assen
- Kans voor de Veenkoloniën, gemeenten Oldambt, Pekela, Stadskanaal, Veendam, Westerwolde, Marum, Leek, Grootegast, Zuidhorn, De Wolden, Meppel, Hoogeveen, Midden-Drenthe en provincies Groningen, Drenthe en Fryslân



2. WAAROM DOEN WE DIT VOORSTEL?

- Noord-Nederland beschikt over veel innovatie-hulpstructuren en –netwerken.
- Desondanks zijn er veel minder innovatieve mkb'ers dan in de rest van het land.
- De bestaande instrumenten en initiatieven werken grotendeels vanuit de stad Groningen, met gefragmenteerde en veelal bilaterale contacten. De hubs in de regio zijn veelal gekoppeld aan één sector.
- De bestaande initiatieven zijn nuttig en nodig, maar met betere regionale spreiding, betere onderlinge samenwerking en een betere regie vanuit de ondernemers is meer effect en impact te behalen.



3. WAT IS ONS DOEL?

Bestaande deelsystemen aanvullen en schakelen met nieuwe coöperatieve initiatieven zodat ze samen een rijk palet aan innovaties kunnen realiseren, met nieuwe producten en diensten in regionale waardeketens.

We willen laten zien

- Hoe wij via onze coöperatieve aanpak vorm kunnen geven aan een Noord-Nederlands innovatiesysteem
- Dat wij hiermee een verbinding tussen bestaande en nieuwe hubs kunnen realiseren
- Welke innovaties wij op deze manier samen kunnen realiseren
- En op welke wijze wij ons innovatiesysteem productief, structureel en economisch haalbaar en houdbaar gaan maken.

4. HOE GAAN WE DIT AANPAKKEN? → 3 werkpakketten

We hebben van tevoren bekeken welke thema's een extra innovatie-impuls in Noord-Nederland kunnen geven. Dit zijn:

- Smart farming
- Biobased economy
- Energietransitie
- Regionale food-keten
- Zorg & gezondheid
- Retail & hospitality
- Duurzaam bouwen

Rond deze thema's gaan we samen activiteiten uitvoeren.

Zo leren we elkaar begrijpen.

We snappen hoe we van elkaar kunnen leren.

En we begrijpen wat we kunnen verbeteren.

Dit doen we in **WP2**.

WP2: Content als cement
Via innovatiethema's losse initiatieven bundelen tot communities en samen innovatiepilots uitvoeren



De samenwerking via de content is onmisbaar.

Alle consortiumpartners benutten hiervoor lessons learnt, maar ze doen geen business as usual.

Welke bijdrage leveren zij?



Hanzehogeschool

Brengt haar onderwijs & onderzoek structureel naar de regio, in communities van studenten, ondernemers en experts. Via de contentgerelateerde activiteiten leidt dit tot een nieuwe aanpak voor leven lang leren en leven lang ontwikkelen. Het innovatiesysteem blijft overeind en ontwikkelt door.



Gebiedscoöperatie Westerkwartier

Verlegt haar focus van streekgebonden activiteiten naar regionale ketens. Richt zich daarbij op nieuwe thema's als BBE en sociale inclusie en ondersteunt via haar contentactiviteiten de oprichting van nieuwe gebiedscoöperaties, Innovatiewerkplaatsen en communities.



Zorginnovatie Forum

Ontwikkelt de volgende programmaperiode van vijf jaar (2019 – 2023) integraal volgens de aanpak van NE(X)TWORK. Legt daarbij een nieuwe focus op gezondheid als cross-sectoraal domein met specifieke aandacht voor innovatief ondernemerschap in het mkb.



Drenthe College en Terra MBO

Ontsluiten via themagericht praktijkonderzoek innovatiekansen specifiek voor nog niet innovatieve mkb'ers op de onderste trede van de innovatieladder. Richten zich daarbij specifiek op technologische en sociale innovaties in de sectoren techniek, zorg, landbouw en groene leefomgeving.

De samenwerking in WP 2 levert ons inzicht in het functioneren van een lerend en innovierend ecosysteem.

We leggen blijvende verbindingen en bouwen een begeleidende structuur voor kennisinput en backoffice.

Dit doen we in **WP1**.

WP1: Integreren tot structuur
Verbinden van communities in innovatiewerkplaatsen en gebiedscoöperaties als bouwstenen voor een samenhangend ecosysteem met gedeelde backbone en facilitering



WP 2: Content als cement
Via innovatiethema's losse initiatieven bundelen tot communities en samen innovatiepilots uitvoeren



- Smart farming
- Biobased economy
- Energietransitie
- Regionale food-keten
- Zorg & gezondheid
- Retail
- Duurzaam bouwen

In de bedrijven en instellingen gaan we de werkwijze en de innovaties borgen en verwaarden.

Dit doen we in **WP3**.

WP1: Integreren tot structuur
Verbinden van communities in innovatiewerkplaatsen en gebiedscoöperaties als bouwstenen voor een samenhangend ecosysteem met gedeelde backbone en facilitering



WP2: Content als cement
Via innovatiethema's losse initiatieven bundelen tot communities en samen innovatiepilots uitvoeren



WP3: Kennis borgen en verwaarden
Scholing, coaching & begeleiding bij implementatie en valorisatie

- Smart farming
- Biobased economy
- Energietransitie
- Regionale food-keten
- Zorg & gezondheid
- Retail & hospitality
- Duurzaam bouwen

Individuele kennis, skills & ondernemerschap



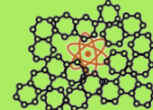
(Door)ontwikkeling van innovatiecapaciteit in de onderneming / instelling



(Door)ontwikkeling van lerende & innoverende communities in innovatiewerkplaatsen



Vitaal, lerend en coöpererend regionaal ecosysteem



5. WAT GEBEURT ER IN WP1, 2 EN 3?

WP1:

- IWPs & communities uitbreiden en versterken - in heel N-NL, overal waar ondernemers al bezig zijn met innovaties (hubs)
- Bestaande netwerken koppelen waar zinvol
- Aan elke hub kennisinstellingen koppelen
- Regiobreed ecosysteem van IWPs bouwen
- Businessmodel(len) voor voortzetting v.h. programma, waaronder ook een selfsupporting systeem voor Leven lang leren & Leven lang ontwikkelen
- Facilitering en begeleiding vanuit overkoepelende Regio-coöperatie

WP2:

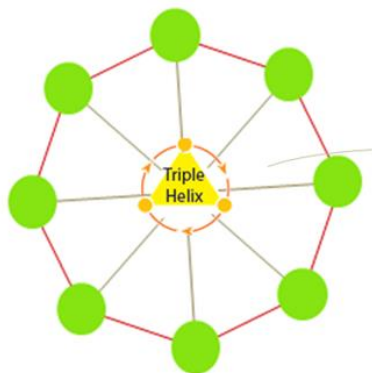
- Werkcommunities vormen en projecten bouwen rond thema's die voor de regio van belang zijn
- Bijvoorbeeld:
 - nieuwe ketens voor gras- en hennepverwerking
 - innovatief ondernemerschap voor gezondheid en healthy ageing
 - herstel en vernieuwing van regionaal ondernemerschap in de agri-food sector
- Aanpak: cross-sectorale en multidisciplinaire communities samenstellen, via projectwerk businesscases voor innovatieve producten en diensten ontwikkelen, coöperatieve verdienmodellen opstellen
- Businessmodellen opstellen, verwaarden en begeleiden,

WP3:

- Innovatiecompetenties op de werkvloer trainen, coachen en toepassen, zowel op individueel niveau als in teams en hele organisaties
- Interne organisatie in bedrijven, kennisinstellingen en andere organisaties innovatieproof maken
- Competente teams en coaches trainen voor transitie-management
- Niet alleen intern, binnen de organisaties, maar ook in de regio en tussen de partners in de triple helix.

6. HOE ZIT DAT NU MET DIE COÖPERATIES INNOVATIEWERKPLAATSEN EN COMMUNITIES?

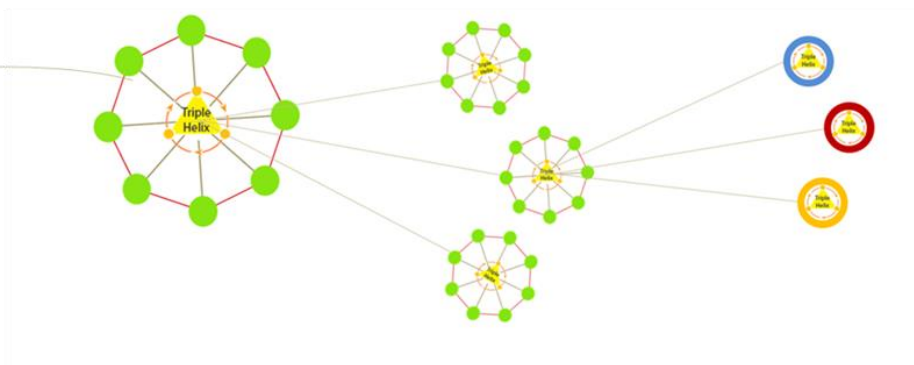
Regiocoöperatie
voor ondersteuning, facilitering en
doorontwikkeling op regionale schaal



Organisatie/bedrijf/rechtsvorm:
Gebiedscoöperatie in de streek met
leden uit bedrijfsleven, onderwijs &
onderzoek en publieke organisaties

Dagelijks werk:
Innovatiewerkplaats voor
uitvoering van programma's
en projecten met deelnemers
uit de 3 helix

Verdieping:
Communities (innovatiehubs)
voor uitwerken van
deelonderwerpen en
specifieke vragen



7. WAT GAAN WE DOEN? → Een cyclisch proces van 10 stappen



6. WAT LEVEREN WE SAMEN OP?

- Een verbonden, toegankelijk en laagdrempelig innovatiesysteem met decentrale innovatiewerkplaatsen en communities (hubs) in de regio, met de volgende KPI's:

Fase	Vorming en groei van het innovatie-ecosysteem
Bij de start	Uitgangspositie zoals beschreven in de innovatiepiramide van Panteia
Na 1 jaar	6 communities, met totaal 100 deelnemende bedrijven en 250 studenten, begeleiders en onderzoekers
Na 2 jaar	12 communities met totaal 200 deelnemende bedrijven en 400 studenten, begeleiders en onderzoekers
Na 3 jaar	22 communities met totaal 400 deelnemende bedrijven en 700 studenten, begeleiders en onderzoekers
Na 4 jaar	10 IWPs met 35 communities, daarin totaal 500 deelnemende bedrijven en 1.000 studenten, begeleiders en onderzoekers

- Een systeem van minimaal vijf samenwerkende gebiedscoöperaties in de regio, met nieuwe producten- en dienstenportefeuille en functionerende verdienmodellen.
 → Een begeleidende regiocoöperatie voor faciliterende dienstverlening, regiobrede kennisontwikkeling en ondersteuning in de doorontwikkeling.

Multi-stakeholder en cross-sectoraal

- **Impact:**
- 100 miljoen additionele investering uit de regio
 - 200 nieuwe start-ups
 - 50 innovatieve producten en diensten in de regionale keten
 - 500 fte nieuwe werkgelegenheid
 - 10% verbetering op de onderste drie treden van de innovatiepiramide

7. WANNEER?

Streefdatum: september 2018 - september 2022

8. €?



Partner	Investering €	Gevraagde subsidie €	Eigen bijdrage €	Deel bijdrage %
Hanzehogeschool Groningen	3.524.386,49	1.409.754,60	2.114.631,89	24,76
Drenthe College	516.068,24	206.427,30	309.640,94	3,63
Zorg Innovatie Forum	1.366.947,56	546.779,02	820.168,54	9,60
Gebiedscoöperatie Westerkwartier	1.544.689,00	617.875,60	926.813,40	10,85
Terra	1.587.706,00	635.082,40	952.623,60	11,16
Totaal	8.539.797,29	3.415.918,92	5.123.878,37	100,00

WP1	3.632.037,21
WP2	3.809.289,20
WP3	1.098.470,88
Totaal	8.539.797,29

→ Voor personele inzet / ondersteuning in IWPs, hubs, ondernemingen, kennisinstellingen

1. Waar zien we het probleem?

Noord-Nederland heeft een grote hoeveelheid aan innovatie-ondersteunende initiatieven: innovatieplatforms, -netwerken, incubators etc. Er wordt ook systematisch gewerkt aan R&D. Alleen komen deze vernieuwingen niet tot hun recht in innovatiemetingen, waar gekeken wordt naar bepaalde indicatoren zoals de ontwikkeling van nieuwe technologieën en octrooien. Qua innovatiepotentieel scoren Fryslân en Groningen volgens het CBS zelfs hoog. Maar dit potentieel wordt niet vanzelf aan-geboord of benut, waardoor het Noord-Nederlandse mkb achterloopt in de valorisatie van innovaties. Ten opzichte van het landelijke gemiddelde zijn er weinig koplopers en ontwikkelaars en relatief veel volgers en niet innovatieve ondernemers (zie ook bijlage 1 in het begeleidende document). De perifere ligging binnen Nederland, een relatief groot aantal niet actieve mensen in sommige subregio's, een structuur van relatief veel kleine bedrijven en schade door de gaswinning maken de regio onder de streep tot 'volger'. Ondersteuning vinden, bijvoorbeeld in kennisinstellingen of door gebruik te maken van innovatietenders, is in je eentje lastig en het speelveld met beschikbare innovatie-initiatieven is gefragmenteerd en bij veel ondernemers – vooral aan de onderkant van de innovatielader – zelfs niet bekend.

2. Waar zien wij de oplossing?

Verbinden wat er al is

Een innovatie-ecosysteem bestaat uit de stroom van bestaande kennis, met daaraan toe-gevoegd de nieuwe kennis die in dit systeem ontstaat tussen mensen, bedrijven en instel-lingen. De actoren willen elkaar snel kunnen vinden voor het uitwisselen en beschikbaar maken van informatie, expertise, kennis en geld. Digitale communicatie is daarbij net zo belangrijk is fysieke, sociale en cognitieve nabijheid. Vergeleken met de huidige situatie is er veel winst te behalen door bestaande initiatieven te verbinden met de ondernemers, hun innovatie-ambities en kennisvragen.

We spreken hier onder andere over de Health Hub Roden, EnTranCe, NICE, BuildingG', Ven-turelab North, Cube 050, ondernemersfabrieken, ruimten voor startups en innovatiehubs, de kenniscampus Winschoten etc.. Tussen deze en de vele andere initiatieven willen we cohesie en synergieën tot stand brengen binnen het coöperatieve raamwerk zoals hieron-der geschetst

Structuur

Maar het werkt niet alleen vanuit de kennisinstelling naar de ondernemers. Je kunt niet van ondernemers verwachten dat ze voor kenniscreatie en –uitwisseling telkens naar de campus in de stad of naar een regionaal kenniscentrum komen. Bovendien hebben onder-nemers in hun eigen bedrijf soms net zoveel innovatie te bieden als de proefopstellingen op de campus.

Bestaande tools en hubs met elkaar verbinden is dus niet voldoende. Ondernemers zeggen dat zij behoefte hebben aan een infrastructuur met innovatieplaatsen dichtbij. Dit bete-kent dat studenten, docenten en lectoren de regio intrekken om ter plaatse samen te wer-ken en samen te leren met de regionale stakeholders. Je creëert een permanente werk-structuur in de regio, met experts stand by, met praktijktoepassingen in de bedrijven, dichtbij, en toegesneden op eigen kennisvragen en kennisniveau.

Streekgebonden

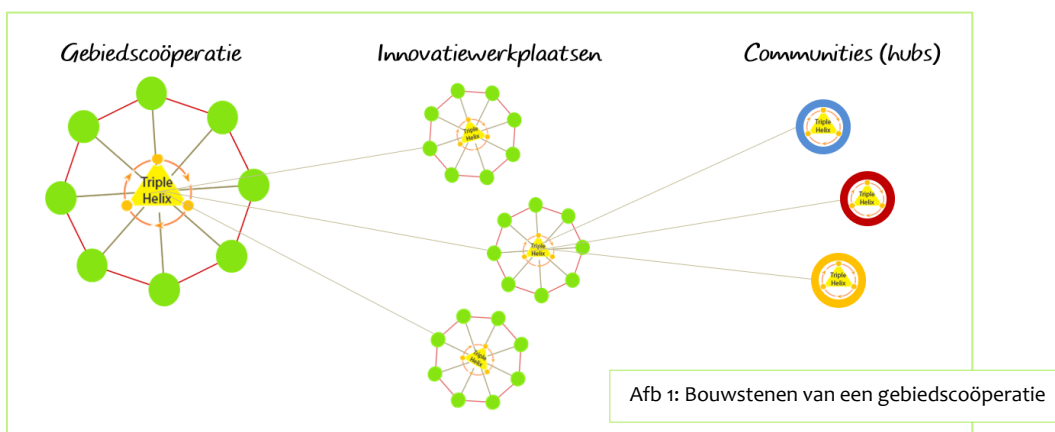
Om dit te laten functioneren is gezocht naar nieuwe manieren om je te organiseren. In NE(X)TWORKX passen we het voor-beeld van de gebiedscoöperatie toe. Noord-Nederlandse mkb'ers hebben hiermee geëxperimenteerd en vier jaar geleden een nieuwe, juridisch verankerde coöperatieve onderneming opgericht waar ook kennisinstellingen en maatschappelijke or-ganisaties bij betrokken zijn. Niet zo maar voor de duur van één project, maar blijvend, in communities die samen product-en procesinnovaties ontwikkelen. Ze hebben eigen capaciteiten vrijgemaakt voor innovatieve ontwikkelingen, meestal zonder dat innovatie expliciet binnen hun bedrijf is gelabeld aan geld voor R&D. Ze werken in een permanente alliantie met onder-wijs en onderzoek. Na de eerste gebiedscoöperatie in het Westerkwartier zijn er ook in Zuid-Drenthe en Oost-Groningen der-gelijke ondernemingen opgericht.

De structuur rond de gebiedscoöperaties bestaat uit een aantal bouwstenen.

- De coöperatie zelf als rechtspersoon met leden uit bedrijfsleven, onderwijs& onderzoek en publieke organisaties.
- De Innovatiewerkplaatsen voor de uitvoering van het dagelijkse werk. Hier wordt het werkprogramma uitgevoerd in de vorm van innovatieprojecten met partners uit de triple en quadrupel helix.
- In de Innovatiehubs (de 'communities of innovative learners') vindt de verdieping plaats voor de uitwerking van speci-fieke deelvragen.

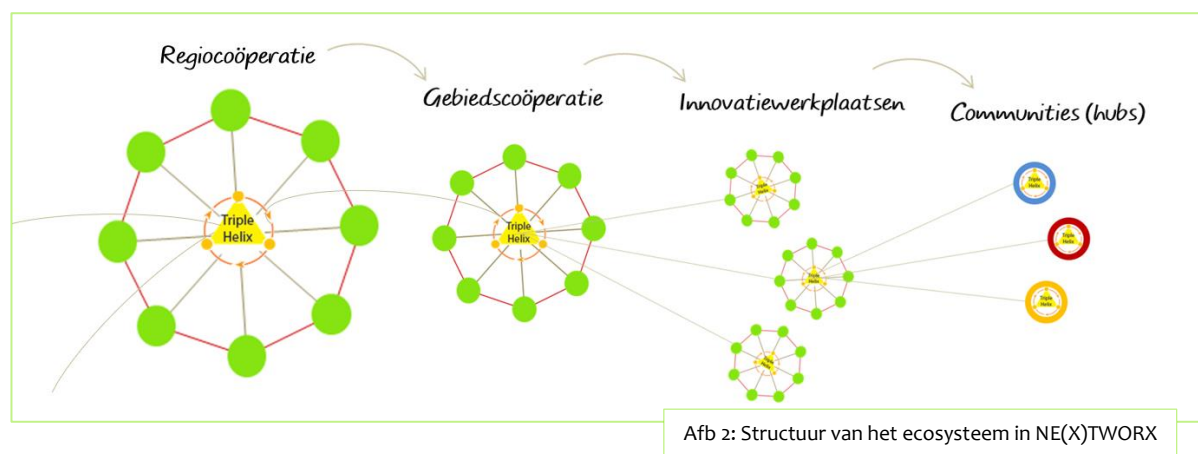
Bestaande innovatiestructuren:

1. Netwerkstructuren: organiseren bijeenkomsten, evenementen, digitale communities en plat-forms. Toegang is vaak verbon-den aan een al dan niet betaald account.
2. Digitale vraagbaken: dienen als interface voor dienstverlening, waarbij de eerste aanloop vaak gratis is en verdergaand onder-zoek of dienstverlening tegen betaling verricht wordt.
3. Incubators: verhuren van ruimte en aanvullende faciliteiten en dienstverlening, vaak getrapt in prijs.
4. Kennisinstituten: onderzoeksfaciliteit met proefopstellingen, vaak aangevuld met (een combi-natie van) de onder 1, 2 en 3 ge-schetste faciliteiten
5. Instellingen, programma's en re-gelingen, (hoofdzakelijk) gedre-ven vanuit de overheid. Doel is het uitvoeren van haalbaar-heidsonderzoeken, inrichten van proefopstellingen en productie van prototypes, in sommige ge-vallen resulterend in (een combi-natie van) de onder 1, 2, 3 of 4 geschetste faciliteiten.



Regiobreed

De praktijk heeft laten zien dat het werken binnen een streek zoals de Kop van Drenthe, het Westerkwartier, Zuid-Drenthe of Oost-Groningen voordelen biedt omdat je kunt inspelen op de specifieke economische en culturele omstandigheden binnen zo'n gebied. Maar het heeft ook zijn grenzen. Innovaties moeten bijdragen aan circulaire economie en vragen derhalve om structurele aanpassingen in de economische en beleidsmatige context. Ketenmodellen spelen hierbij een dominante rol. Maar deze zijn alleen in een groter werkgebied te realiseren. Daarom denken we dat in de geschetste structuur nog een centrale unit mist: de regiocoöperatie, die kennisontwikkeling en -uitwisseling ondersteunt, helpt bij ketenvorming en als gemeenschappelijke faciliterder functioneert. Daarmee komt de structuur die we willen realiseren als volgt uit te zien:



Cement

Om dit te realiseren heb je content nodig, bestaande uit de onderwerpen die bepalend zijn voor de regionale innovatie-agenda. Richtinggevend daarvoor zijn RIS3 en NIA (zie meer in hoofdstuk 9). Op deze basis hebben de partners in voorbereidende sessies zeven innovatiethema's benoemd:

1. Smart farming met sensortechnologie & precisielandbouw
2. Biobased & circulaire economie
3. Energietransitie
4. Herstel en vernieuwing van de regionale voedselketen
5. Nieuwe concepten voor zorg en gezondheid
6. Innovaties in retail en hospitality
7. Duurzaam Bouwen

Deze thema's, met hun onderlinge raakvlakken en crossovers, geven richting aan de samenwerking van de 3 helix partners. Zij leren elkaar begrijpen en ervaren hoe zij van elkaar kunnen leren en wat zij samen kunnen verbeteren. De thema's fungeren daarmee als cement tussen de bouwstenen van het systeem.

Samenvattend: welke aanpak stellen we voor?

We verbinden ondernemers aan onderwijs en onderzoek, binnen een bepaalde regio en op basis van een gedeelde agenda – niet tijdelijk, maar blijvend. In sommige regio's hebben ondernemers deze gedachte in de afgelopen vier jaar in de praktijk gebracht. Ze hebben zich verenigd in nieuwe coöperatieve ondernemingen – zogenaamde gebiedscoöperaties. Bijvoorbeeld

in het Westerkwartier en Zuid-Drenthe. Ook in Oost-Groningen is men op dit moment al bezig, net zoals in de kop van Drenthe en in de regio rond Assen.

Ondernemers willen in meer gebieden zulke gebiedscoöperaties. Met gebruikmaking van de energie die je in bestaande innovatie-initiatieven kunt vinden werken zij samen met kennisinstellingen aan hun specifieke opgaven en vragen. Dit doen ze in lerende en innoverende communities, bij elkaar gebracht door de thema's, ambities, opgaven en vragen die zij hebben. En door de kansen die ze samen willen pakken.

We zoomen dus eerst in op de deelgebieden, omdat elke streek z'n eigen cultuur, kenmerken, opgaven, ambities en netwerken heeft. Maar we zoomen ook uit, naar de regio in z'n geheel. Want ook op een hoger niveau delen we opgaven en zoeken we naar strategieën. Ze zijn beschreven in de RIS3 en de NIA. Daarom willen we ter ondersteuning en coördinatie van de verschillende gebiedscoöperaties en communities ook een Regiocoöperatie in het leven roepen. Van hieruit kun je zorgen dat het ecosysteem in evenwicht blijft en doorontwikkelt.

3. Wat is ons doel?

Met NE(X)TWORK gaan we eraan bijdragen dat allerlei losse microsystemen worden ondersteund en met elkaar verbonden worden om meerwaarde tot stand te brengen. We willen dit realiseren in een coöperatieve aanpak met de bouw van een centrale regiocoöperatie, die als ondersteuner dient voor gebiedscoöperaties in de streek met hun Innovatiewerkplaatsen als uitvoerende units en de communities als themagerichte innovatiehubs dichtbij de ondernemers.

Samen willen we op die manier kennis over innovaties ontwikkelen en deze kennis in de bedrijven valoriseren via de vorming van regionale waardeketens.

De partners in de 3-helix willen met NE(X)TWORK laten zien

- ➔ Hoe zij via hun coöperatieve aanpak vorm gaan geven aan een Noord-Nederlands innovatiesysteem
- ➔ Dat zij hiermee een verbinding tussen bestaande hubs kunnen realiseren
- ➔ Welke innovaties zij op deze manier samen kunnen realiseren
- ➔ En op welke wijze zij hun innovatiesysteem productief, structureel en economisch haalbaar gaan maken.

4. Wat precies gaan we doen?

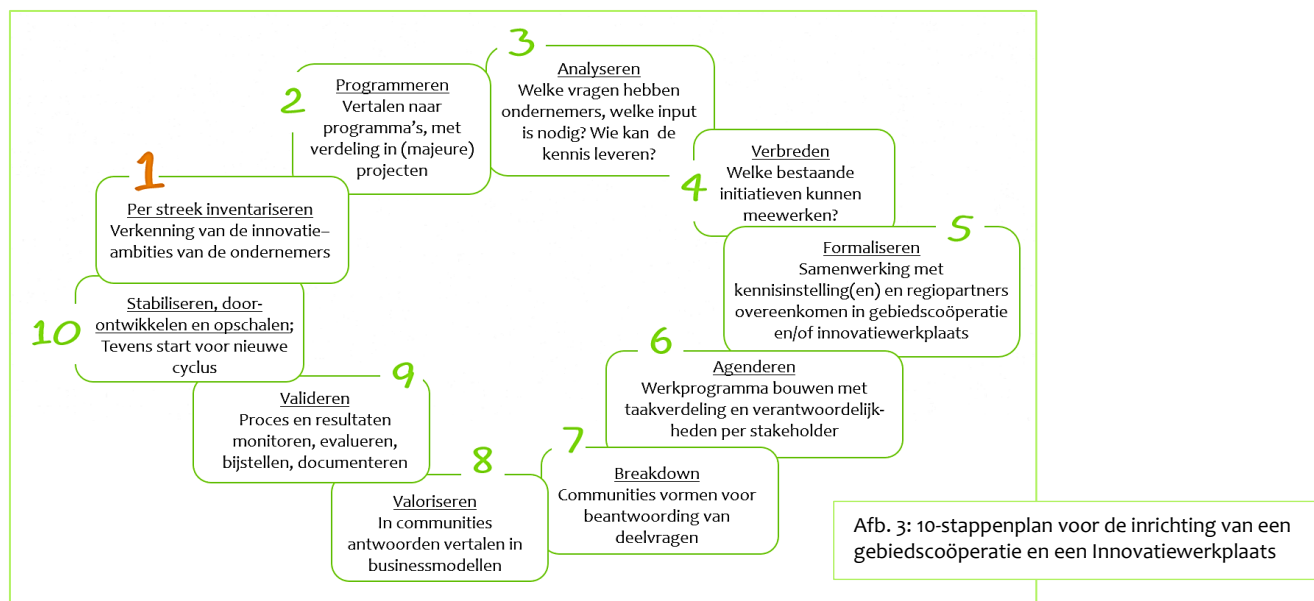
Drie werkpakketten

We hebben de activiteiten geordend in drie inhoudelijke werkpakketten (WPs) die nauw met elkaar vervlochten zijn en elkaar voeden. Het ene kan niet zonder de andere.

- WP1 is gericht op het bouwen van het ecosysteem. Hierin is de dynamiek van de ondernemers in de betreffende gebieden in het Noorden leidend en bouwen we voort op wat al is ingezet. Een gebied dat aan wil haken wordt ondersteund, zonder dat we iets gaan forceren. Een belangrijk onderdeel in WP1 is de totstandkoming van een overkoepelende paraplu. Deze paraplu kan – naar het voorbeeld van de Spaanse Mondragon – een centrale regiocoöperatie zijn. De leden hiervan zijn in dat geval de gebiedscoöperaties. Maar er zijn ook andere mogelijkheden denkbaar. We sturen daarom niet van tevoren in één richting. Het zijn de ondernemers en hun bedrijven die de richting bepalen. Vanuit het programma (via het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen) rijken we wel kennis aan over effectieve en democratische vormen van beheer.
- WP2 heeft een thematische aanvliegroute. We werken hier vanuit de praktijk aan de thema's die ondernemers als actueel en kansrijk voor Noord-Nederland hebben genoemd. (Zie voor een beschrijving bijlage 6) Per thema hebben de partners in ons consortium praktijkpilots voorbereid. In deze pilots ontstaan lerende en innoverende communities met deelnemers uit bedrijfsleven, kennisinstellingen en (semi)publieke organisaties. We ondersteunen de communities en kijken tegelijk hoe zulke communities bijdragen aan het functioneren van het ecosysteem.
- WP3 tenslotte is gewijd aan de overdracht en implementatie van kennis bij de ondernemers in hun bedrijven. Het gaat om de principes van innovatief ondernemerschap, op individuele basis als ondernemer en medewerker, in de bedrijfsvoering en op regionale basis als onderdeel van het innovatie-ecosysteem. Hoe meer organisaties investeren in een nieuwe cultuur en nieuwe bedrijfspraktijken en –processen, des te hoger hun eigen innovatiekracht en die van het regionale systeem.

Een uitgebreide beschrijving van de WPs vindt u in bijlage 3.

Voor de oprichting van een gebiedscoöperatie, de programmering, de inrichting van een Innovatiewerkplaats en de breakdown in communities volgen we het stappenplan dat als best practice in de afgelopen jaren is ontwikkeld (zie afb 3).



Werkplan

Detailplan voor het eerste jaar

Zie hiervoor a.u.b. tabel 1 op pagina 20.

Overzicht over vier jaar

Zie hiervoor a.u.b. tabel 2 op pagina 21.

Mijlpalen verdeeld over vier jaar

WP 1 Regionaal systeem bouwen:

- Samenwerking met bestaande initiatieven: jaar 1: alle initiatieven gesproken en identificatie van synergiën; jaar 2: afspraken voor samenwerking; jaren 3 en 4: gemeenschappelijke planning voor continuïteit.
- IWPs, communities, clusters en startende bedrijven oprichten & operationaliseren: jaar 1: 6 communities met 100 deelnemende bedrijven en 250 studenten, begeleiders en onderzoekers; jaar 2: 12 communities met 200 deelnemende bedrijven en 400 studenten, begeleiders en onderzoekers; jaar 3: 22 communities met 400 deelnemende bedrijven en 700 studenten, begeleiders en onderzoekers; jaar 4: 10 IWPs met 35 communities, daarin 500 deelnemende bedrijven en 1.000 studenten, begeleiders en onderzoekers
- Businessmodellen voor gebiedscoöperaties, netwerken en ecosystemen uitwerken: jaar 1: onderzoeksopzet klaar met casestudies uit de pilotprojecten; jaar 2: eerste modellen opgeleverd; jaar 3: testen van modellen a.d.h.v. praktijkcasussen; jaar 4: opleveren van operationele nieuwe netwerkmodellen, daarnaast ook verdienmodellen voor nieuwe producten en diensten, plus businessmodel voor regiocoöperatie
- Regiocoöperatief model uitwerken, testen & operationaliseren: jaar 3: eerste regionale convenant voor coöperatieve opzet regiocoöperatie, jaar 4: definitief convenant, gepaard met businessmodel
- Monitoring & evaluatie: doorlopend op de aangegeven momenten: stand van zaken met voortgangsrapportages en verantwoording volgens protocol dat met SNN overeengekomen wordt
- Methodiekbeschrijving / overdraagbaarheid: doorlopend posts en brochures via website, concluderend in eindpublicatie

WP2 Content als cement:

- Jaar 1: via minimaal 4 thematische pilots en de resultaten hieruit voeding aan oprichting van communities en IWPs zoals beschreven in WP1.
- Jaar 2: 6 vervolgpilots ontwikkeld als thematische onderlegger voor communities en businessmodellen zoals beschreven onder WP1
- Jaar 3 en 4: praktijkcasussen voor ontwikkeling businessmodellen, Innovatiewerkplaatsen en nieuwe gebiedscoöperaties;
- Jaar 4: uitvoeringsprogramma voor voortzetting en doorontwikkeling van het ecosysteem.

WP3 Kennis borgen en verwaarden:

- Scholing & coaching: startende bedrijven, IWPs en communities operationeel conform KPIs onder WP1

- Monitoring & evaluatie: doorlopend op de aangegeven momenten via evaluaties, voortgangsrapportages en verantwoording
- Model voor LLO uitwerken: aanpak operationeel conform 1/2
- Methodiekbeschrijving / overdraagbaarheid: doorlopend op de aangegeven momenten via evaluaties, voortgangsrapportages en verantwoording

5. Wat leveren we op?

De impact van NE(X)TWORX

In dit programma wordt in vier jaar een bedrag van 10 miljoen geïnvesteerd. Conform de bepaling van de Open Innovatie Call is 60% daarvan afkomstig uit de regio zelf. U mag ons na afloop van vier jaar afrekenen op twee indicatoren:

1. laagdrempelige toegang tot innovatienetwerken met LLO¹ op maat mogelijk voor elke ondernemer
2. grootschalige nieuwe investeringen in de regio t.b.v. innovatieketens

Hiervoor hanteren we een breakdown met de volgende KPI's per jaar:

Fase	Toegang tot innovatienetwerken
Bij de start	Uitgangspositie zoals beschreven in de innovatiepiramide van Panteia (zie bijlage 1)
Na 1 jaar	6 communities met totaal 100 deelnemende bedrijven en 250 studenten, begeleiders en onderzoekers
Na 2 jaar	12 communities met totaal 200 deelnemende bedrijven en 400 studenten, begeleiders en onderzoekers
Na 3 jaar	22 communities met totaal 400 deelnemende bedrijven en 700 studenten, begeleiders en onderzoekers
Na 4 jaar	10 IWP's met totaal 35 communities, daarin 500 deelnemende bedrijven en 1.000 studenten, begeleiders en onderzoekers

Dit levert in de jaren na de vierjarige opstart de volgende spin-off op:

- 100 miljoen additionele investering uit de regio
- 200 nieuwe startende bedrijven
- 50 innovatieve producten en diensten in de regionale keten
- 500 fte nieuwe werkgelegenheid
- 10% verbetering op de onderste twee treden van de innovatiepiramide

Wat is de bijdrage van de studenten?

Er is een grote rol weggelegd voor studenten. Je stelt je de vraag hoe de kwaliteit van deze studenten en hun meerwaarde voor de bedrijven worden gegarandeerd. Ondernemers hebben immers behoefte aan alleen maar de beste studenten voor hun onderzoeksvragen en/of stageplekken. Een groot deel van de studenten heeft deze stages juist nodig om een vakgebied te leren kennen.

Het is duidelijk dat het gros van de studenten een bedrijf niet direct in zijn innovatieopgaven kan ondersteunen. Maar in NE(X)TWORX komen twee uitdagingen bij elkaar. Aan de ene kant staan de kleine mkb'ers die deel willen nemen en bij willen dragen aan het proces van regionale innovatie, aan de andere kant de kennisinstellingen die hun positie als responsieve school willen verstevigen en doorontwikkelen. Dit zijn twee verschillende uitdagingen, waar studenten en hun begeleiders in de Innovatiewerkplaatsen op in gaan spelen. De meest getalenteerde studenten worden samen met staf van de kennisinstellingen ingezet voor ambitieuze en vaak ook risicovolle projecten. Ook kunnen groepen studenten worden gevormd uit de verschillende instellingen die multidisciplinair en vanuit de hele kenniskolom mbo-hbo-wo gezamenlijk een uitdaging oppakken. Daarnaast zullen er ook studenten uit (jongerejaars) wo, hbo en mbo starten met eenvoudigere werkzaamheden en docent-onderzoekers, wetenschappelijke onderzoekers, lectoren en professoren assisteren. Net zoals de ondernemers worden alle studenten lid van lerende communities waar ook regionale experts en studenten aan deelnemen. We spreken hier niet van stages in de traditionele zin, maar van lerende en innoverende gemeenschappen.

¹ LLO staat voor 'een leven lang ontwikkelen' en is sinds Rutte III de opvolger van 'een leven lang leren' (LLL). Omdat 96% van alle leeractiviteiten een informeel karakter heeft kiezen wij voor het samenstellen van innovatiecommunities, waarin ondernemers, experts en studenten samenwerken aan innovaties in de beroepspraktijk.

6. Wie gaan het project uitvoeren?

Het consortium

De partners

Ons consortium bestaat uit de volgende partners: Hanzehogeschool (penvoerder), Gebiedscoöperatie Westerkwartier, Zorginnovatieforum (ZIF), Drenthe College en Terra MBO. Hieronder vindt u een overzicht van de netwerken die we via onze consortiumpartners ontsluiten, gevolgd door een gedetailleerde toelichting van het belang, de specifieke expertise en de taken van alle partners in NE(X)TWORX.

Consortiumpartner	Betrokken netwerken
Hanzehogeschool	SER Noord-Nederland, Koepel Economische Agenda Groningen, Noordelijke Innovation en Economic Board, VNO-NCW, NHL Stenden Hogeschool, Hogeschool Van Hall Larenstein, Enterprise Europe Network Noord-Nederland (Europa en wereldwijd), WaterCampus, Exportclubs Groningen, Drenthe Friesland, USE internationaal onderzoeksnetwerk (Understanding Small Enterprises), ZAP, BuildinG, EnTranCe, Health Hub Roden, Energy Academy,
Gebiedscoöperatie Westerkwartier	Staatsbosbeheer, Rabobank, Agrarisch Collectief Groningen West met ca. 800 aangesloten agri-food ondernemers, Zorginrichting De Zijlen, Terra MBO, Kredietunie Westerkwartier, Landschapsbeheer Groningen, Woningcorporatie Wold & Waard, Loonwerkbedrijf Stuu, de Gavesuper, Streekhout-Plus, Cowcept, Countryside Tours Groningen, Inclusie Noord, Bedrijvennetwerk WEST (ca. 200 leden in stad Groningen)
Zorginnovatieforum	Kans voor de Veenkoloniën, MVO Alliantie Noord-Nederland, Healthy Ageing Network Northern Netherlands, Platform Gezondheid Expertise en Educatiecentrum Friesland (GEEF), Stuurgroep Participatie Ouderen NPO-Noord (SPONN). Daarnaast ruim 40 stakeholders in het zorg- kennis- en sociale domein, jeugdnetwerk en partners in Anders Oud 2030, aangevuld met partners uit het mkb en een kenniskring rondom burgerinitiatieven.
Drenthe College	Ondernemend Assen, mkb Assen, Assen voor Assen, Perdok, Kumoweld, Energiewacht, Janssen Klimaattechniek, diverse installatie-techniek bedrijven, Grand Cafe Wapen van Drenthe, De Bonte Wever, gemeente assen, Warenhuis Vanderveen, Drentse Zaak, WPDA, Binnenstad Vereniging mkb Assen, Vaart& Welzijn, Ten Kate Motoren, Verkeerschool Nijland, Hartman Expeditie, CRT Holland, Q-racing, Yamaha, Innovam, TT-Circuit
TERRA	Food & Health cluster in de regio rondom Meppel (Zuid Drenthe), Gebiedscoöperatie Zuid-Drenthe, Centrum voor Ondernemerschap Hanzehogeschool, Kennispoort Zwolle, Alfacollege, SVO Vakopleiding Food, Stenden, NICE, Rabobank, Distrivers, Greens & Salads, Regionomie, Interzorg, Food & Health Cluster, provincies Goningen en Drenthe, gemeenten aldaar, Agenda voor de Veenkoloniën Waterschappen, ministerie LNV.

De stakeholders

Zie voor het overzicht van deelnemende bedrijven bijlage 5.

Belang, input en taken per partner

Zie a.u.b. de tabel op pagina 22.

De projectstructuur en -organisatie – ook na afloop van het project

NE(X)TWORX is een complex programma. Daarom is er een strakke en toch flexibele projectorganisatie nodig. We zien ons consortium als een verbindend orgaan, een uitvoeringsorganisatie, die ook na de projectperiode kan blijven bestaan. In de vier jaar waarin het programma zich ontwikkelt moet daarom een businesscase worden gemaakt waaruit blijkt op welke wijze de uitvoeringsorganisatie (als toekomstige staff van de Regiocoöperatie) kan blijven bestaan.

Hierbij moeten we goed beseffen dat de Gebiedscoöperaties en de Regiocoöperatie geen commerciële ondernemingen zijn die een bepaald product of dienst verkopen. De businesscase zal daarom van zeer diverse stakeholders, 'klanten' en financieringsbronnen uitgaan en gebaseerd zijn op een netwerkstructuur. Ook in de financiering zal deze multi-stakeholderstructuur weerspiegeld worden.

Uitvoeringsorganisatie

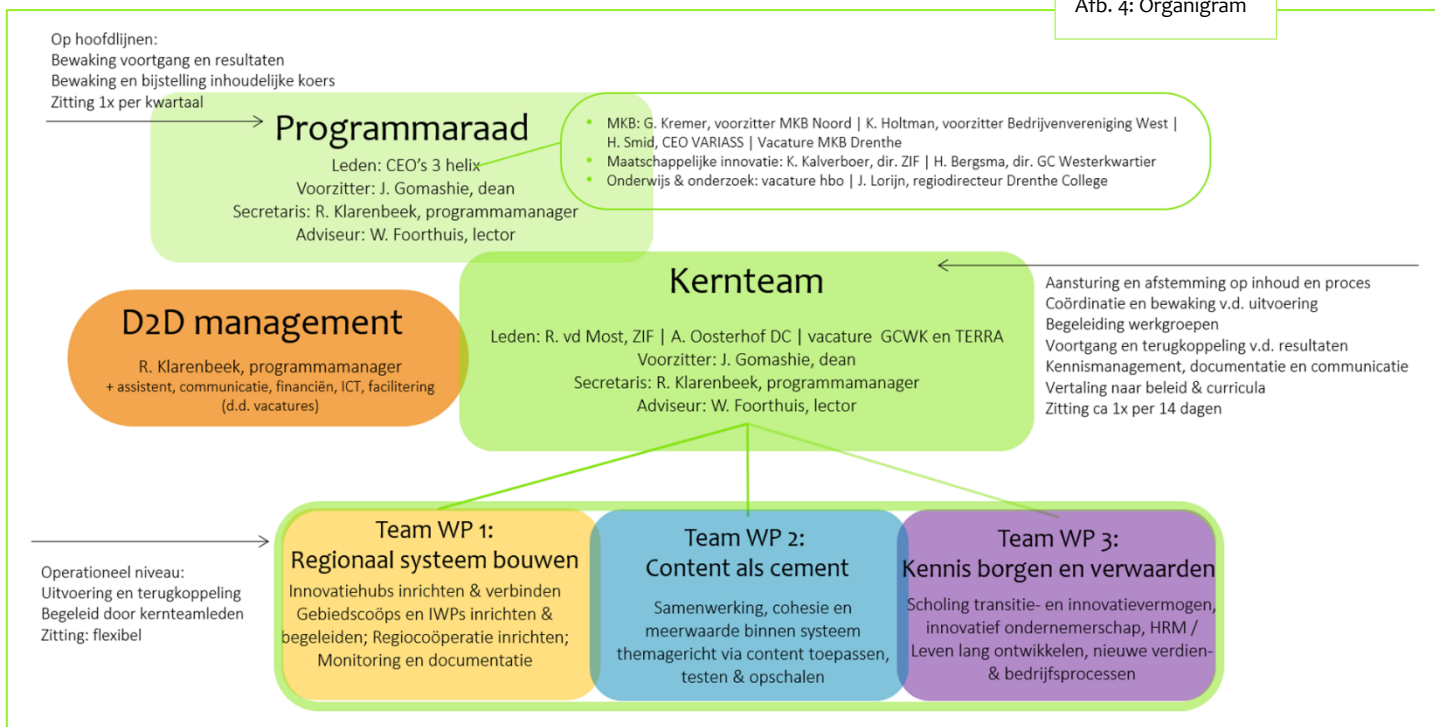
De uitvoeringsorganisatie NE(X)TWORX (en ook voor de toekomstige Regiocoöperatie en de verschillende Gebiedscoöperaties) gaat in de loop van het programma de volgende functies bemensen:

- Directie (zowel voor de Regiocoöperatie als voor de Gebiedscoöperaties en de Innovatiewerkplaatsen in de regio): visie, strategie en koers, begeleiding van de initiatieven op hoofdlijnen, lobbywerk, enthousiasmeren, deuren openen (WP1);
- Programmaraad: key-actoren van partners (WP1);
- Kernteam: aansturing en afstemming op inhoud en proces, coördinatie en bewaking van de uitvoering van NE(X)TWORX, overall management en ondersteuning (WP1);

- D2D management met ondersteuners: voor projectinhouden, marketing & communicatie, ICT & facilitair en financieel (WP1);
- Netwerkmanagers en procesmanagers: ogen en oren van de ondernemers in de regio en de deelgebieden, activeren van partijen, uitlokken en ondersteunen van de vraagarticulatie, stimuleren van interactie, procesverantwoordelijkheid, verbinden, exploreren, vaststellen van de spelregels in het proces, zorgen voor continuïteit (WP1);
- Innovatiewerkplaatsmanager (IWP manager): organisatie, documentatie en evaluatie van de samenwerking tussen ondernemers en kennisinstellingen, kennismanagement en organisatie van de kennisstroom – zowel tussen de projecten en communities, als ook chronologisch opbouwend in de tijd (WP2);
- Accountmanagers per thema en gericht op de relatie tussen mkb – kennisinstelling – overheid: valorisatie, programmering en verbinding met mkb, maatschappelijke stakeholders en lectoraten, opleidingsmanagers, contactpersonen Krachtig mkb (WP2);
- Trainers en Coaches: het verzorgen van trainingen voor en coachen van mkb'ers op het gebied van innovatie (WP3);
- Adviseurs: op afroep ten behoeve van ontwikkelen businesscase, juridische aspecten vanuit overheid, onderwijs en mkb, onafhankelijke evaluaties.

Organigram

Afb. 4: Organigram



Hoe manage je de complexiteit van dit initiatief?

Het aantal verbindingen dat wordt gelegd is groot en het aantal mogelijke combinaties lijkt oneindig. Tijdens de eerste review in de voorbereiding van het voorstel werd de vraag gesteld of een kleinschaliger aanpak niet verstandiger zou zijn. Het initiatief zou opgesplitst kunnen worden in delen. We zouden kunnen starten met de meest kansrijke thema's, waarna eventueel verdere stapsgewijze opschaling zou kunnen plaatsvinden.

Het voorstel is complex. Maar het speelveld is ook complex, ook in de huidige situatie. Sterker nog: nu is het gefragmenteerd en onoverzichtelijk. De individuele ondernemer kan onmogelijk het aanbod aan kennis- en innovatienetwerken overzien. Wij gaan het aanbod ordenen en houden contact met de vele initiatiefnemers. We gaan bestaande initiatieven niet verdringen of vervangen, maar zoeken samenwerking. Om het programma beheersbaar te houden stellen we een tussenevaluatie voor na twee jaar. Dan moeten de eerder voor deze fase beschreven mijlpalen zijn behaald, als basis voor een besluit over go / no go voor de volgende fase. Het project is als zodanig ook bedoeld als leerproject, dat we gaan monitoren en evalueren zodat we binnen de processen goed kunnen terugkoppelen.

7. Waarvoor is geld uit de OIC nodig?

In het Westerkwartier en deels ook in Zuid-Drenthe is het concept van de gebiedscoöperatie en de Innovatiewerkplaats in de afgelopen vier jaar al doende en lerende ontwikkeld, toegepast en telkens weer verbeterd. Nu deze business-structuur en de methode van de Innovatiewerkplaats operationeel zijn, zou je je kunnen afvragen waarvoor we eigenlijk nog subsidie nodig hebben. Kunnen we niet de ingezette weg volgen en voortbouwen op wat we bereikt hebben?

Er zijn drie redenen waarom we ondersteuning vanuit EFRO vragen.

1. Een betere mobilisatie van de groep volgers en niet-innovatieven in het Noord-Nederlandse mkb (bijna 75% van de mkb'ers in Noord-Nederland):

De 'gewone' 75% mkb bereiken

In ons programma richten we ons niet uitsluitend maar met de meeste inspanningen op deze twee doelgroepen. De volgers worden toepassers of ontwikkelaars, en de niet-innovatieven worden volgers (conform de definities in bijlage 1). Dit is een lastige groep die nog onvoldoende bereikt wordt. We willen hen mobiliseren via een één-op-één benadering. Zij zetten niet uit zichzelf de stap om tijd vrij te maken en zich aan te sluiten bij een community. Je moet met hen een programma op maat samenstellen en tijd steken in een bilaterale benadering zodat voor hen duidelijk wordt wat er voor hen te halen valt. Deze extra tijd willen we vrijmaken via de bijdrage uit de OIC. kunnen we binnen onze (toch al tijdrovende) bedrijfsvoering niet nemen.

2. Nieuwe positie voor kennisinstellingen

Van school naar Innovatiewerkplaats

Het lijkt alsof NE(X)TWORX subsidie vraagt voor de kennisinstellingen. Maar zij krijgen toch al geld van het ministerie? Dit geld is bedoeld voor hun reguliere onderwijs- en onderzoekstaken. Hanzehogeschool, Terra en Drenthe College hebben echter naast goed onderwijs ook andere ambities. Zij willen hun kennisontwikkeling en -overdracht nog beter, en vooral sneller laten inspelen op ontwikkelingen in de regio. De Innovatiewerkplaats Krachtig mkb is juist hiervoor opgericht. De scholen leveren daarmee een nieuwe publieke waarde die niet uit de onderwijsmiddelen te financieren is. Een deel van hun extra budget halen de kennisinstellingen via private financiering uit de markt. Maar juist aan de mkb'ers op de onderste treden van de innovatieladder kun je geen financiële bijdrage vragen. De scholen willen extra tijd en energie steken in mkb'ers die nu nog niet of onvoldoende innovatief zijn. Daartoe moeten de kennisinstellingen ook zelf van binnenuit vernieuwen. Niet het lesrooster en het klaslokaal zijn bepalend, maar de praktijk en de regionale vraagstukken. Je leert en werkt in de regio, als leergemeenschap, soms op de campus, soms in de regionale innovatiehubs (de communities rond bepaalde onderwerpen decentraal in de regio) en soms ter plekke bij de ondernemers in het bedrijf. Dit alles vatten we samen als Innovatiewerkplaats. De mensen die dit systeem moeten laten functioneren treden op als consultant, adviseur, kenner van het betreffende bedrijfsleven, regionaal netwerker en verbinder. Deze competenties hebben de kennisinstellingen niet in huis. NE(X)TWORX vult deze leemte. We steken geen geld in onderwijs, maar in het bouwen, testen en bestendig maken van een praktijkgericht regionaal innovatienetwerk.

Dit is niet in een handomdraai geregeld. Deze vorm van samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en praktijk verschilt fundamenteel van het projectgericht onderwijs en projectgericht werken zoals we het nu kennen. Alle leden in de community leren van elkaar en met elkaar. Je hobbelt ook niet zomaar van het ene project naar het andere, maar je past de kennis uit het ene project doelgericht toe in het volgende en bouwt daarop voort. Doordat de Innovatiewerkplaats naast de wisselende studenten ook vaste deelnemers kent (staf van de Innovatiewerkplaats, lectoren, docenten, ondernemers etc.) kun je de verbinding tussen de verschillende projecten waarborgen en zorgen voor een doorgaande leerlijn.

3. Opschalen: van streek naar regio

De samenwerkende partners willen hun werkwijze doorontwikkelen. Daarvoor moeten ze hun werkgebied en output verbreden. Het bouwen van ketens is daarbij een voorwaarde voor succesvolle innovatie. Een innovatieketen of -cluster functioneert niet als deze zich beperkt tot een klein deelgebied. Veel van de gezochte competenties en vaardigheden vind je niet per se letterlijk naast de deur. Daarvoor heb je de schaal van de regio nodig. Goede netwerken hebben open grenzen, zowel in ruimtelijke als functionele zin. Neem bijvoorbeeld het bouwen van een regionale voedselketen. Wil je echt een verschil maken dan moeten op de schaal van het stedelijk veld met alle partijen in de keten gaan samenwerken – tussen de producenten en verwerkers, en ook tussen de aanbieders en afnemers.

Schaal als ruggengraat voor de keten

Van de opschaling profiteren alle partijen:

- het mkb, want je creëert een kritische massa voor effectieve innovatieprocessen en kennisvalorisatie
- de kennisinstellingen, want zij krijgen substantiële mogelijkheden voor praktijkonderzoek en innovatie in de opleidingen
- de regio als geheel, want je versterkt de veerkracht van de regionale economie en biedt meer kansen op hoogwaardig werk.

8. Wat hebben ondernemers hieraan?

Waardoor is ons programma een nodige en nuttige aanvulling op de vele bestaande hulpstructuren en wat schieten ondernemers ermee op? Wat hebben zij aan een gebiedscoöperatie, een Innovatiewerkplaats en een overkoepelende regiocoöperatie? Bijna elke ondernemer is op dit moment lid van een netwerk of platform—variërend van heel lokaal naar regionaal of landelijk. Social media leveren eveneens een bijdrage aan kennisuitwisseling. Ondernemers zitten niet te wachten op het zoveelste lab of netwerk erbij. Ze willen deskundige en praktijkgerichte kennis, begeleiding en ontwikkeling on the job. Om samen met hun collega's in de regio gebruik te maken van de kennis die er al is, in hun eigen bedrijf en in de kennisinstellingen, of die ze samen kunnen gaan ontwikkelen. Niet per sé sectoraal georganiseerd, maar in ketens en clusters die elkaar aanvullen. We zijn begonnen om deze samenwerking per streek te organiseren. Dit willen ondernemers ook in andere gebieden opzetten, gevolgd door een ondersteunende en faciliterende unit op regionale schaal.

Daarnaast krijgen ondernemers op deze manier al vroegtijdig zicht op hun toekomstige medewerkers. Wie van de studenten waarmee zij samenwerken passen in hun bedrijf? Met wie willen zij hun team versterken? Omgekeerd werkt dit natuurlijk ook voor de studenten. Zij maken kennis met bedrijven in de regio en krijgen kansen om hier ook te gaan werken. ZO voorkom je braindrain.

9. Wat is de maatschappelijke bijdrage?

Hoe dragen we bij aan de doelen van de OIC?

De OIC wil initiatieven stimuleren die een reeks samenhangende innovaties voortbrengen om vervolgens uit te groeien tot nieuwe economische sterktes van Noord-Nederland. We denken hierbij aan kansrijke thema's die zich ontwikkelen tot nieuwe noordelijke sterktes. Of aan nieuwe waardeketens en verdienmodellen die passen in veranderende marktomstandigheden.

Beide onderwerpen staan centraal in ons voorstel. We richten ons daarbij op het innovatief vermogen van mkb'ers die nu nog amper meedoen aan 'open innovatie' processen: de volgers en toepassers. Daarvoor hebben we de hulp nodig van ontwikkelaars en koplopers. Tot de laatste groep rekenen we de Gebiedscoöperaties en koploperbedrijven als Stuut, Hempflax, Distrivers, Variass die deelnemen aan onze samenwerking.

Met de gebiedscoöperatie en de Innovatiewerkplaatsen hebben we een aanpak, een structuur en een methode gevonden om de samenwerking stabiel te maken. In de Innovatiewerkplaats wordt gewerkt aan de vragen uit het veld. Daar zit een faciliterende schil omheen, die de mkb'ers en kennisinstellingen helpt bij het bouwen van innovatieprogramma's en -projecten. De ondernemer zit op de eerste rij voor eigen inbreng bij de voorbereiding van innovatieprojecten en kan ervoor zorgen dat de eigen aandachtspunten ook werkelijk aan de orde komen. Maar je hoeft niet naar de campus op zoek naar de juiste specialist die jouw vraag kan beantwoorden. En je hoeft ook geen tijd en energie te steken in het lostrekken, plannen en begeleiden van een project. Dit alles gebeurt in de back- en front office van de Gebiedscoöperatie. De Gebiedscoöperatie stelt mkb'ers en zzp'ers in staat om kennis te genereren, niet via specifieke cursussen of bijscholingen, maar als vast onderdeel van hun eigen bedrijfsvoering.

Aansluiting bij RIS3

Via de centrale thema's staan in ons programma de vier maatschappelijke uitdagingen uit de RIS3 centraal: een duurzame aanpak voor voedselzekerheid, energietransitie, biobased economy en watermanagement worden verbonden aan de maatschappelijke vraag naar oplossingen voor gezondheid, demografie en welzijn. We zetten in op talentontwikkeling van jonge mensen om braindrain tegen te gaan en creëren een werkomgeving die ook voor hoogopgeleide afgestudeerden aantrekkelijk en uitdagend is.

Borging van gelijke kansen

Het programma richt zich op mkb'ers en zzp'ers. Via de deelname van de hele onderwijskolom van wo, hbo en mbo maken we de communities toegankelijk voor middelbaar en hoger opgeleiden, die beide even belangrijk zijn voor het ontwikkelen en implementeren van innovaties. Juist in de perifere regio's dreigt een krimpscenario met vergrijzing, ontgroening en brain drain. Praktijkgerichte innovatie is hier van levensbelang als we willen voorkomen dat de noordelijke regio's doodbloeden. We geven hiermee een andere invulling aan innovatie dan bijvoorbeeld in de Europese Innovatieradar, waar alleen innovaties geselecteerd worden die op basis van fundamenteel onderzoek tot stand komen².

Vanwege het belang van gelijke kansen hechten we bijzonder belang aan scholing en een leven lang ontwikkelen (LLO). Ruim de helft van de beroepsbevolking leert bij buiten de schoolbanken. Het gaat hierbij niet alleen om cursussen, workshops en seminars, maar vooral ook om het zogeheten 'niet-formele onderwijs'. Ook deze vorm van onderwijs is systematisch maar

² <https://www.innoradar.eu/>; van de 159 vermeldingen met Nederlandse betrokkenheid zijn er vier afkomstig uit Noord-Nederland (RuG), allen zonder deelname van hbo, mkb, overheid of maatschappelijk middenveld.

gebeurt 'on the job' aan de hand van de vragen die je zelf hebt³. Innovatiewerkplaatsen zoals we ze in ons programma voorstellen met hun lerende en innoverende communities zijn hiervan een sprekend voorbeeld.

Nieuwe verdienmodellen

We willen laten zien dat je via nieuwe kenniscommunities ook een solide bedrijfsmatige basis kunt creëren. We spreken veel over kenniseconomie en duurzaamheid, maar uiteindelijk wordt er op veel plaatsen nog steeds vooral op tijd en geld gestuurd. Deels omdat dit belangrijke parameters in een concurrerende markt zijn, maar deels ook omdat we met deze parameters sneller en gemakkelijker kunnen werken. Maar innovatiestrategieën en het sturen op prestaties en output passen niet goed bij elkaar⁴. Nieuwe bedrijfsprocessen lijken in eerste instantie geen geld op te leveren maar geld te kosten. Maar als je erin slaagt om lerende en innoverende communities efficiënt en effectief te laten werken en daarbij ook maatschappelijke meerwaarde te berekenen, maak je de maatschappelijke, maar ook de commerciële winst zichtbaar. We gaan daarom per pilot en thema businesscases ontwikkelen die hiervoor als voorbeeld kunnen dienen. (Zie meer over het belang van goede businessmodellen verderop in de [paragraaf over de voortzetting van het programma na vier jaar](#).)

Aansluiting bij de doelen uit het OP EFRO

In het operationeel programma van Noord-Nederland wordt het valorisatiepad ingedeeld in de drie etappes: kennis, coöperatie en vermarkting. Punt één, de kennis, heeft betrekking op de onderwerpen uit RIS3 waarvan we hierboven al hebben aangegeven hoe ze in ons programma aan de orde komen. Punt twee, de coöperatie, gaat over crossovers, zowel tussen de stakeholders in de 3 helix als ook tussen de sectoren waarin hun expertise ligt. De samenwerking vindt plaats in real-life omgevingen, waar nieuwe werkwijzen worden ontwikkeld, getest en bijgeschaafd. Wij vatten deze samenwerking heel letterlijk op met de juridisch verankerde coöperatieve bedrijven en de Innovatiewerkplaatsen als methode en werkomgeving. Punt drie, de vermarkting, maakt dat innovatieprocessen de stappen van idee naar prototype en businesscase doorlopen. Door de inbedding in de coöperatieve ondernemingen worden deze stappen minder risicovol, moeilijk en kostbaar.

Als we nu kijken waarop het OP EFRO specifiek gericht is dan zien we twee prioriteiten: human capital, kennis en innovatie aan de ene kant en de transitie naar een koolstofarme economie anderzijds, beide met een focus op ondernemerschap in het mkb. Ons voorstel is gericht op beide prioriteiten. We laten zien hoe we het kennis- en coöperatiesysteem blijvend kunnen versterken via de bouw van een structuur die vanuit de ondernemerspraktijk is geboren. Er is wel één pijnpunt waarop we al eerder hebben gewezen: een groot deel van de mkb'ers is in hun dagelijkse praktijk helemaal niet bezig met innovatie- en kennisvragen. We steken daarom veruit het grootste deel van onze tijd in NE(X)TWORX in de bewustwording, verwoording, concretisering en praktische vertaling van de vragen en wensen in het mkb. Dit doen we in alle drie de WPs: het concrete werken aan innovatiepilots, het bouwen van het innovatiesysteem en het scholen en coachen van de staf in ondernemingen en instellingen. We gaan ons daarbij niet richten op de inrichting van meer of betere innovatiecentra, proefopstellingen, labs en incubators op een centrale campus, maar juist op een betere benutting van de huidige faciliteiten en een betere transfer naar de implementatieplekken bij de mkb'ers in de regio.

10. Start en einde

Streefdatum: september 2018 – september 2022

11. Hoe gaan we verder na vier jaar?

NE(X)TWORX heeft alleen dan bestaansreden en bestaansrecht als er een functionerend businessmodel voor ontwikkeld kan worden. Maar één enkel businessmodel is niet voldoende. We werken immers op verschillende niveaus: de koepelorganisatie (regiocoöperatie), de streekgebonden coöperaties en misschien zelfs de verschillende clusters en waardeketens in het Noorden. Ze hebben allemaal een solide zakelijke basis nodig. De ondernemers zullen op verschillende manieren op de genoemde niveaus vertegenwoordigd zijn, hetzij als individueel bedrijf, hetzij als ketenpartners, hetzij via hun ondernemersorganisaties. Hoe dan ook zullen we complexe bedrijfsmodellen gaan ontwerpen. Complex vanwege drie behoeften:

1. Multidimensionale waardeproposities formuleren (zoals financiële en niet-financiële waarden)
2. Verschillende stakeholders (en hun eventueel concurrerende belangen) tevreden te stellen
3. Rekening houden met innovatieve onderliggende technologieën die het eigendom zijn van verschillende stakeholders waarbij het beheer verdeeld is over verschillende verantwoordelijke partijen.

Daarnaast willen we in ons businessmodel een aantal elementen goed uitgewerkt zien: de innovatieve diensten en producten, de centrale actor en het omringende ecosysteem waarin het businessmodel functioneert. We moeten een model uitwerken waarin met alle genoemde aspecten rekening kan worden gehouden, zodat haalbare en rendabele bedrijfsmodellen tot stand komen.

³ <https://www.cbs.nl/nl-nl/artikelen/nieuws/2018/10/ruim-helpt-werkenden-leert-bij-buiten-de-schoolbanken/niet-formeel-onderwijs--eurostat-->; geraadpleegd op 12 april 2018

⁴ Een beloningsbeleid dat prestaties bevordert, remt de innovativiteit van bedrijven. Medewerkers, en daarmee ook de bedrijven waar ze werken, houden in dat geval sterk vast aan processen en technologieën die ze al kennen. (Romano, L. (2018). Explaining Growth Differences across Firms: The Interplay between Innovation and Management Practices. JRC Working Papers on Corporate R&D and Innovation No 03/2018, Joint Research Centre.)

Hoe we dit gaan aanpakken zal onderdeel zijn van het proces in WP1. We gaan in eerste instantie uit van bestaande businessmodellen, zoals het businessmodel canvas (aangevuld met het duurzaamheidsperspectief van dr. N. Bocken) en het model E³Value. Via deze lijn komen we tot de ontwikkeling van een nieuw businessmodel voor een coöperatieve en innovatieve ondernemingen op regionaal en streekniveau en voor coöperatieve ketenbenaderingen.

12. Risicomanagement

Risico	Maatregel
Verandernoodzaak (laag)	Zoals uit het voorgaande blijkt zijn er binnen het mkb grote verschillen als het gaat om het perspectief op innovatie. Voor de weinige koplopers bestaat er geen enkele twijfel aan de noodzaak tot innovatie. De middenmoot zou wel willen maar weet niet hoe en de achterhoede ziet het nut niet en blijft het liefst werken zoals ze gewend zijn. We richten ons in NE(X)TWOORX in eerste instantie op degenen die sowieso willen innoveren en dus niet van de noodzaak overtuigd te hoeven worden. We weten uit voorgaande processen dat ook de kat-uit-de-boomkijkers en sceptici bij bewezen succes willen aanhaken. Daarom schatten we het risico als laag in en hoeven er geen specifieke maatregelen te worden genomen, behalve de noodzaak tot goede communicatie, zeker niet alleen vanuit het projectmanagement maar vanuit de betrokken deelnemers zelf.
Innovatiecapaciteit (laag)	Dit is een reëel risico, juist omdat de grootste doelgroep juist degenen met lage innovatiecapaciteit zijn. Toch is juist daarom het risico klein dat hiervan een verstoring of vertragende werking uitgaat. Het zou kunnen zijn dat de koplopers afhaken omdat hun eigen dynamiek te veel afwijkt van die van de middenmoot. Maar doordat we hen een eigen traject aanbieden achten we de kans hierop klein.
Complexiteit (hoog)	Het risico zit niet zozeer in de themagerichte innovatieprocessen van WP2, als wel in het bouwen van een innovatie-ecosysteem in WP1. De gebiedsbrede coöperatie-gedachte is lastig, omdat bij veel stakeholders het beeld van de traditionele coöperatie blijft hangen: één doel, één sector, één doelgroep. In een gebiedscoöperatie spelen veel doelen en sectoren een rol. De gebiedscoöperatie neemt ook maatschappelijk een nieuwe positie in. Ze is een marktpartij maar neemt tegelijk ook publieke taken op zich. Dit is een beweging waar op dit moment veel partijen (privaat en publiek) mee worstelen. Dat maakt het risico herkenbaar en communiceerbaar, en daardoor ook beter beheersbaar. De beheersbaarheid wordt ook daardoor verbeterd dat onze processen vanuit praktijkonderzoekers in de kennisinstellingen worden ondersteund.
Onzekerheden (laag)	Onzekerheid gaat hand in hand met complexiteit en is inherent verbonden aan innovatie. We achten het risico niettemin laag omdat we ons in eerste instantie richten op innovatieve koplopers. Deze ondernemers weten dat hun onzekerheden te wachten staan en ze zijn geoefend in het calculeren van risico's. Voor andere deelnemers zijn de onzekerheden groot. Maar de risico's op verstoring van hun eigen verdienmodellen door deelname aan het project zijn klein. Er wordt immers pas een financiële bijdrage van hen gevraagd als ze voor zichzelf ook kansen zien.
Belangen (hoog)	Afgaande op ervaringen schatten we dit risico we hoog in. Juist als het gaat om innovaties worden er immers gevestigde belangen, markten en instituties uitgedaagd en het zijn vaak de uitdagers die vastlopen. Bovendien verlopen processen door de samenwerking in de 3 helix vaak te traag. De combinatie van verschillende partijen met verschillende belangen leidt gemakkelijk tot patstellingen die de partijen zelf niet kunnen doorbreken. Daardoor staan ze innovaties in de weg. Hier helpt alleen ervaring in het faciliteren van processen en het creëren van gedeelde beelden over eigenaarschap, verantwoordelijkheden en taken en baten.
Inadequate of niet functionerende interne processen (hoog)	Dit risico schatten we hoog in vanwege de betrokkenheid van veel partijen in de 3 helix die allemaal een eigen interne organisatie kennen. Als we spreken over het creëren van een ecosysteem voor innovatie spreken we immers niet over het stimuleren van 'Willie Wortels', maar over een andere denk- en werkwijze die om de betrokkenheid van medewerkers en werknemers op alle niveaus binnen de organisaties vraagt. We denken dit risico te kunnen beheersen omdat we al geruime tijd als Gebiedscoöperatie en Innovatiewerkplaats samenwerken aan krachtig ondernemerschap. We weten dat het stimuleren en sturen van innovatie niet van een leien dakje gaat en dat commitment vanuit het management niet voldoende is. We weten ook welke stappen je moet zetten om obstakels van tevoren te zien staan en uit de weg te ruimen.
Tekort aan personele ondersteuning en financiële middelen (laag)	Juist om deze twee risico's te verhelpen vragen we hierbij om subsidie uit de OIC.
Onvoldoende commitment uit lokale en regionale politiek (laag)	We schatten dit risico als laag in omdat regionale en lokale overheden ons voldoende ondersteuning hebben toegezegd. Dit geldt voor de afgelopen jaren en voor het proces dat met de start van dit project voor ons ligt.

13. Begroting

Inzet en kosten

Per werkpakket zijn per partner de functies, activiteiten, totaal aantal uren (over 4 jaar), de formatie gedurende vier jaar en de loonkosten in onderstaande overzichten weergegeven.

WP1: Regionaal systeem bouwen

Binnen werkpakket 1 zijn ook de activiteiten opgenomen van de programmaraad, het kernteam en D2D management. De verschillende functies zijn beschreven in Hoofdstuk 6, paragraaf 'Uitvoeringsorganisatie'. Met de inzet van deze uitvoeringsorganisatie willen wij in dit werkpakket de volgende mijlpalen bereiken:

- Samenwerking met bestaande initiatieven: jaar 1: alle initiatieven gesproken en identificatie van synergiën; jaar 2: afspraken voor samenwerking; jaren 3 en 4: gemeenschappelijke planning voor continuering.
- IWPs, communities, clusters en startende bedrijven oprichten & operationaliseren: jaar 1: 6 communities met 100 deelnemende bedrijven en 250 studenten, begeleiders en onderzoekers; jaar 2: 12 communities met 200 deelnemende bedrijven en 400 studenten, begeleiders en onderzoekers; jaar 3: 22 communities met 400 deelnemende bedrijven en 700 studenten, begeleiders en onderzoekers; jaar 4: 10 IWPs met 35 communities, daarin 500 deelnemende bedrijven en 1.000 studenten, begeleiders en onderzoekers
- Businessmodellen voor gebiedscoöperaties, netwerken en ecosystemen uitwerken: jaar 1: onderzoeksofzet klaar met casestudies uit de pilotprojecten; jaar 2: eerste modellen opgeleverd; jaar 3: testen van modellen adhv praktijkcasussen; jaar 4: opleveren van operationele nieuwe netwerkmodellen, daarnaast ook verdienmodellen voor nieuwe producten en diensten, plus businessmodel voor regiocoöperatie
- Regiocoöperatief model uitwerken, testen & operationaliseren: jaar 3: eerste regionale convenant voor coöperatieve ofzet regiocoöperatie, jaar 4: definitief convenant, gepaard met businessmodel
- Monitoring & evaluatie: doorlopend op de aangegeven momenten: stand van zaken met voortgangsrapportages en verantwoording volgens protocol dat met SNN overeengekomen wordt
- Methodiekbeschrijving / overdraagbaarheid: doorlopend posts en brochures via website, concluderend in eindpublicatie

WP2: Content als cement

Binnen werkpakket worden innovatiehubs ingericht en met elkaar verbonden. Ook worden gebiedscoöperaties en innovatiewerkplaatsen ingericht en begeleid vanuit de verschillende thema's. Tot slot worden in dit werkpakket een Regiocoöperatie ingericht en resultaten gemonitord en gedocumenteerd. De verschillende functies zijn beschreven in Hoofdstuk 6, paragraaf 'Uitvoeringsorganisatie'. Met de inzet van deze uitvoeringsorganisatie willen wij in dit werkpakket de volgende mijlpalen bereiken:

- Tussenstand en eindbericht van 4 opstartpilots
- Vervolgpilots met expliciete innovatiecoöperatie uitvoeren: 6 vervolgpilots ontwikkeld
- Uitvoeringsprogramma voor voortzetting na vier jaar voorbereiden: tussentijds en vervolgprogramma gereed, conform businessmodel van 1/3

WP3: Kennis borgen en verwaarden

Dit werkpakket richt zich op de scholing bij het mkb om tot een groter transitie- en innovatievermogen te komen. Het gaat daarbij om innovatief ondernemerschap, HRM, leven lang ontwikkelen en innovatieve verdien- en bedrijfsprocessen. De verschillende functies zijn beschreven in Hoofdstuk 6, paragraaf 'Uitvoeringsorganisatie'. Met de inzet van deze uitvoeringsorganisatie willen wij in dit werkpakket de volgende mijlpalen bereiken:

- Scholing & coaching: startende bedrijven, IWPs en communities operationeel conform KPIs onder WP1
- Monitoring & evaluatie: doorlopend op de aangegeven momenten via evaluaties, voortgangsrapportages en verantwoording
- Model voor LLO uitwerken: aanpak operationeel conform 1/2
- Methodiekbeschrijving / overdraagbaarheid: doorlopend op de aangegeven momenten via evaluaties, voortgangsrapportages en verantwoording

Kosten derden

Naast de loonkosten hebben wij ook rekening gehouden met kosten derden. Deze kosten zijn over de werkpakketten verdeeld en in de gespecificeerde begroting per partner weergegeven.

14. Tabellen

Tabel 1: Detailplan voor het eerste jaar

WP	K1	K2	K3	K4	Opbrengst
1	Oost-Groningen, wetlandsgordel en Zuid-Drenthe: Inventariseren en analyseren: een verkenning van de eigen innovatie–ambities bij ondernemers	Begeleiden en coachen van contentgerelateerde communities in WP2	Agenderen: werkprogramma bouwen met taakverdeling en verantwoordelijkheden per stakeholder		Gemeenschappelijke programmering met 10 bestaande innovatie-initiatieven. 6 communities met 100 deelnemende bedrijven en 250 studenten, begeleiders en onderzoekers Onderzoeksopzet met casestudies klaar voor ontwikkeling van netwerk-businessmodellen Monitoring, evaluatie en methodiekbeschrijving in 3 brochures
		Afspraken voor kennisuitwisseling en samenwerking met bestaande netwerk- en innovatie-initiatieven voor realisatie cohesie en synergie		Start community voor onderzoek en ontwikkeling nieuwe businessmodellen voor eco-systemen	
	Hanzehogeschool i.s.m. Gebiedscoöperaties Westerkwartier, Oost-Groningen en Zuidwest-Drenthe, Terra, ZIF				
2	Oost-Groningen: ontwikkeling ondernemers- en bewonersinitiatieven voor nieuwe concepten rond integrale zorg voor maatwerkoplossingen + start community Health Coins als incentive voor gezond gedrag; + scholing voor startup ‘Alles tegen Dalles’ initiatief tegen generationele armoede; evt ontwikkelen van uitzendformule; door ZIF, i.s.m. Gebiedscoöperatie Oost-Groningen	Start community HRM, job carving, job crafting Westerkwartier + In samenwerking tussen Gebiedscoöperatie Westerkwartier incl. ondernemersverenigingen, Hanzehogeschool, Start community retail & hospitality; door Ondernemersvereniging Assen, Hanzehogeschool en Drenthe College Start communities innovatiesmart farming, eiwittransitie, reststroomverwerking en ondernemerschap in BBE in de regio’s Westerkwartier en Zuid-Drenthe door ondernemers, kennisinstellingen en experts	Start community Duurzaam bouwen; door Gebiedscoöperatie Westerkwartier, i.s.m. ondernemers Westerkwartier	Start community innovatiegerelateerd HRM regio Assen; door Drenthe College ism Hanzehogeschool Start community voor opstellen businessplan duurzame Innovatiewerkplaats techniek met mkb Assen; door Drenthe College ism ondernemend Assen	Minimaal 6 communities met 100 deelnemende bedrijven en 250 studenten, begeleiders en onderzoekers operationeel
3	Start voorbereiding scholingstraject in Oost-Groningen (traject agenderen en afstemmen met NE(X)TWORK-partners, ruimte & equipment, materiaal, afspraak met business-developers, coaches & trainers). Opzetten van een mnitoringsysteem	Werving van deelnemers via free publicity en mobilisering van netwerken bij de aangesloten partners, gemeenten en overige stakeholders. Selectie via interviews en intakegesprekken met screening op aanleg voor ondernemerscompetenties. Start toepassing monitoring.	Kansherkenning en eerste idee-ontwikkeling via workshops, trainingen en individuele coach-begeleiding, verbonden met community-vorming in de regionale werkpraktijk. Focus op innovatie & ondernemerscompetenties (marktverkenning, bedrijfsvoering, communicatie, e-commerce, persoonlijke ontwikkeling en effectiviteit.	Incubatiefase voor kansontwikkeling en omzetten van idee naar haalbare onderneming, via workshops, trainingen en individuele coach-begeleiding. Daarbij focus op persoonlijke ontwikkeling, doorontwikkelen van innovatieve dienst of product (o.a. via effectuation-methode) en consolidatie van tacit naar explicit knowledge. Tevens analyse van monitoringgegevens en evaluatie.	Succesvol afgerond traject voor minimaal 50 deelnemers, waarvan 80% een eigen bedrijf heeft opgebouwd. Verdere monitoring om ontwikkeling in de volgende drie jaar te kunnen observeren.

Tabel 2 Uitvoeringsplan over 4 jaar

Werkpakket			Jaar 1				Jaar 2				Jaar 3				Jaar 4			
			K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4
		Projectmanagement, communicatie en administratie	O	U	U	M	U	U	U	M	U	U	U	M	U	U	U	M
1	1	Samenwerking met bestaande initiatieven vormgeven	V	O	U	U	M	D	D	DM	D	D	D	DM	D	D	D	DM
	2	IWPs, communities en clusters bouwen & operationaliseren	V	O	U	UM	U	U	U	UM	U	U	UM	U	U	U	U	UM
	3	Businessmodellen uitwerken	V	O	O	DM	O	O	O	DM	O	O	U	U	UM	D	D	D
	4	Regiocoöperatief model uitwerken, testen & operationaliseren					V	V	O	O	O	U	UM	U	U	U	D	DM
		Monitoring & evaluatie			O	M	U	M	U	M	U	M	U	M	U	M	U	M
	5	Methodiekbeschrijving / overdraagbaarheid										V	O	U	U	U	U	M
2	1	Eerste themacommunities vormen en innovatiepilots uitvoeren	V	U	U	U	U	M										
	2	Vervolgpilots met expliciete coöperatiemodellen voor innovatie uitvoeren					V	O	O	O	U	U	U	UM	U	U	U	M
	3	Uitvoeringsprogramma voor voortzetting na vier jaar voorbereiden										P	P	PM				M
3	1	Scholing & coaching	O	U	U	U	U	U	U	M	U	U	U	U	U	U	U	M
	2	Monitoring & evaluatie		V	O	M	U	M	U	M	U	M	U	M	U	M	U	M
	3	Model voor LLO uitwerken							V	V	O	O	M	U	U	M	U	M
	4	Methodiekbeschrijving / overdraagbaarheid										V	O	O	U	U	U	M

Tabel 1 Overzicht werkplan over vier jaar || **O** → Ontwerp en ontwikkeling, **V** → Verkennen, **P** → Pilots/test met evaluaties en bijstellingen, **M** → Geïmplementeerd en bruikbaar (mijlpaal), **U** → Uitvoeren; **D** → Doorontwikkelen

Tabel 3: Belang, input en taken per partner

Organisatie	Belang	Expertise	Taken
Hanzehogeschool <ul style="list-style-type: none"> Met 220 jaar oudste multisectorale hogeschool van Nederland. Vestigingen in Groningen, Assen, Leeuwarden en Amsterdam; 28.500 studenten en ruim 3.000 medewerkers. Onderwijs in 18 schools in de domeinen economie, maatschappij, gezondheid, techniek, kunst en international business. Toegepast onderzoek in drie multidisciplinaire kenniscentra, drie Centres of Expertise en 50 lectoraten. 	<ul style="list-style-type: none"> Leergemeenschap van studenten, docent-onderzoekers en professionals uit het werkveld structureel vormgeven en uitbreiden. Oriëntatie van ondernemerschapsonderwijs verbreden van campus naar regio Daarbij uitbouwen van Innovatiewerkplaats Krachtig mkb met innovatiehubs in de regio Samenwerking met gebiedscoöperaties in Noord-Nederland uitbreiden en consolideren. 	<ul style="list-style-type: none"> Docentonderzoekers en lectoren in de sectoren economie, maatschappij, gezondheid, techniek, kunst en international business. Onderwijs en toegepast onderzoek voor innovaties op gebied van energie, biobased economy, gezondheid en ondernemerschap. Daaraan gekoppeld 50 lectoraten voor kennisverdieping en -verbreding. Innovatiecentra en -laboratoria zoals EnTranCe, Building, EPI-Kenniscentrum, ZAP, Health Hub Roden en NICE op de campus en in de regio. Uitmuntend ondernemerschapsonderwijs; in NL nr 1 en wereldwijd nr 5 mbt graduate companies 	<ul style="list-style-type: none"> Penvoering en aanspreekpartner Projectmanagement (D2D, finance, communicatie) Voorzitterschap programmaraad en kernteam WP1: Bestaande en nieuwe innovatiehubs verbinden, innovatiewerkplaatsen oprichten & begeleiden, gebiedscoöperaties inrichten & begeleiden, Regio-coöperatie inrichten, monitoring en documentatie, ontwikkeling van multistakeholder businessmodellen WP2: kennisinput aan innovatiepilots en bijdragen aan bouwen en operationaliseren van kennis- en innovatiecommunities WP3: ondernemerschapcoaching en transitie-management
Gebiedscoöperatie Westerkwartier <ul style="list-style-type: none"> Multi-stakeholder en cross-sectorale coöperatie nieuwe stijl. Structurele samenwerking tussen ondernemers, onderwijs, onderzoek, overheden, maatschappelijk middenveld en burgers, gericht op ruimtelijke, economische en sociale innovaties Hoofddoel: behoud en ontwikkeling van het Westerkwartier. Daarvoor stimuleren en realiseren van groene economische activiteiten met bijzondere aandacht voor het vormen van innovatieve nieuwe waardeketens Breed netwerk van B2B-leden en -stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Innovatiecapaciteit van koplopers in de regio beter toegankelijk maken voor gemiddelde mkb'ers in de regio Kennisverdieping en capaciteitsversterking op innovatiethema's bbe, energie en economie, i.c. ontwikkeling van duurzame businessmodellen voor multi-stakeholder coöperaties 	<ul style="list-style-type: none"> Gedeelde visievorming Opstellen ambitieprogramma's en regionale agendavorming Bouwen van lerende en innoverende communities Vernieuwen en realiseren regionale voedselketen Breed netwerk op lokale, regionale, nationale en internationale schaal 	<ul style="list-style-type: none"> Deelname aan programmaraad en kernteam WP1: Bijdrage aan vorming gebiedscoöperaties in Oost-Groningen, Zuid-Drenthe e.a., kennisoverdracht en -input bij vorming regiocoöperatie via best practices en lessons learnt WP2: Focus verleggen van streekgebonden activiteiten naar regionale ketens; kennisontwikkeling voor innovatieve ketens m.b.t. de thema's CO2 neutraal ondernemen, biobased economy, aanpak employability via job carving en job crafting, WP3: Bijdrage aan coaching via ondersteuning van lerende en innoverende communities
Zorginnovatie Forum ZIF <ul style="list-style-type: none"> Onafhankelijke netwerkorganisatie van 40 zorg-aanbieders, instellingen uit het sociale domein, corporaties, kennisinstellingen en burgerinitiatieven Gezamenlijke inzet: structurele vernieuwingen m.b.t. gezondheid, met focus op langer jeugdgezondheid, thuis blijven wonen Verbindende visie: gezonder leven door betere preventie en triple aim (beter gezondheid, ervaren kwaliteit van zorg en lagere kosten). 	<ul style="list-style-type: none"> Programmeren en uitvoeren van de tweede tranche in het samenwerkingsprogramma Kans voor de Veenkoloniën. Daarbij innovaties realiseren in samenwerking met betrokken partners en aansluiting vinden bij andere gezondheidsinitiatieven binnen een regionaal ecosysteem. 	<ul style="list-style-type: none"> Kennis en innovaties ontsluiten Partners inspireren en verbinden Samenwerking stimuleren Aanjagen, ondersteunen en / of inhoudelijke expertise inbrengen Werken binnen en toegang tot een breed netwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Deelname aan programmaraad en kernteam WP1: Nieuwe concepten voor gezonde leefomgeving ontwikkelen en toepasbaar maken, kennis hierover ontsluiten en helpen toepassen, valorisatie handen en voeten geven WP2: Ontwikkeling en inzet van domotica, input voor levensloopbestendig wonen, ontwikkeling van nieuwe quadruple helix zorg- en gezondheidsconcepten WP3 Nieuwe verantwoordelijkheden bij de partners in de quadruple helix ontwikkelen

Organisatie	Belang	Expertise	Taken
Drenthe College <ul style="list-style-type: none"> Mbo-instelling met 13 locaties in resp. Assen, Emmen en Meppel 9000 studenten/deelnemers, 734 FTE resp. 971 medewerkers Onderwijs in drie sectoren: Economie & Dienstverlening, Techniek, Zorg & Welzijn. 40 – 65% van de opleiding d.m.v. beroepspraktijkvorming in bedrijven Conform plannen in Noordelijke Innovatie Agenda participatie in kristalliseercentra voor innovatief vakmanschap. Gepland: opstarten van kristallisatiepunt met aansluiting op ontwikkelingen rond sensortechnologie in Assen 	<ul style="list-style-type: none"> Voor kristallisatiepunt Assen verbreding en verduurzaming op gebied van Zorg & (Sensor)technologie Ontwikkelen van een wendbare en innovatieve leer en innovatiestructuur voor technisch mkb Als Drenthe College een gelijkwaardige partner worden in de regio door het creëren van een leergemeenschap met partners uit de regio. Via NE(X)TWORKX structurele samenwerking met bedrijven uit cluster ondernemen, hospitality, technologie, zorg&welzijn en mobiliteit bevorderen en cross-sector samenwerking mogelijk maken, tevens in andere innovatiehubs in de regio Noord-Nederland. Innovatie werkplaatsen vormgeven met mkb regio Noord Midden Drenthe i.s.m. met HBO gericht op de branches Retail, techniek (MVT, Wei, ICT), beveiliging en HTV, hospitality en ondernemen) Ontwikkelen van methodieken en concepten t.b.v. IWPs en hybride vormen van leren in de praktijk van het mkb Samenwerking met gebiedscoöperaties in Noord-Nederland uitbreiden en consolideren 	<ul style="list-style-type: none"> Oplossingen aandragen voor innovatievragen van het mkb regio Assen betr. zakelijke dienstverlening, retail, horeca, mobiliteit, WEI-TC, ICT en zorg & welzijn. Z&W in de zorgsector, vooral m.b.t. ontwikkelingen en toepassingen van (sensor)technologie actief in te zetten en te benutten in hun dagelijkse werkzaamheden. Bedrijven ondersteunen bij formuleren van innovatie en onderzoeksvraagstukken Omkering van de reguliere onderzoekspiramide met mbo aan het eind; daardoor betere toegang voor niet of matig innovatieve mkb'ers tot (technologische) innovaties. Ondersteunen mkb bij het ontwikkelen van innovatiebeleid mbt ontwikkelkansen huidige en toekomstig personeel Verkennen, ontwikkelen en inrichten van leer-routes voor medewerkers in bedrijven volgens het nieuwe leven lang ontwikkelen. 	<ul style="list-style-type: none"> Deelname aan programmaraad en kernteam WP1: werking van practoraat methodisch analyseren en toepasbaar maken voor innovatiehubs in ecosysteem WP2: Samen met partners opzetten en uitvoeren van innovatiepilots op gebied van ondernemen, hospitality, technologie, zorg&welzijn en mobiliteit; verbindingen tussen technologieën realiseren, tevens tussen technologische en maatschappelijke vraagstukken; technologische oplossingen toegankelijk maken voor mkb'ers en start ups. WP3: opleidingsprogramma's mee laten groeien met ontwikkelingen binnen het ecosysteem, ergo flexibel inspelen op innovaties en (delen in) onderwijsprogramma snel vervangen
Terra <ul style="list-style-type: none"> Mbo, vmbo en vo instelling met 12 locaties. De koepelorganisatie is OnderwijsgroepNoord. Hieronder valt Terra VO en MBO, Dollardcollege en de Borgen. 3 mbo locaties (Meppel, Emmen en Groningen) Terra is een AOC, gericht op groen onderwijs. De mbo opleidingen werken middels het onderwijsconcept Regioleren en Ondernemend leren. Dit gebeurt vanuit leerlingstichtingen. Opgave voor Leven Lang Ontwikkelen in de groene sector, Dier en Food Aansluiting met het bedrijfsleven 	<ul style="list-style-type: none"> Via NE(X)TWORKX structurele samenwerking met bedrijven, overheid en onderwijs ter bevordering van cross-sector samenwerking en Leven Lang Ontwikkelen (LLO) Met bedrijfsleven nieuwe kennis over regionale vraagstukken ontwikkelen Kennisgebieden food, health en BBE doorontwikkelen, ondernemerscommunities opzetten, triple-helix businessmodellen ontwikkelen. Concept Leven Lang Ontwikkelen in IWPs vormgeven en uitvoeren Nieuwe Gebiedscoöperatie inrichten als aanjager en verbinder van regionale agenda's en uitvoeringsprogramma's. Inbedding in regionale netwerken. Structurele inbedding in regionale netwerken. 	<ul style="list-style-type: none"> Oplossingen aandragen voor innovatievragen in de groene sector. Landbouw: inzetten en toepasbaar maken van sensortechnologie. Food: Rol van voeding op health, well-being, beleving, biobased en ketens. Cursus en begeleiding op innovatie in bedrijfsprocessen op locatie vormgeven vanuit casussen uit het bedrijfsleven i.p.v. vanuit het curriculum. Bouwen van lerende communities waar studenten actief bij participeren. Overdracht van lessons learnt en best practice over vernieuwing van regionale voedselketen (kennis opgedaan via ander regionaal pps-programma). 	<ul style="list-style-type: none"> Deelname aan kernteam WP1: Innovatiehubs in de regio's waar Terra actief verbinden & innovatiewerkplaatsen begeleiden, gebiedscoöperaties inrichten & begeleiden. WP2: Samen met partners opzetten en uitvoeren van innovatiepilots op gebied van Food; verbindingen tussen Food, Health en Biobased realiseren. Verkorten van de regionale voedselketen. Kennisinput aan innovatiepilots en bijdragen aan bouwen en operationaliseren van kennis- en innovatiecommunities. WP3: Programma's ontwikkelen en uitvoeren voor LLO samen met het bedrijfsleven en de regio op bovengenoemde thema's. Via LLO flexibel inspelen op veranderende vraag uit bedrijfsleven.

NE(X)TWORK

Noord-Nederlandse ondernemers gaan voor nieuwe en duurzame ketens in de regio

