

A network diagram is overlaid on the dark blue background. It features several nodes, represented by small pink circles, connected by thin, light pink lines. The nodes are scattered across the page, with a higher concentration on the right side. The lines create a complex web of connections, symbolizing a network or ecosystem.

ADVIESRAPPORT KONNECT

Verbinden van kennis en actie voor
een daadkrachtig Noord-Nederlands
innovatie-ecosysteem



COLOFON

REACT EU: INNOVATIE-ECOSYSTEEM KENNISINSTELLINGEN

Kennis- en onderwijsinstellingen in het Noord-Nederlandse innovatie-ecosysteem gaan met elkaar experimenteren, monitoren en leren hoe ze de afstand met het mkb kunnen overbruggen en hun valorisatierol rondom de RIS3-transities efficiënter en effectiever kunnen invullen.

- ◆ **Acroniem project: KONNECT**
- ◆ **Startdatum: 15 oktober 2021**
- ◆ **Einddatum: 31 december 2023**



Ministerie van Economische Zaken
en Klimaat



EUROPESE UNIE
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.
*Mede gefinancierd in het kader van de respons
van de Unie op de COVID-19-pandemie.*



ADVIESRAPPORT KONNECT

Verbinden van kennis en actie voor
een daadkrachtig Noord-Nederlands
innovatie-ecosysteem

VOORWOORD

Noord-Nederland staat niet bekend om zijn innovatiekracht. In veel van de staatjes neemt de regio standvastig plaats in het spreekwoordelijke rechterrijtje en in de loop der jaren heeft het Noorden daarin te weinig progressie laten zien.

Dan kun je blijven doen wat je altijd deed, maar dan krijg je wat je altijd kreeg: tijd dus om het anders aan te pakken. Op verzoek van de drie noordelijke provincies, met mogelijke ondersteuning vanuit REACT-EU-middelen, hebben de gezamenlijke kennisinstellingen en eerstelijnsorganisaties de handschoen opgepakt om te onderzoeken wat er nu nodig is om wel een keer een stap voorwaarts te maken. Tijd voor een experiment rondom het eigen ecosysteem van Noord-Nederland.

Na een uitgebreid voorbereidingstraject waarbij het uitdagend is geweest 'alle kikkers in de kruiwagen te houden', lag er medio 2022 een Konnect-programmaplan met addendum om te starten met 11 kennisinstellingen, 3 eerstelijnsorganisaties en 12 maanden uitvoeringstijd. Met een forse ambitie: 'Bedrijven en kennisinstellingen bouwen samen in hoge versnelling aan een sterk innovatie-ecosysteem in Noord-Nederland'.

En een experiment was het. Een breed en divers gremium in een snelkookpan. Vanaf de start bleek het verschil in taal en tempo tussen verschillende partijen uitdagend. Mede door het later aanhaken van eerstelijnsorganisaties, kostte het de nodige moeite om het ondernemersperspectief voldoende te borgen. Een uitdaging die later ook exemplarisch bleek voor andere samenwerkingen.

Dit alles onder een tijdsdruk die geen ruimte geeft voor vrijblijvendheid en anderzijds was er toch ook de behoefte aan vrije ruimte om uit te proberen. Programma zoekt experimenten of zoeken experimenten programmafinanciering? Samen zijn we sterker, maar samen om het samen maakt het zwakker. Meestal is er snel consensus over inhoud, maar wordt vergeten afspraken te maken over het 'hoe' van de samenwerking. Ook hierin hebben wij als stuurgroep onze lessen geleerd in samenwerken op de Noord-Nederlandse schaal.



Konnect was een rollercoaster en met dit rapport nadert het eindstation van het programma. Maar dat is pas een tussenstation in onze gezamenlijke reis naar een sterker innovatie-ecosysteem. Want als Konnect ons iets heeft geleerd, is het dat in Noord-Nederland de drive, de ambitie en de middelen aanwezig zijn om onze innovatiekracht te verbeteren. En dat daarvoor gemeenschappelijke actie nodig is op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Dat meer innovatie ontstaat door onze samenwerking te innoveren. Maar ook dat we expliciet moeten maken dat wat partijen willen halen en brengen in de samenwerking verschillend kan zijn; er (ook nu nog) verschillen van mening kunnen bestaan vanuit de verschillende perspectieven van partijen binnen het ecosysteem.

Veel bevindingen zullen u als lezer mogelijk wel bekend voorkomen. Toch is de som van Konnect meer dan de optelsom van de delen. Het heeft de onderlinge relaties in Noord-Nederland verstevigd en onze dank gaat dan ook uit naar eenieder die zich heeft ingezet voor Konnect. Hiermee is Konnect zowel een achteruitkijkspiegel als een lens op de toekomst. Een toekomst die vraagt om actie. Tijd voor realisatie van de adviezen van Konnect richting een innovatieve toekomst voor Noord-Nederland.

Deze toekomst willen wij, vandaag, morgen en overmorgen, graag met u verder realiseren. Want hoewel de programmafase is afgerond, reikt onze ambitie verder en willen we graag onze spreekwoordelijke moonshot voor een daadkrachtig innovatie-ecosysteem in 2027 met dit rapport lanceren.

◆ **Leeuwarden, 6 oktober 2023 Erica Schaper en Arwin Nimis (stuurgroep Konnect)**

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	8
INLEIDING	10
1. PROGRAMMABESCHRIJVING EN ONDERZOEKSOPZET	12
1.1 Tijdpad en organisatiestructuur	13
1.2 De programma-activiteiten	13
1.3 Gebruikte terminologie	16
2. SUCCESFACTOREN VOOR SAMENWERKING	19
2.1 Wat zijn de succesfactoren?	19
2.2 Succesfactoren in een praktisch toepasbaar canvas	22
3. HUIDIG LANDSCHAP	25
3.1 Beschrijving van het huidige innovatie-ecosysteem	25
3.2 Afbakening landschap	26
3.3 Kwalitatieve beoordeling van het Noord-Nederlandse innovatie landschap	30
3.4 Betekenis voor het gewenste landschap	36
4. EXPERIMENTEN	39
4.1 Leereffecten vanuit de experimenten	40
4.2 Betekenis voor het gewenste landschap	42

5. TOEKOMSTIG LANDSCHAP	44
5.1 Het Konnect framework	44
5.2 Tactisch niveau: inrichten infrastructuur van hubs	46
5.3 Strategische inzet: richten	50
5.4 Operationeel niveau: innoveren binnen hubs	52
6. FINANCIERING EN MONITORING	54
6.1 Financieringsvraagstukken binnen het toekomstige landschap	54
6.2 Monitoren, leren en bijsturen	55
7. WORKFORCE	60
7.1 Inzet van actoren in hubs	60
7.2 Inzet van verbinders (“konnectoren”)	61
7.3 Conclusies workforce van de toekomst	64
8. ADVIEZEN EN ACTIES	66
8.1 Kernadviezen strategisch	67
8.2 Kernadviezen tactisch	68
8.3 Kernadviezen Operationeel	69
8.4 Aan de slag	70
BIJLAGEN	71
1 Organisatie konnect programma	72
2 Overzicht geïnterviewde organisaties	74
3 Inzicht in de (lessen van) experimenten	75
4 Samenwerking Canvas Konnect met toelichting	90
5 Overzicht van samenwerkingsverbanden kennisinstellingen en bedrijven	92
6 Gebruikte literatuur	102

SAMENVATTING



WAAROM DIT PROGRAMMA?

Het Noorden is een regio van aanpakken. Van goede denkers en misschien nóg wel betere doeners. Het is een regio met kansen. Er is een inhoudelijk breed opleidingslandschap, diverse bedrijvigheid en een betrokken overheid. Daarnaast staat Noord-Nederland niet bekend om zijn innovatiekracht. De valorisatiestroom van kennis naar nieuwe toepassingen en de doorontwikkeling van ondernemend Noord-Nederland kunnen verder versterkt worden. Met meer daadkracht in de transitie-opgaven van Noord-Nederland als resultaat. Dit vormde de aanleiding voor het REACT-EU-programma Konnect.



ONZE MISSIE

Tussen augustus 2022 en oktober 2023 is onderzocht hoe antwoord gegeven kan worden op de volgende vraag: ‘Hoe kunnen de Noord-Nederlandse kennis- en onderwijsinstellingen de afstand tot het mkb overbruggen en hun valorisatielerol rondom de RIS3-transities efficiënter en effectiever invullen?’



HET PROGRAMMA

Het programma bestond uit twee hoofdcomponenten:

1. onderzoeken

- ◆ onderzoek naar het huidige landschap;
- ◆ onderzoek naar het toekomstige innovatielandschap;
- ◆ onderzoek naar de geschikte opbouw van een ‘valorisatie-workforce’.

2. experimenteren

Kennisinstellingen en bedrijven starten nieuwe projecten op. Deze zijn gericht op leerervaringen voor RIS3-thema’s en rolverdeling binnen het ecosysteem.

De experimenten vormen een praktisch component om de theoretische inzichten en strategische plannen van het programma te onderbouwen en te versterken.



DE CONCLUSIE

Uit het onderzoek blijkt dat in Noord-Nederland de drive, ambitie en middelen aanwezig zijn om onze innovatiekracht te verbeteren. Daarvoor is gemeenschappelijke actie nodig op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Want meer innovatie ontstaat juist door de samenwerking zelf te innoveren. En dat is een uitdaging, want alle verschillende deelnemers aan het ecosysteem doen verschillende dingen, hebben een eigen cultuur, taal en verschillende perspectieven.



HET KERNADVIES

Bovenstaande inspanning resulteerde in één kernadvies: Zet hubs in de hoofdrol: centraal regisseren en lokaal organiseren. Dit advies valt uiteen in adviezen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

1. Strategisch (richten)

- ◆ Organiseer een regievoerende triple-helix-tafel op Noord-Nederlands niveau.
- ◆ Zorg voor vertegenwoordiging vanuit het bedrijfsleven bij deze regietafel.
- ◆ Zorg voor doorontwikkeling van financierings- en monitoringinstrumentarium.
- ◆ Investeer in competentie-ontwikkeling ‘ecosysteem besturing’.

2. Tactisch (inrichten)

- ◆ Selecteer en investeer in regionale thematische hubs die gezamenlijk meer dan 80% van het landschap afdekken.
- ◆ Zorg dat hubs werken vanuit meerjarige roadmaps aan topsport en breedtesport-proposities.
- ◆ Positioneer en investeer in de rol van ‘Konnector’.

3. Operationeel (verrichten)

- ◆ Borg altijd een gedeeld startpunt op het ‘hoe en wat’ voor deze activiteiten en beschrijf de concrete rollen in de uitvoering.
- ◆ Organiseer competente uitvoering en zorg voor voldoende capaciteit.
- ◆ Investeer in en organiseer de ontmoeting tussen challenges, activiteiten, projecten, experimenten, etc.

Op naar succes

Deze kernbevindingen zijn vertaald naar het Konnect Framework. In dit Konnect Framework staat het innovatie-ecosysteem op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het centrale advies is om de geselecteerde hubs in het ecosysteem centraal te zetten voor intensieve samenwerking. Daarnaast is een cultuur van experimenteren van belang. Net als investeren in verbindende rollen van konnectoren, competentieontwikkeling en een onafhankelijk orgaan voor regie op de innovatieagenda, alsook een reflexief monitoringskader. Integreer deze succesfactoren in elk nieuw en bestaand initiatief. En herdefinieer samen de rollen met betrokken partijen in het landschap.

Op naar resultaat

De samenhang van deze inzichten geeft kennisinstellingen, bedrijven en andere partijen in Noord-Nederland een gedeeld startpunt voor een vervolg aan het gezamenlijk verder vormgeven van het innovatie-ecosysteem. Konnect is hierbij slechts een aanzet geweest en vraagt, gezien de complexiteit van het thema, om eigenaarschap en urgentie voor een vervolg.

INLEIDING

Binnen het REACT-EU-programma Konnect is tussen augustus 2022 en oktober 2023 gewerkt aan het inventariseren, experimenteren en met elkaar leren hoe de Noord-Nederlandse kennis- en onderwijsinstellingen (mbo, hbo en wo) de afstand tot het mkb kunnen overbruggen en hun valorisatie rol rondom de RIS3-transities efficiënter en effectiever kunnen invullen.

Een programma onder tijdsdruk, waar — met de waarden behulpzaam, nieuwsgierig, eerlijk en ondernemend als kompas — in hoog tempo door kennisinstellingen, eerstelijns organisaties en bedrijven samen is gewerkt aan inzicht en advies voor het innovatie-ecosysteem in Noord-Nederland.

Dit rapport vormt het voorlopige eindpunt van het Konnect-programma en heeft als doel de bevindingen van Konnect te delen en adviezen te geven voor dit ecosysteem.

De doelgroep van dit rapport bestaat uit alle partijen die een rol spelen in dit ecosysteem. Het doel van het rapport is, naast verslaglegging van het programma en de opgedane lessen, vooral een opmaat naar de toekomst in adviezen die heldere handvatten bieden voor concrete vervolgstapen.

Hiervoor wordt de volgende indeling in het rapport gehanteerd:

- ◆ In hoofdstuk 1 wordt een overzicht gegeven van de gekozen aanpak van het Konnect-programma. Daarbij wordt uitgelegd hoe er invulling is gegeven aan het inventariseren, monitoren en experimenteren en wordt er een definitie gegeven van de gebruikte terminologie.
- ◆ Als resultaat van de inventarisatie wordt in hoofdstuk 2 een beschrijving gegeven van de gevonden succesfactoren voor samenwerking en wordt geëindigd met een praktisch canvas, waarin de gevonden factoren zijn vertaald naar een tool voor de evaluatie van bestaande samenwerkingen of het opzetten van nieuwe.
- ◆ hoofdstuk 3 omvat een samenvatting van het onderzoek naar het ‘huidige landschap’, een analyse op strategisch, tactisch en operationeel niveau van hoe momenteel wordt samengewerkt en adviezen ter verbetering.
- ◆ Binnen het programma is op 14 plekken geëxperimenteerd. De lessen die hieruit zijn getrokken, worden in hoofdstuk 4 beschreven.
- ◆ In hoofdstuk 5 worden de lessen uit de experimenten en het onderzoek binnen het huidige landschap samengevoegd tot een advies voor het ‘toekomstige landschap’.
- ◆ In hoofdstuk 6 wordt beschreven welke financiering en monitoringsinstrumenten passen bij een inrichting zoals voorgesteld in hoofdstuk 5.
- ◆ In hoofdstuk 7 wordt beschreven hoe binnen dat gewenste toekomstige landschap het beste invulling gegeven kan worden aan de ‘workforce van de toekomst’.
- ◆ Tot slot worden in hoofdstuk 8 de acties en adviezen samengevat op 3 niveaus: strategisch, tactisch en operationeel en een suggestie gedaan voor de vervolgstapen volgend op de programmafase van Konnect.

HOOFDSTUK 1

**PROGRAMMA
BESCHRIJVING EN
ONDERZOEKSOPZET**



HOOFDSTUK 1

PROGRAMMABESCHRIJVING EN ONDERZOEKSOPZET

Het Konnect-programma onderzoekt, monitort en experimenteert in het versterken van de innovatiekracht van Noord-Nederland en het Noord-Nederlandse innovatielandschap, door de samenwerking tussen kennisinstellingen, bedrijven, eerstelijnsorganisaties en andere relevante partijen te verbeteren. Dat kan niet zonder een goed beeld van hoe het er nu voor staat. En ook niet zonder een beeld van hoe de toekomst, het toekomstige landschap, eruit zou moeten zien. Hiervoor is de laatste maanden intensief samengewerkt door de verschillende partners van Konnect. In dit hoofdstuk wordt de opbouw en structuur van het programma beschreven, een verantwoording gegeven over de aanpak en definities van terminologie gegeven.

1.1 TIJDPAD EN ORGANISATIESTRUCTUUR

Het project kent een lange voorbereidingstijd vanaf 2021 in het samenbrengen van alle partners. De voorbereiding kende een hobbelige weg, waarin de diversiteit van het vraagstuk, de grote verschillen tussen kennisinstellingen onderling en de zoektocht naar vertegenwoordiging van het bedrijfsleven een programmatische vertaling van de doelstelling bemoeilijkten. Na toevoeging van een addendum en de daaropvolgende toewijzing van de subsidie is uiteindelijk gestart met een bijeenkomst in november 2022.

Binnen het programma is besloten om drie van de vier doelen van de RIS3 als basis te nemen voor het inzichtelijk maken van het huidige innovatielandschap en dat van de toekomst.

Deze RIS3-thema's stonden centraal:

- ◆ energie – van fossiel naar hernieuwbaar
- ◆ circulair – van lineair naar circulair
- ◆ digitale transformatie – van analoog naar digitaal
- ◆ het vierde RIS3-thema 'van zorg naar gezondheid' is buiten scope geplaatst van Konnect, vanwege het bestaan van het Hi!Noord EU-REACT-programma.

In januari 2023 is voor alle activiteiten een planning gemaakt; enkele experimenten waren toen al gestart. Voor Konnect is een organisatiestructuur opgezet met deelnemers van 11 noordelijke kennisinstellingen, drie eerstelijnsorganisaties en een aantal trainees, onder leiding van het programmamanagement. Er was vanuit elke kennisinstelling en eerstelijnsorganisatie een 'Konnectmanager' betrokken en daarnaast was er een groep werkpakketleiders die met de trainees en het programmamanagement het 'uitvoerend' Konnect-team vormden. Zij deden onderzoek, maakten verbindingen tussen deelnemers, de werkpakketleiders zorgden voor monitoring van de experimenten en allen (inclusief Konnect-managers) volgden het competentiegericht ontwikkelprogramma 'Connecting the Dots', waarin het denken in ecosystemen centraal staat. Een volledige beschrijving van de organisatie en bemensing van Konnect is opgenomen in bijlage 1.

De werkpakketleiders en het programmamanagement bespraken tijdens hun wekelijks overleg de voortgang, planning en uitkomsten. De Konnect-managers kwamen om de twee weken bijeen, onder leiding van de programmamanagers. De trainees zijn in maart 2023 gestart

In Konnect is continu aandacht besteed aan monitoring en rapportage. Dit om grip te houden op de voortgang van het project en om tijdig te zien wanneer moet worden bijgestuurd. De experimentleiders hebben eens per twee maanden gerapporteerd over de voortgang van hun experimenten. De rapportages zijn structureel besproken met de Raad van Advies en met de Stuurgroep.

1.2 DE PROGRAMMA-ACTIVITEITEN

De gemeenschappelijke programma-agenda omvat twee hoofdcomponenten, namelijk experimenten en onderzoek. In de volgende paragrafen volgt een beschrijving van de activiteiten in het Konnect-programma die, met uitzondering van de experimenten, in de afgelopen 12 maanden zijn voltooid:

I) Experimenten

Experimenten waarbij kennisinstellingen en bedrijven gezamenlijk vanuit Konnect nieuwe projecten zijn gestart. Deze experimenten zijn bedoeld om leerervaringen op te doen voor samenwerking aan de RIS3-thema's en het verbeteren van de kennisvalorisatie. Er is met nieuwsgierig oog gekeken naar wat er op de werkvloer gebeurt, op welke manier de projecten innovatie versnellen en wat hieruit te leren valt voor toekomstige projecten. Ook is onderzocht hoe het onderwijs en het bedrijfsleven effectiever kunnen samenwerken, voor nóg meer innovatie in de regio. De experimenten dragen bij aan inzichten over het huidige landschap, het toekomstige landschap en/of de workforce.

In totaal zijn er 14 experimenten uitgevoerd binnen Konnect. Er is een groot onderscheid tussen de verschillende experimenten. Het ene focust bijvoorbeeld meer op de samenwerking tussen kennisinstellingen en het andere is meer van buiten naar binnen, waarbij de vragen van bedrijven en de samenwerking naar aanleiding daarvan centraal staan. Een nadere toelichting op de uitgevoerde experimenten is opgenomen in hoofdstuk 4.

II) Onderzoek

Onderzoek naar en advies over de infrastructuur door:

- 1) het in kaart brengen van het huidige innovatielandschap. Hierbij is gericht onderzoek gedaan voor het begrijpen van het bestaande innovatie-ecosysteem en de samenwerkingsdynamiek tussen kennisinstellingen, eerstelijnsorganisaties en bedrijven.

Hier zijn o.a. de volgende activiteiten voor uitgevoerd:

- ◆ manieren van en rollen in valorisatie zijn geïnventariseerd;
 - ◆ obstakels voor succesvolle samenwerking met kennisinstellingen zijn geïdentificeerd;
 - ◆ innovatienetwerken in Noord-Nederland zijn in kaart gebracht;
 - ◆ er is een benchmark en een analyse van inzichten uit vergelijkbare regio's in Nederland gemaakt.
- 2) het schetsen van het toekomstige innovatielandschap. Hierbij is een ontwerp gemaakt voor effectievere samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven. Hier zijn o.a. de volgende activiteiten voor uitgevoerd:
 - ◆ ontwerpprincipes geformuleerd voor het creëren van een betere samenwerking, waarbij wederzijds profijt centraal staat;
 - ◆ monitoringsmethodes voor samenwerking geïdentificeerd;
 - ◆ de lessen uit de experimenten zijn vertaald naar concrete acties.
 - 3) de opbouw van een 'valorisatie-workforce'. Deze inventarisatie is gedaan aan de hand van deskresearch, interviews en enquêtes. Hier zijn o.a. de volgende activiteiten voor uitgevoerd:
 - ◆ Profielen gedefinieerd met de vereiste kennis en vaardigheden voor toekomstige 'valorisatie-experts', namelijk 'konnektoren'.
 - ◆ In kaart gebracht waar ruimte kan komen voor bedrijfsopdrachten binnen het onderwijs.
 - ◆ Een stappenplan gemaakt om een collectieve 'valorisatie-workforce' te creëren.
 - ◆ Een gedeeld model verkend om optimale impact te bereiken.

Fieldresearch

Er zijn meer dan 50 interviews gedaan tijdens Konnect om input te verzamelen over het huidige en gewenste landschap en de workforce. Deze interviews zijn voornamelijk gehouden door de werkpakketleiders en de trainees. De gesprekken zijn breed gevoerd, zowel met Konnect-managers, bestuurders en experimentleiders als met experts binnen en buiten Noord-Nederland, op het gebied van open innovatie en samenwerking in ecosystemen.

Met de volgende personen zijn gesprekken gevoerd:

- ◆ bestuurders van de deelnemende kennisinstellingen;
- ◆ Konnect-managers van alle deelnemende partners;
- ◆ betrokken 'spelers' in het ecosysteem en daar werkzame beleidsmakers;
- ◆ kwalitatieve interviews met ondernemers;
- ◆ enquête onder ondernemers uitgevoerd door de eerstelijnsorganisaties.

Deskresearch

Binnen de werkpakketten is deskresearch gedaan naar voorbeelden van kennisvalorisatie en samenwerkingen gericht op één van de drie RIS3-thema's in Noord-Nederland of daarbuiten. Er is een schema opgesteld waardoor alle rapporten en onderzoeken op dezelfde manier verwerkt konden worden, bijvoorbeeld gericht op de conclusies uit het rapport of onderzoek gericht op het huidige of toekomstige landschap, workforce of algemeen over succesfactoren van samenwerking of kennisvalorisatie.

Traineeprogramma

Vanaf maart 2023 is de projectgroep Konnect versterkt met zes trainees die hebben meegedraaid in de organisatie van het project. Daarnaast hebben zij meegewerkt aan enkele experimenten en zelfstandig een aantal opdrachten uitgevoerd. Daarnaast zijn tien studenten begeleid in een consultancy-opdracht voor Konnect.

Competentie-ontwikkelprogramma Connecting the Dots

Binnen het programma Konnect hebben Konnect-managers, werkpakketleiders, ondernemers, trainees en het programmamanagement het ontwikkelprogramma van EcoSystem Thinking Institute (ESTI) gevolgd. ESTI neemt het ecosysteem denken als basis en heeft alle Konnect betrokkenen in een 4-daags programma met uitdagende opdrachten meegenomen in dit gedachtegoed. Dit kan worden gebruikt om het ecosysteem op Noord-Nederlandse schaal te versterken. Het programma krijgt in de maanden september-december 2023 nog een vervolg op het gebied van organisatorische en juridische dimensies van samenwerken. In totaal hebben 40 personen het programma doorlopen.

‘Organisatie van de ontmoeting’

Tijdens het project is aandacht besteed aan het daadwerkelijk verbinden van kennisinstellingen en bedrijven. In kwartaalbijeenkomsten met brede uitnodiging zijn ervaringen van samenwerking in een complexe omgeving verkend en is er tijd ingepland om te netwerken. Het was belangrijk om ruimte te hebben voor verbinding en elkaars waarden en visies te leren kennen.

Verantwoording

Binnen Konnect is een brede set aan activiteiten uitgevoerd. De optelsom van al deze activiteiten en de inzichten die dat heeft opgeleverd, leiden tot dit adviesrapport. De bevindingen, conclusies en aanbevelingen vormen daarmee een synthese vanuit een breed spectrum van bronnen. Konnect beoogt geen wetenschappelijke analyse te hebben uitgevoerd en in de tekst van het rapport worden dan ook geen bronnen vermeld. Wel is er een literatuurlijst toegevoegd om recht te doen aan de geraadpleegde literatuur en andere bronnen.



1.3 GEBRUIKTE TERMINOLOGIE

Taal doet ertoe. Zeker als verschillende partijen met verschillende perspectieven en achtergronden met elkaar willen samenwerken op het gebied van innovatie. Er is sprake van veel jargon waarvan de betekenis niet altijd eenduidig is. Daarom wordt onderstaande toelichting gehanteerd op de gebruikte termen in dit rapport.

Konnect Framework

Het Konnect Framework vormt een kapstok om de triple-helix-samenwerking in Noord-Nederland te duiden en dient als basis om de adviezen vanuit Konnect aan op te hangen. Daarmee is het Konnect Framework de basis voor alle ontwerpprincipes voor het toekomstig landschap en de professionals die daarin werkzaam zijn.

Triple helix

Om innovaties te realiseren worden triple helix-samenwerkingen gezien als een belangrijke motor. Triple helix verwijst naar de deelname van minimaal één publieke organisatie (overheid), minimaal één kennisorganisatie (kennis- of onderwijsinstelling) en minimaal één private onderneming (bedrijfsleven). In een triple helix-samenwerking delen drie of meer organisaties middelen, risico's en opbrengsten om individuele organisatiedoelen, gezamenlijke samenwerkingsdoelen en maatschappelijke doelen te realiseren. De samenwerking kan verder verbreed worden naar een quadruple helix (participatie van burgers) of quintuple helix (perspectief van omgeving).

Strategisch

Met het strategische (veld) wordt het bestuurlijke speelveld bedoeld waarin visievorming, thema- en agendasetting, coördinatie, besluitvorming op de Noord-Nederlandse schaal plaatsvindt. Zowel voor het hele noordelijke innovatie-ecosysteem als voor de ecosystemen rondom RIS3-thema's. Kortom, besluitvorming die van invloed is op positionering en toekomstige ontwikkeling van de ecosystemen.

Tactisch

Binnen het tactische speelveld gaat het om het organiseren, vormen en inrichten van samenwerkingen rondom een concreet thema. Hier vindt interne coördinatie plaats én coördinatie tussen de verschillende organisaties (en afdelingen en teams) in de ecosystemen, met de doorvertaling van en naar het operationele veld.

Operationeel

De praktische uitvoering en implementatie van alle activiteiten, processen en programma's, met daarbij behorende taal, cultuur en normen vanuit de samenwerkingsverbanden.

Breedtesport – Topsport

Binnen Konnect wordt onderscheid gemaakt tussen 'topsport en 'breedtesport' als geleidelijke schaal voor de mate waarin bedrijven in nauwe samenwerking met kennisinstellingen vooroplopen in kennisontwikkeling en de eerste toepassingen van kennis en nieuwe ontwikkelingen omarmen, ermee experimenteren en implementeren (topsport). Met daarnaast het brede mkb waar (bestaande) kennis en toepassingen in meer of minder mate worden gebruikt, maar waarbij de samenwerking tussen deze bedrijven en kennisinstellingen vooral bestaat uit het bieden en vullen van opdrachten en stageplekken al dan niet op innovatiethema's (breedtesport). Daarbij is het belangrijk te noemen dat het één kan leiden tot het ander en vice versa.

Open innovatie-ecosysteem

Het creëren van een netwerk waarbinnen bedrijven, kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties en eventueel individuen samenwerken aan innovatie. In dat web van partijen levert ieder een eigen unieke bijdrage om het innovatievermogen van de regio te vergroten.

Valorisatie

Het proces van waardecreatie uit kennis.

RIS3

RIS3 verwijst naar de Regionale Innovatie Strategie voor Smart Specialisation, zoals die door de noordelijke overheden in SNN-verband is vastgesteld. Binnen Konnect is gewerkt rondom drie RIS3-transities: van lineair naar circulair, van fossiele naar hernieuwbare energie en digitale transformatie. Het thema van zorg naar positieve gezondheid is buiten de scope geplaatst; dit valt binnen de scope van het programma Hi!Noord.

Innovatie

Het proces van het ontwikkelen en introduceren van nieuwe ideeën, methoden, producten of diensten die waarde toevoegen aan de samenleving. Innovatie gaat verder dan alleen het bedenken van nieuwe ideeën; het omvat ook het toepassen van deze ideeën op een manier die leidt tot positieve veranderingen en verbeteringen.

TRL-niveaus

Binnen innovatie en productontwikkeling kunnen specifieke fases worden onderkend. Om deze specifieke fases aan te duiden worden de Technology Readiness Levels (TRL) gebruikt. De TRL's geven de mate van ontwikkeling van een technologie aan, waarbij TRL 1 staat voor technologie aan het begin van de ontwikkeling en TRL 9 voor technologie die technisch en commercieel gereed is.

Hubs

Regionale, thematische innovatie-ecosystemen die fungeren als gezamenlijke leer- en ontwikkelomgeving voor bedrijven en kennisinstellingen.

Reflexieve monitoring

Een manier van monitoren die ruimte biedt om in het proces te reflecteren en wanneer nodig doelen en de daarbij behorende acties en instrumenten bij te stellen.

Projectmonitoring

Het verkrijgen van inzicht in de voortgang en resultaten van een project met betrekking tot daarover gemaakte afspraken.

Workforce

De inzet van medewerkers vanuit kennisinstellingen, bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties (en van inwoners) in samenwerkingsvormen voor innovatie en valorisatie.



HOOFDSTUK 2

SUCCESSFACTOREN VOOR SAMENWERKING

HOOFDSTUK 2

SUCCEFACTOREN VOOR SAMENWERKING

Over succesvol samenwerken is veel geschreven en veel gezegd. De verschillende literatuur- en (benchmark)onderzoeken zijn het in ieder geval over één ding eens: het juiste antwoord bestaat niet en het welslagen van een samenwerking is sterk afhankelijk van de specifieke context waarbinnen de samenwerking ontstaat. In dit hoofdstuk beschrijven we allereerst de succesfactoren die we binnen Konnect hebben geïdentificeerd als belangrijkste in samenwerkingen om van kennis tot actie te komen. Vervolgens wordt het canvas van Konnect gepresenteerd. Dit canvas is bij toekomstige samenwerkingen toe te passen. Het prototype van het canvas dat Konnect heeft opgeleverd, bevat alle succesfactoren en is samengevat in een praktische handleiding voor nieuwe samenwerkingen.

2.1 WAT ZIJN DE SUCCESFACTOREN?

De succesfactoren die vanuit Konnect zijn geformuleerd komen voort uit zowel deskresearch als fieldresearch. Daarbij zijn er vier hoofdcategorieën onderkend. Met de categorieën worden zowel de meer objectieve, zakelijke (bijv. aanwezigheid van financiering en partijen) als meer subjectieve, zachte (bijv. onderling vertrouwen) criteria geadresseerd. Bovendien omvatten de categorieën het waarom, het hoe en het wat van de samenwerking. Dit leidt tot een integraal perspectief op de samenwerking (zowel tussen kennisinstellingen als in de samenwerking met bedrijven) en daarmee op de succesansen.

De volgende vier hoofdcriteria zijn onderkend:

- ◆ Aanwezigheid van middelen voor innovatie
- ◆ Gedeelde werkwijze bij innovatietrajecten
- ◆ Wederkerigheid
- ◆ Taal, Tijd, Toegang en Tempo

die hieronder worden toegelicht:

1) Aanwezigheid van middelen voor innovatie

Voor innovatie-ecosystemen is de aanwezigheid van een robuuste basis van bedrijven, (kennis)instellingen, deskundige arbeidskrachten, talent en menselijk kapitaal, faciliteiten, infrastructuur, leiderschap, financieel kapitaal en ondernemerscultuur een heldere randvoorwaarde. Daarbij dienen deze partijen en de middelen onderling met elkaar verbonden te zijn. De aanwezigheid van een minimale configuratie of set van actoren, factoren, infrastructuur en faciliteiten, en hun functioneren in onderlinge samenhang, bepaalt of er sprake is van een 'minimum viable ecosystem'.

2) Gedeelde werkwijze bij innovatietrajecten

In de basis is de werkwijze van kennisinstellingen en bedrijven totaal verschillend, wat ook niet vreemd is gezien de verschillen in oorsprong en kerntaak. Ook de kennisinstellingen onderling (mbo-hbo-wo) verschillen van elkaar in de wijze waarop ze kunnen en willen samenwerken met elkaar en met bedrijven. Er is dan ook een noodzaak om op voorhand inzicht te hebben in de wederzijdse (verschillende) uitgangspunten en de wijze waarop deze uitgangspunten met elkaar verenigd kunnen worden. Hiervoor worden de volgende drie hoofdaspecten onderkend:

◆ Gezamenlijk doel

Hiermee wordt bedoeld: met elkaar werken vanuit een gezamenlijke missie. Daarbij helpt het als partijen elkaars belang erkennen (en daar gebruik van maken), zich committeren om in elkaar te investeren en te werken aan duurzame groei en ontwikkeling. Waarbij zij niet alleen eigen (economisch) gewin, maar juist de gezamenlijke (maatschappelijke) waarde centraal stellen. Verwachtingsmanagement en een heldere rolverdeling op basis van de capaciteiten en belangen van de partijen kan helpen betrokkenheid te vergroten.

In het Konnect-ontwikkelprogramma hebben de deelnemers de 'ecosystem game' gespeeld die is ontwikkeld door ESTI. Aan de hand van deze game worden de verschillende doelen en belangen van verschillende partners gesimuleerd. Centraal in de game staat een oefening om bij de start van nieuwe samenwerkingen een oefening in 'wat wil je halen en wat wil je brengen' te spelen. Gezamenlijk innoveren is onderkennen dat partijen verschillende motieven voor samenwerken kunnen hebben en dat de samenwerking een hoger doel dient dat alleen niet behaald kan worden.



◆ Ecosysteem activiteiten

Binnen een goed functionerend ecosysteem wordt een breed palet van strategische sleutelactiviteiten uitgevoerd. Een te eenzijdige focus op een van deze activiteiten en/of het negeren van bepaalde activiteiten kunnen belemmerend werken. De activiteiten zijn:

- I leiden, richting geven,
- II innoveren, vernieuwen, ondernemen,
- III netwerken, consortiumvorming,
- IV kennisontwikkeling, disseminatie,
- V opleiden, talent ontwikkelen,
- VI acquisitie, aantrekken kapitaal en
- VII lobby.

Binnen het ecosysteem dragen partners in meer of mindere mate bij aan deze activiteiten, waarbij helder is wie, waarom en wanneer deze activiteiten uitgevoerd worden.

◆ Governance

Binnen elk ecosysteem is er behoefte aan en noodzaak tot leiderschap, coördinatie en het hebben van een lange adem om de strategische ontwikkelagenda op te stellen en uit te voeren. Een "innovatietrekker" (met bestuurlijke steun), die het ecosysteem in beweging zet en verder brengt, is daarbij van groot belang. Zijn primaire taak is het identificeren van gezamenlijke belangen en van daaruit toewerken naar een gedeelde ontwikkelagenda. Dit proces vindt plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Een 'no regret' strategie en cultuur vormt hierbij de basis. Naar aanleiding van voortschrijdend inzicht en opgedane ervaringen (positief en negatief) kan de gezamenlijke ontwikkelagenda bijgesteld of geherprioriteerd worden.

3) Wederkerigheid

De basis van samenwerking is wederkerigheid. Samenwerking is een actie om een gemeenschappelijk doel (collectivistisch) of het doel van een ander te bereiken, waarbij tegelijkertijd ook een eigen doel kan worden bereikt. Zuidersma heeft onderzoek gedaan naar wederkerigheidspatronen in samenwerkingsverbanden, ten aanzien van wederkerigheid worden de volgende aspecten onderkend:

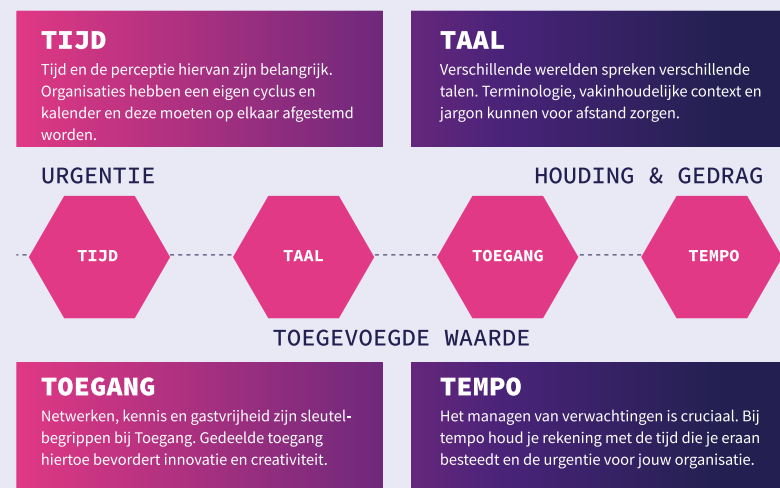
- ◆ **Vertrouwen** speelt een cruciale rol in succesvolle samenwerkingen. Het vertrouwen tussen partijen stelt hen in staat kennis en vaardigheden uit te wisselen en gezamenlijke innovatieprojecten uit te voeren. Vertrouwen is gebaseerd op percepties van bekwaamheid, welwillendheid en integriteit van de andere partij(en). Vertrouwen draagt bij aan het verminderen van opportunistisch gedrag, maar kan ook leiden tot minder kritisch denken en een gebrek aan diversiteit in perspectieven.
- ◆ **Meerlagigheid** houdt in dat partners met verschillende functies, vanuit verschillende disciplines en verschillende organisaties, samenwerken in het netwerk. Door meerlagigheid te realiseren, is een netwerk minder afhankelijk van één persoon binnen een organisatie. Meerdere gelegenheden waarin men samenwerkt of elkaar ontmoet, betekent dat er meerdere momenten zijn waarop men kan uitwisselen, elkaar kan helpen en coachen. En daardoor zal men sneller geneigd zijn om dit daadwerkelijk te doen.
- ◆ **Onderlinge afhankelijkheid** ontstaat wanneer het doel van de samenwerking zo geformuleerd wordt dat deze alleen door samenwerking van partners behaald kan worden. Door onderlinge afhankelijkheid te creëren, zijn partners sneller bereid elkaar te ondersteunen en helpen wanneer dit nodig is.
- ◆ **Urgentie en toekomstperspectief** spelen een cruciale rol bij het motiveren van actie en het voorkomen van stagnatie. Urgentie kan worden gevoeld of beargumenteerd en zorgt ervoor dat mensen proactief zijn en zich inzetten voor het gemeenschappelijke doel. Het is belangrijk om urgentie regelmatig te evalueren binnen de samenwerking en ervoor te zorgen dat alle betrokkenen hetzelfde doel blijven nastreven. Wanneer partners verwachten dat zij elkaar in de toekomst ook nodig hebben, zijn zij gemotiveerder om elkaar te helpen. Regelmatige fysieke ontmoetingen, positionering en focus op gezamenlijke vraagstukken versterken de urgentie en het succes van samenwerkingen.

4) Taal, Tijd, Toegang en Tempo

Organisatiecultuur en -structuur spelen een rol bij het samenkomen van verschillende bedrijfs- en organisatieculturen. Culturele verschillen kunnen de communicatie en belangenbehartiging beïnvloeden: niet iedere organisatie of onderneming spreekt dezelfde taal, werkt in hetzelfde tempo, heeft dezelfde cyclus of deelt dezelfde urgentie rondom een bepaald thema. Om de samenwerking tussen partijen met verschillende bedrijfs- en organisatieculturen zoals kennisinstellingen en bedrijven te bevorderen, kan er gelet worden op het gebruik en het toepassen van de 4 T's: Taal, Tijd, Toegang en Tempo. Deze elementen spelen een grote rol bij het al dan niet soepel verlopen van de samenwerking tussen partijen die inhoudelijk erg van elkaar verschillen.

De 4 T's: aspecten van samenwerking

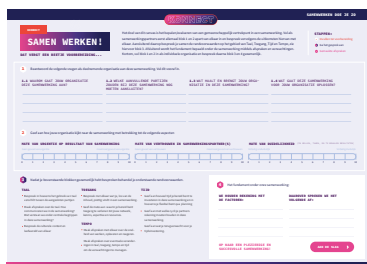
Het verbeteren van de samenwerking tussen partijen om resultaten en doelen te behalen is het uitgangspunt van een whitepaper dat geschreven is door Ynbusiness. Veel (voor)oordelen en (verhalen over) ervaringen doen afbreuk aan de samenwerking. In de whitepaper wordt inhoud gegeven aan de vier aspecten Taal, Toegang, Tempo en Tijd.



2.2 SUCCESFACTOREN IN EEN PRAKTISCH TOEPASBAAR CANVAS

Op basis van de hiervoor besproken succesfactoren voor samenwerken is er als oplevering van het Konnect-programma een ‘samenwerkingscanvas’ ontworpen. Het canvas beoogt een praktische en handzame vertaling te maken naar de praktijk van nieuwe en bestaande samenwerkingen tussen kennisinstellingen en bedrijven.

Dit canvas kunnen samenwerkingspartijen invullen voordat ze beginnen of tijdens een tussenevaluatie, met als doel succes- en faalfactoren te identificeren. Tijdens het invullen worden partijen uitgedaagd om belangrijke aspecten van een samenwerking expliciet te maken en deze vervolgens naar elkaar uit te spreken. Onder andere: wat een partij komt halen en brengen, in hoeverre partijen urgentie voelen m.b.t. het vraagstuk, in hoeverre partijen elkaar vertrouwen en welke middelen de partijen van elkaar nodig hebben.



Zie figuur: Canvas Samen werken!

KONNECT

SAMEN WERKEN!

DAT VERGT EEN BEETJE VOORBEREIDING...

Het doel van dit canvas is het bepalen/evalueren van een gemeenschappelijk vertrekpunt in een samenwerking. Vul als samenwerkingspartners eerst allemaal blok 1 en 2 apart van elkaar in en bespreek vervolgens de uitkomsten hiervan met elkaar. Aansluitend daarop bespreek je samen de randvoorwaarden op het gebied van Taal, Toegang, Tijd en Tempo, zie hiervoor blok 3. Afsluitend wordt het fundament bepaald onder de samenwerking middels afspraken en verwachtingen. Kortom, vul blok 1 en 2 in als individuele organisatie en bespreek daarna blok 3 en 4 gezamenlijk.

STAPPEN:

- Invullen ter voorbereiding
- Ga het gesprek aan
- Gemaakte afspraken

1 Beantwoord de volgende vragen als deelnemende organisatie aan deze samenwerking. Vul dit vooraf in.

1.1 WAAROM GAAT JOUW ORGANISATIE DEZE SAMENWERKING AAN?

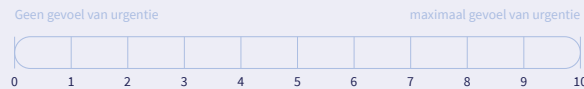
1.2 WELKE AANVULLENDE PARTIJEN Zouden BIJ DEZE SAMENWERKING NOG MOETEN AANSLUITEN?

1.3 WAT HAALT EN BRENGT JOUW ORGANISATIE IN DEZE SAMENWERKING?

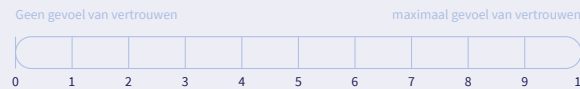
1.4 WAT GAAT DEZE SAMENWERKING VOOR JOUW ORGANISATIE OPlossen?

2 Geef aan hoe jouw organisatie kijkt naar de samenwerking met betrekking tot de volgende aspecten

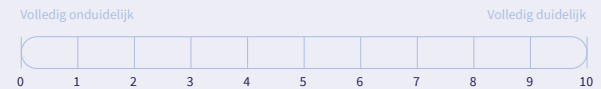
MATE VAN URGENTIE OP RESULTAAT VAN SAMENWERKING



MATE VAN VERTROUWEN IN SAMENWERKINGSPARTNER(S)



MATE VAN DUIDELIJKHEID (IN ROLLEN, TAKEN, EN TE BEHALEN RESULTATEN)



3 Nadat je bovenstaande blokken gezamenlijk hebt besproken behandel je onderstaande randvoorwaarden.

TAAL

- Bespreek in hoeverre het gebruik van taal verschilt tussen de aangesloten partijen
- Maak afspraken over de taal. Hoe communiceren we in de samenwerking? Wat verstaan we onder centrale begrippen in deze samenwerking?
- Bespreek de culturele context en leefwereld van elkaar

TOEGANG

- Bespreek met elkaar wat je, los van de inhoud, prettig vindt in een samenwerking.
- Geef de mate aan waarin je bereid bent toegang te verlenen tot jouw netwerk, kennis, expertise en resources.

TEMPO

- Maak afspraken met elkaar over de snelheid van werken, opleveren en reageren.
- Maak afspraken over eventuele veranderingen in taal, toegang, tempo en tijd om de verwachtingen te managen.

TIJD

- Geef aan hoeveel tijd je bereid bent te investeren in deze samenwerking en in hoeverre je flexibel bent qua planning
- Geef aan met welke cycli je partners rekening moeten houden in deze samenwerking.
- Geef aan wat je terugverwacht voor je tijdsinvestering.

4 Het fundament onder onze samenwerking:

WE HOUDEN REKENING MET DE FACTOREN:

DAAROVER SPREKEN WE HET VOLGENDE AF:

OP NAAR EEN PLEZIERIGE EN SUCCESVOLLE SAMENWERKING!

AAN DE SLAG >



HOOFDSTUK 3

HUIDIG LANDSCHAP

HOOFDSTUK 3

HUIDIG LANDSCHAP

In hoofdstuk 2 werd beschreven dat het doen van onderzoek naar en het geven van advies over de infrastructuur een van de hoofdcomponenten is van het Konnect-programma. Om dit te realiseren is ten eerste het huidige landschap in kaart gebracht. De bevindingen van deze inventarisatie worden beschreven aan de hand van de niveaus strategisch, tactisch en operationeel.

3.1 BESCHRIJVING VAN HET HUIDIGE INNOVATIE-ECOSYSTEEM

In Noord-Nederland is er sprake van een diversiteit in samenwerkingsverbanden tussen kennisinstellingen en bedrijven: er wordt veel en vaak samengewerkt. Het spectrum van samenwerking verloopt van incidentele snuffelstages tot langjarige R&D-trajecten in (inter)nationale consortia.

En hoewel vanuit noordelijke bescheidenheid vaak de verbeterpunten worden benoemd, is Noord-Nederland een regio van kansen. Kansen die worden versterkt door de ruimtelijke kwaliteit, aantrekkelijke leefomgeving en hoge mate van welbevinden. Andere kenmerkende kwaliteiten voor het Noorden zijn de korte lijnen en de mkb-economie. Benchmark-bezoeken aan andere regio's benadrukken dat mkb-economie de regio anders maakt dan andere gebieden in Nederland. Waar in Eindhoven en Twente het bedrijfsleven primaire sturing geeft aan het ecosysteem, zijn in Noord-Nederland de overheid en kennisinstellingen vanwege de omvang en daarbij behorende middelen en competenties vaak sturend in de agendavorming. Noord-Nederland heeft mede vanwege de sterke vertegenwoordiging van kennisinstellingen in de regio en de oorsprong van de economie een sterke kennispositie als het gaat om thema's als agro, biobased/circulaire economie (CE), watertechnologie (WT), high tech systems and materials (HTSM), chemie en digitalisering.

De diversiteit en intensiteit van de samenwerking maakt dat het onderzoeken en het doen van verbetervoorstellen voor de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen afbakening behoeft. Met hoge regelmaat ontstaan en verdwijnen samenwerkingsverbanden, veelal op het ritme van de subsidieverstrekking.

Het huidige landschap is daarom in kaart gebracht vanuit het perspectief van:

- ◆ De actoren in het landschap die samenwerken aan innovatie en valorisatie van kennis en hun rol daarbij.
- ◆ Een kwalitatieve beoordeling over hoe het Noord-Nederlandse innovatie-landschap zich verhoudt tot de in het voorgaande hoofdstuk beschreven succesfactoren.

3.2 AFBAKENING LANDSCHAP

De beschrijvingen, analyses en aanbevelingen hebben betrekking op het Noord-Nederlandse innovatielandschap. Dit omvat alle lange- en kortetermijn-initiatieven van en tussen kennisinstellingen en bedrijven en andere stakeholders gericht op innovatie; het proces van het ontwikkelen en introduceren van nieuwe ideeën, methoden, producten of diensten die economische waarde en levenskwaliteit toevoegen aan de samenleving. Daarnaast omvat innovatie ook het toepassen van deze ideeën op een manier die leidt tot positieve veranderingen en verbeteringen.

Huidige actoren

Alhoewel de focus van Konnect primair ligt op het verbeteren van de samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven, maken zij deel uit van een ecosysteem waarin meerdere actoren actief zijn. In de beschouwing is het van belang hen eveneens in beeld te hebben.

De volgende actoren en hun functies worden onderkend:

◆ Kennisinstellingen:

De kennisinstellingen bieden hybride onderwijs op wo-, hbo- en mbo-niveau. Zij ontwikkelen vaardigheden bij studenten om te kunnen functioneren in de samenleving en blijven te leren. De kennisinstellingen doen onderzoek, wat uiteenloopt van fundamenteel tot toegepast en praktijkgericht. Zij werken samen met bedrijven om te komen tot valorisatie van kennis. Hiervoor ontwikkelen de kennisinstellingen ondernemingsgerichte en netwerkgerichte attitudes bij docenten, onderzoekers en studenten. De kennisinstellingen zijn in toenemende mate verenigd in de Universiteit van het Noorden.

Universiteit van het Noorden: kennis en innovatienetwerk van noordelijke kennisinstellingen



Sinds 2021 werken steeds meer kennisinstellingen in Noord-Nederland samen in de 'Universiteit van het Noorden'. Daarin is de samenwerking van mbo-, hbo- en wo-instellingen uniek. Gezamenlijk hebben zij de ambitie uitgesproken om een kennisagenda voor het Noorden op te stellen. Door krachten te bundelen en onder één vlag te opereren, is de ambitie om meer slagkracht te creëren, een sterkere gesprekspartner te zijn voor overheden en bedrijfsleven, een aantrekkelijke opleider te zijn voor studenten (zowel primaire scholing als Leven Lang Ontwikkelen) en een veelzijdige samenwerkingspartner te zijn voor (internationale) kennisinstellingen.

Per september 2023 start ook het programmamanagement voor Universiteit van het Noorden om de kennisagenda die tot nu toe vooral bestuurlijk is afgestemd te vertalen naar operationele samenwerkingen en deze in lijn te brengen met andere initiatieven in Noord-Nederland.

Interviews onder Konnect-partners leveren het beeld op dat Universiteit van het Noorden kansrijk wordt geacht, maar een nog betere verbinding met het bedrijfsleven en het mbo vraagt. Dit is in lijn met de ambitie en plannen van Universiteit van het Noorden voor 2023 en daarna.

◆ Bedrijven:

Bedrijven realiseren business (inkomsten uit onderneming) al dan niet via verantwoorde bedrijfsvoering (MVO) en leveren daarmee een bijdrage aan het streven naar brede welvaart. Alleen, samen met andere bedrijven en/of samen met kennisinstellingen ontwikkelen zij zowel fundamentele kennis als kennis over de toepassing daarvan die op termijn kan leiden tot nieuwe business proposities in de vorm van nieuwe producten of diensten die inspelen op gewijzigde marktveranderingen of maatschappelijke ontwikkelingen. Ook kunnen innovaties leiden tot aanpassingen in de bedrijfsvoering. Diverse organisaties (zoals MKB-Noord, VNO-NCW) behartigen belangen van bedrijven in politieke processen. Noord-Nederland kenmerkt zich door een sterk en gediversifieerd mkb-landschap. Veel bedrijven met gelijksoortige vraagstukken verenigen zich in bedrijvenclusters om vraagstukken rondom innovatie, arbeidsmarkt, lobby, etc. gezamenlijk te benaderen.

Bedrijvencluster in de praktijk: Innovatiecluster Drachten

Het Innovatie Cluster Drachten (ICD) is een groep van 21 samenwerkende hightechbedrijven in Noord-Nederland. De samenwerking van ICD is gestoeld op het samen ontwikkelen en maken van hoogwaardige en unieke producten. Onder meer door kennis en faciliteiten te delen. Voorbeelden zijn honoursprogramma's voor studenten, hightech safari's en speciale loopbaan- en ontwikkelingsprogramma's voor talenten. De bedrijven delen hightech faciliteiten, waaronder 3D industriële metaal- en kunststof printers en cobots in het Shared Facility Center. Daar zijn ook werkplaatsen voor R&D-projecten, ontwikkel- en testmogelijkheden voor 3D-printing.



◆ **Overheden:**

Overheden (Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen) zijn de representatieve vertegenwoordiging van de inwoners via het democratisch proces. Zij behartigen collectieve waarden en dragen zorg voor een evenwichtige afweging van belangen. Zij bieden condities voor duurzame regionale ontwikkeling (visie, kaders, regels, financiering, kennisdeling) en zorgen voor onderlinge afstemming van al deze instrumenten.

◆ **Maatschappelijke adviesorganen:**

Maatschappelijke adviesorganen (zoals de SER, Planbureaus en TNO) verzamelen data en inzichten over ontwikkelingen en verzorgen kennisdeling via rapporten en bijeenkomsten. Zij agenderen aandachtspunten in maatschappelijke ontwikkelingen en bevorderen kennisdeling van nationaal naar regionaal niveau en vice versa.

◆ **Faciliterende organisaties:**

De faciliterende organisaties (zoals de eerstelijnsorganisaties GroBusiness, YnBusiness, Ik Ben Drents Ondernemer, TCNN en NOM) bieden bedrijven ondersteuning bij innovatie, bedrijfsvoering, marketing, financiering en personeelsbeleid. Zij bemiddelen in de wisselwerking van bedrijven met kennisinstellingen en overheden. Zij introduceren bedrijven in samenwerkingsnetwerken en ondersteunen bij het verkrijgen van passende financiering of bijvoorbeeld locatiekeuze.

Deze partijen werken veel en in wisselende samenstellingen met elkaar samen: van proeftuinen, wetenschapswinkels tot gezamenlijke subsidie-aanvragen. Een aantal veel voorkomende, grotere samenwerkingsverbanden zijn:

I **Campussen:**

fysieke plek waar meerdere kennisinstellingen en bedrijven zijn gevestigd en samenwerken aan onderzoek, onderwijs en valorisatie van kennis. Voorbeelden hiervan zijn Zernike Campus Groningen, WaterCampus Leeuwarden en Greenwise Campus Emmen.

II **Hubs:**

de samenwerking van meerdere partijen aan onderzoek en valorisatie, meestal rondom thema's. Voorbeelden zijn Innovatiecluster Drachten, Techhub Assen, Biosintrum (Oosterwolde), Wetsus (Leeuwarden) en de Health Hub Roden. Zij opereren cross-sectoraal (verbinden thema's), multilevel (dwars door schaalniveaus) en multidisciplinair (met aandacht voor business, gedrag en waarden).

III **Regionale samenwerkingsverbanden:**

gebiedsgerichte samenwerking aan opgaven, waarin met name ook overheden participeren. Voorbeelden zijn: de Strategische Agenda Groningen; Ontwikkelvisie Eemsdelta, Gebiedscoöperatie Zuidwest Drenthe en Innovatiepact Friesland.



© Paul de Ruiter Architects

Biosintrum Oosterwolde: een kennis-, en congrescentrum dat voor meer dan 80% uit biobased materialen bestaat. Daarmee is het één van de meest duurzame en innovatieve gebouwen van Europa. Het is een ontmoetingsplek van onderwijs, ondernemers en overheid, die samen pionieren voor een duurzame toekomst.

3.3 KWALITATIEVE BEOORDELING VAN HET NOORD-NEDERLANDSE INNOVATIELANDSCHAP

Binnen Konnect is op basis van een groot aantal interviews met diverse actoren in het Noord-Nederlandse innovatielandschap, deskresearch en fieldresearch onder bedrijven, een kwalitatieve schets gemaakt van de mate waarin en de manier waarop in Noord-Nederland wordt samengewerkt rondom innovatie. Hierbij wordt geschetst wat er goed gaat en wat er minder goed gaat. Op individueel niveau zijn soms tegengestelde waarnemingen gedaan. In onderstaande bevindingen wordt het beeld geschetst zoals in de breedte wordt waargenomen.

3.3.1. Strategisch niveau

Wat gaat goed in het huidige landschap:

- ◆ Er is een gedeelde innovatiestrategie (RIS3), die op initiatief van de drie provincies met inbreng van de kennisinstellingen en bedrijven is opgesteld, mede om aanspraak te kunnen maken op Europese fondsen. De partijen refereren in hun documenten vaak naar de RIS3 als gedeelde visie op innovatie. De RIS3 geeft richting aan de innovatie middelen in de regio.
- ◆ Er is samenwerking van wo, hbo en mbo in de Universiteit van het Noorden. Dit is een unieke samenwerking in Nederland gezien de totale omvang van het aantal onderzoekers, docenten en studenten en de ruimtelijke schaal van opereren. Hiermee kunnen de kennisinstellingen doorlopende (van fundamenteel tot toegepast en praktijkgericht) onderzoeks- en onderwijslijnen gestalte geven. De Universiteit van het Noorden onderscheidt twaalf thema's voor kennisontwikkeling en -valorisatie die aansluiten op de RIS3-agenda van Noord-Nederland.
- ◆ Er is een ondernemende cultuur en er zijn veel initiatieven op alle fronten. Er is een sterk startend vermogen en veel bereidheid tot samenwerken. Er is een hoge participatiegraad van kennisinstellingen bij een veelheid aan initiatieven.

KONNECT

MEER INNOVATIE? INNOVEER HET ECOSYSTEEM!

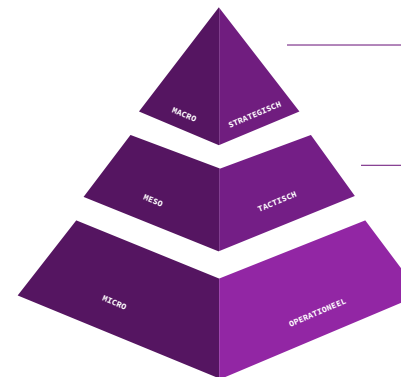
SYNTHESE INTERVIEWS ONDERWIJSBESTUURDERS

SAMENVATTING CONCLUSIES EN ADVIEZEN

Succesvolle samenwerkingen beginnen vaak met betrokkenheid van het bedrijfsleven, een focus op regionale praktijk en gedreven key-spelers. Minder succesvolle samenwerkingen ontstaan wanneer ze te groot worden, dat de urgentie ontbreekt, te veel op besturing gericht zijn en de

afstand tot concrete vraagstukken te groot is, of wanneer er geen evenwichtig partnerschap is tussen de betrokken partijen. Een evenwichtige samenwerking is cruciaal.

SAMENVATTING PER LAAG



Strategisch: Behoeft aan onafhankelijke entiteit voor RIS3-thema's. Sterke vertegenwoordiging bedrijfsleven cruciaal voor triple-helix samenwerking.

Tactisch: Betere positionering succesvolle voorbeelden. Transitie naar vraaggestuurd en challenge-based onderwijs vereist wil en ervaring.

Operationeel: Te veel versnipperd beleid, investeer in beperkt aantal samenwerkingshubs. Verklein afstand tussen plannen en financiering.

In het voorjaar van 2023 zijn de bestuurders van de betrokken kennisinstellingen geïnterviewd naar hun visie op het huidige landschap.

Wat gaat niet goed in het huidige landschap:

- ◆ De huidige RIS3-thematiek is wel omarmd, maar biedt tegelijkertijd (te veel) ruimte tot eigen invulling. De Noord-Nederlandse hang naar autonomie en zelfredzaamheid (die per provincie duidelijk andere accenten kent) leidt ertoe dat er veel variatie ontstaat. Er ontbreekt wezenlijk gedeeld eigenaarschap van de opgaven.
- ◆ De aansturing vindt plaats vanuit verschillende ‘tafels’ waar subsets van bestuurlijk Noord-Nederland in participeren. Er is zeer veel overlap in zowel bezetting als thematiek maar desondanks leidt dit nog te weinig tot synergie. Doordat de regie op gedeelde belangen ontbreekt, is er sprake van een voortdurende groei van initiatieven met concurrentie op beschikbare mensen en middelen tot gevolg.
- ◆ Werken aan open innovatie binnen een ecosysteem vraagt om specifieke competenties en om specifieke rollen op alle niveaus. Deze rolduidelijkheid en beschikbaarheid van competenties is nog te dun gezaaid en de wel beschikbare professionals worden overvraagd.
- ◆ De huidige financieringsstructuren bieden veel financiële ruimte. Deze is echter veelal kortcyclisch, gericht op individuele programma’s, op het opstarten van inhoudelijke samenwerkingen en is minder gericht op bestendigen van de randvoorwaardelijke structuren.
- ◆ Door de dominante focus op ontwikkeling van hoogtechnologische innovaties (‘topsport’) vanuit vooral het wetenschappelijk onderwijs, is de samenwerking met bedrijven daarbij te selectief: een groot deel van de (mkb-)bedrijven blijft nog buiten beeld.
- ◆ De RIS3-thematiek is onbekend bij een groot deel van de bedrijven in Noord-Nederland, waardoor een deel van het lonkend perspectief en de trigger tot samenwerking onbenut blijft. De RIS3-thematiek wordt als te generiek ervaren, met te weinig verbinding met de alledaagse vraagstukken van ondernemers. Dit leidt tot de perceptie dat de RIS3 en de daarmee samenhangende subsidiestromen alleen van toepassing zijn op de “happy few”.
- ◆ Bij veel afstemmings- en besluitvormingstrajecten participeren bedrijven in zeer beperkte mate. Ondernemers geven aan zich weinig vertegenwoordigd te voelen door de van oudsher bekende vertegenwoordigende partijen zoals VNO-NCW/MKB-Noord. Zij geven aan meer aansluiting te vinden bij lokale, thematische bedrijvenclusters en noemen dit ook als succesvolle samenwerkingen (voorbeelden: Samenwerkende Bedrijven Eemshoek (SBE), Innovatiecluster Drachten (ICD) en Circular Plastics van Greenwise Campus).



Mindsets in Open Innovatie (ESTI)

3.3.2. Tactisch niveau

Wat gaat goed in het huidige landschap:

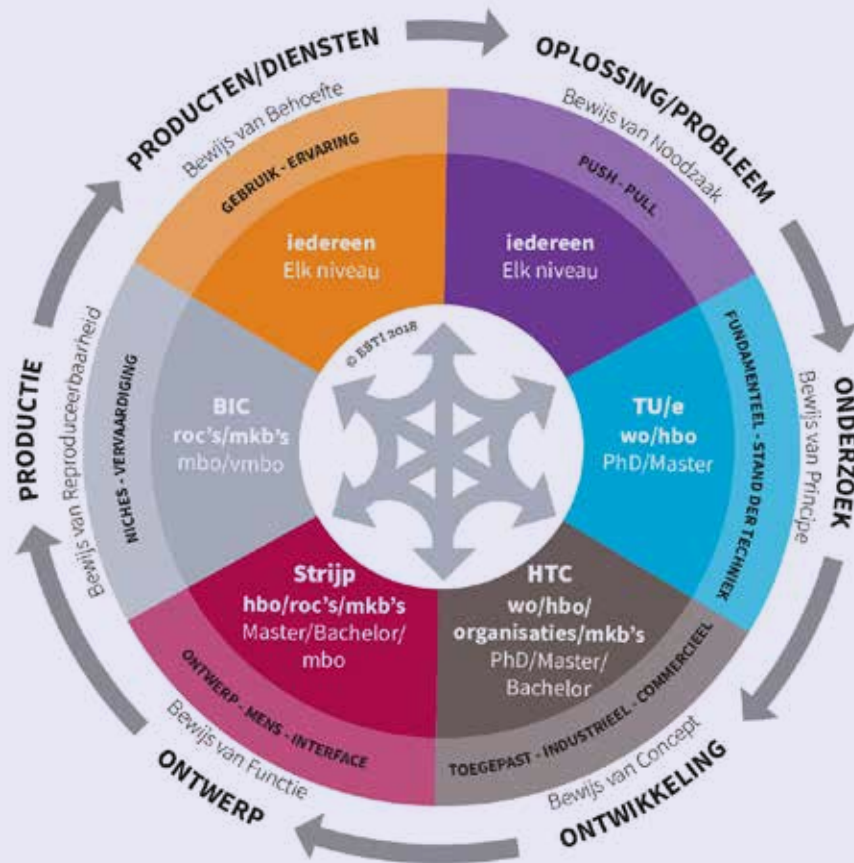
- ◆ Op meerdere inhoudelijke terreinen ontstaan hubs, in verschillende fases van volwassenheid (bijv. WaterAlliance, Biosintrum, Greenwise Campus, Eemsdelta, Digitale Werkplaatsen). Binnen de hubs acteren veelal bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Vaak wordt er actief samengewerkt met nationale en internationale partners.
- ◆ Er zijn diverse netwerken ontstaan rondom de RIS3-thema's die aanjager zijn van een breed palet van activiteiten (bijv. Vereniging Circulair Friesland).
- ◆ De eerstelijnsorganisaties hebben een sterke en verbindende positie bij de ondersteuning van bedrijven rondom diverse thema's.
- ◆ Concluderend lijkt het hubmodel (regionale en thematische innovatie-ecosystemen) goed aan te sluiten bij de Noord-Nederlandse cultuur. Kenmerkend is dat veel van deze hubs een duidelijk inhoudelijk profiel kennen en een stevige regionale verankering hebben.
- ◆ Er is een sterke drive tot samenwerking en kennisdeling. Er wordt actief geïnvesteerd in netwerkactiviteiten en de verbinding tussen professionals vanuit alle partners wordt steeds sterker. Tussen partijen is een open cultuur waarbij de samenwerking actief wordt opgezocht.

Wat gaat niet goed in het huidige landschap:

- ◆ Samenwerkingsverbanden komen veelal primair voort uit initiatieven vanuit de overheid en/of kennisinstellingen. Vraagarticulatie start veelal ook vanuit dit perspectief. Participatie van bedrijven komt pas later tot stand, waardoor de triple helix onvoldoende gestoeld is op gedeelde urgentie en problematiek.
- ◆ Noord-Nederland kent een sterk mkb-veld. Er is slechts een kleine basis voor topsport, waarbij veel van deze bedrijven dan ook in meerdere samenwerkingsverbanden participeren. Naast deze "usual suspects" is geen duidelijkheid rondom de vertegenwoordiging van en ingang bij bedrijven.
- ◆ Veel samenwerkingsverbanden hebben een horizon die parallel loopt aan de verstrekte financiering en veel minder verbonden is met de onderliggende transitie. Dit leidt in praktijk tot een snelle opzet, maar ook een afbraak van samenwerkingsverbanden, waardoor er geen structurele verbondenheid in het ecosysteem ontstaat.
- ◆ Het ontbreekt aan goed inzicht hoe de partijen onderling al samenwerken, in hoeverre de partijen in ketens samenwerken en hoe daarin dubbelingen kunnen worden voorkomen. Er ontstaat te weinig kennisdeling tussen hubs onderling.
- ◆ Het ontbreekt aan heldere en stabiele distributielijnen voor breedtesport en er is nog te vaak sprake van puntoplossingen: één specifieke vraag van één ondernemer wordt gekoppeld aan één specifieke (medewerker van één) kennisinstelling. Deze matchmaking leidt in te weinig gevallen tot succesvolle opvolging.
- ◆ Er is onduidelijkheid over de rol van de samenwerkende en ondersteunende partijen. De kennis van instanties die bedrijven begeleiden is vaak ontoereikend.
- ◆ Er worden door bedrijven belemmeringen ervaren bij samenwerking met kennisinstellingen aan innovatie. Deze belemmeringen hebben betrekking op urgentie, toegang tot kennis, verschil in taalgebruik, verschil in tempo van werken en in beschikbare tijd voor begeleiding en advies van ondernemers.
- ◆ Binnen de bestaande hubs is onvoldoende sprake van een doorlopend aanbod op het gebied van de diversiteit in behoefte vanuit het bedrijfsleven. Als gevolg sluiten mbo-, hbo- en wo-proposities vanuit kennisinstellingen nog onvoldoende op elkaar aan waardoor hubs voor bedrijven onvoldoende kunnen opereren als 'one-stop-shop'. Hubs zijn hiermee momenteel nog onvoldoende in staat om de Waarde-ring (ESTI 2018) te sluiten.

Zie figuur: Waarde-ring (ESTI 2018)





Open innovatie als circulair proces: de ESTI Waarde-ring

Innovatie is een brede term die uiteenvalt in vele kleine stappen die elkaar ook vaak niet lineair opvolgen. In de context van kennisinstellingen wordt hierbij vaak gesproken over TRL-niveaus waarbij fundamentele kennis in elkaar opvolgende stappen tot toepassing wordt gebracht. ESTI heeft vanuit haar thuisbasis Eindhoven de Waarde-ring geïntroduceerd.

Margot Nijkamp-Diesfeldt (ESTI): “We maken de fout – ook in Eindhoven – dat de kenniseconomie bestaat uit mensen van hbo- en wo-niveau. Helaas diskwalificeren we hiermee direct zo'n 60 % van onze arbeidscapaciteit en doen we groot onrecht aan mensen die op andere plekken in de waardeketen kennis toevoegen. Die keten is bovendien niet een aaneenschakeling van stappen, maar een iteratieve ring. Het gaat niet altijd voorwaarts, soms gaan de stappen ook achteruit. En binnen die Waarde-ring verdient iedere stap Waar-dé-ring. Ook het inzicht van de gebruiker, de materiaalkennis en kunnen produceren binnen de kwaliteitsmarges.”

Waarde-ring (ESTI 2018)



3.3.3. Operationeel niveau

Wat gaat goed in het huidige landschap:

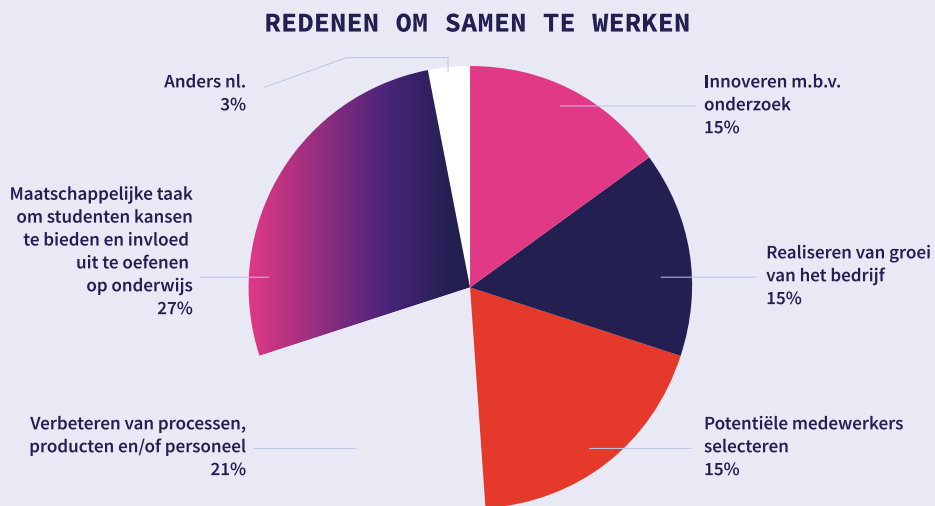
- ◆ Er zijn tal van projecten waarin kennisinstellingen en bedrijven samenwerken. Dit gaat deels over het toepassen van beschikbare kennis in bedrijven, maar ook om het bieden van stageplekken en (onderzoeks)opdrachten bij bedrijven ten behoeve van het onderwijs. Daar hebben bedrijven en kennisinstellingen beide baat bij.
- ◆ Bij de projecten die goed gaan is er sprake van een duidelijk en gezamenlijk vormgegeven netwerkdoel en worden activiteiten gezamenlijk ontwikkeld en uitgevoerd. De betrokkenen weten elkaar goed te bereiken en ontwikkelen een gezamenlijke taal. Persoonlijke contacten dragen bij aan een soepele samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen.
- ◆ Daar waar er een focus is op een concreet thema en partijen regionaal nabij zijn de verbindingen intensiever. Als voorbeeld dient het 'groen-onderwijs' (binnen Konnect vertegenwoordigd door Van Hall Larenstein, Aeres en Terra). Hier heeft men beter inzicht in wie partners zijn in het ecosysteem en daarmee ook intensieve relaties. Er zijn binnen het 'groendomein' ook meer 'doorlopende' leerlijnen ingericht met als concreet voorbeeld de Dairy Campus in Leeuwarden waar de samenwerking van mbo, hbo en wo succesvol is vormgegeven.

Wat gaat niet goed in het huidige landschap:

- ◆ Beperkte tijd en middelen (veelal menskracht) belemmeren een deel van de ondernemers om aan innovaties te werken, contacten met kennisinstellingen aan te gaan en te onderhouden en om subsidies aan te vragen. Daar komt bij dat zij een verschillend taalgebruik hanteren en het tempo van handelen bij kennisinstellingen en overheden anders is dan bij bedrijven.
- ◆ Bedrijven ervaren het subsidiesysteem als te complex. De focus van bedrijven ligt vaak op de korte termijn en de abstracte RIS3-doelen triggeren bedrijven niet om nieuwe business te ontwikkelen.
- ◆ De samenwerking die op projectbasis tot stand komt blijkt veelal na afronding van een project niet te worden voortgezet. De samenwerking wordt vaak geïnitieerd door of is afhankelijk van de (tijdelijke) beschikbaarheid van geld.

Ondernemers over de samenwerking met kennisinstellingen

In april en mei hebben de eerstelijnsorganisaties gezamenlijk ruim 100 mkb-ondernemers in Noord-Nederland in het kader van Konnect bevraagd. Ruim twee derde van de respondenten gaf aan ervaring te hebben in samenwerken met kennisinstellingen, waarbij de inhoud en vorm van de samenwerking divers was.



De interviews hebben geleid tot meerdere aanbevelingen vanuit het perspectief van bedrijven over de wijze waarop de samenwerking verbeterd kan worden.

Aanbevelingen op korte termijn

- ◆ Maak van 'contact met het bedrijfsleven' een opgave van het onderwijs en maak tevredenheid van het bedrijfsleven een beoordelingscriterium binnen alle kennisinstellingen.
- ◆ Werk samen vanuit waarden i.p.v. de financieel gedreven redenen.
- ◆ Kom tot een heldere propositie, communiceer deze breed en biedt deze aan bij één loket.
- ◆ Wees flexibel in tijd (inzet van studenten en/of onderzoekers) of zorg voor duidelijkheid waarom de flexibiliteit beperkt is.
- ◆ Houd in de ontwikkeling van subsidietrajecten rekening met de mogelijkheden van de ondernemer.

Aanbevelingen op langere termijn

- ◆ Stimuleer gezamenlijke doelstellingen en projecten en creëer een omgeving waarin deze doelstellingen kunnen worden bereikt.
- ◆ Investeer in open communicatiekanalen waardoor bedrijven en kennisinstellingen met elkaar in contact kunnen komen en informatie kunnen uitwisselen.
- ◆ Versterk de rol van eerstelijnsorganisaties om als brug te fungeren tussen mkb-bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen.
- ◆ Investeer in capaciteitsopbouw bij zowel mkb-bedrijven als kennisinstellingen om hun innovatiecapaciteit te vergroten en hun begrip van elkaars behoeften en expertise te verbeteren.
- ◆ Coördineer en stroomlijn overheidsinitiatieven. Zorg voor een gecoördineerde aanpak van overheidsinstanties die betrokken zijn bij het ondersteunen van innovatie in het mkb, om overlappingen en inefficiëntie te voorkomen, en maak de ondersteuningsprogramma's toegankelijk en begrijpelijk voor mkb-bedrijven.

3.4 BETEKENIS VOOR HET GEWENSTE LANDSCHAP

De inventarisatie van het bestaande innovatielandschap in Noord-Nederland maakt duidelijk dat er sprake is van onbenutte kansen voor kennisvalorisatie en onvoldoende betrokkenheid van bedrijven bij transitieprocessen voor de langere termijn. Een belangrijke conclusie is dat dit niet alleen een cultuurverandering bij kennisinstellingen vraagt, maar dat de opgave het gezamenlijk vormgeven van een noordelijk innovatie-ecosysteem als lerend ecosysteem is. Deze opgave geldt voor kennisinstellingen, bedrijven, overheden en intermediaire organisaties. De inventarisatie biedt hiervoor enkele duidelijke richtingen:

Strategisch:

- ◆ Het verwezenlijken van RIS3-ambities kan niet steunen op individuele initiatieven binnen diverse thema's. Er bestaat behoefte aan een gecoördineerde aanpak van sectoroverstijgende transitie en cross-sectorale systeemontwikkeling. Valorisatie-agenda's moeten beter in de onderwijsprogramma van de opleidingen van de kennisinstellingen worden verankerd.
- ◆ De langetermijnambitie moet sterker gefundeerd zijn op een kwalitatieve en kwantitatieve analyse van de ambitie, sterktes en zwaktes van en kansen en bedreigingen voor de regio. Dit vraagt om een continue, data-gedreven ondersteuning van beslissers.
- ◆ Stroomlijn de samenwerking door te focussen op enkele cruciale thema's, verminder het aantal overleggen/tafels en vergroot inzicht en daadkracht door scherp zicht te houden op de verhouding en impact van de verschillende proposities (t.o.v. elkaar) en door dubbelingen en schakels overbodig te maken. Gezamenlijke, eenduidige behoeftepeiling en monitoring van stand van zaken en impact is hierbij belangrijk en (zeer) behulpzaam.
- ◆ Er moet meer aandacht worden besteed aan het nakomen en implementeren van genomen beslissingen met betrekking tot de transitie en nieuwe werkwijzen, zoals vastgesteld in de RIS3 en de Kennisagenda Universiteit van het Noorden.
- ◆ De samenwerking in de triple helix is nog niet vanzelfsprekend voor kennisinstellingen, bedrijven en overheden. Betrek nadrukkelijk bedrijven in de noordelijke triple helix op regionaal niveau.
- ◆ Maak een betere verbinding tussen de meerjarige RIS3-transities en de meer praktische vraagstukken van ondernemers, zodat de ambities voor iedereen in het landschap begrijpelijk en relevant zijn.
- ◆ Bied een subsidie-instrumentarium dat beter aansluit bij de karakteristieken van bedrijven.

Tactisch:

- ◆ Zet de maatschappelijke uitdagingen van RIS3 om in tastbare doelstellingen en de organisatie van langdurige samenwerking tussen partijen in waardeketens, met bijbehorende kennisontwikkeling en investeringen.
- ◆ Maak de ecosystemen rond verschillende thema's zichtbaar en positioneer deze in hubs als toegankelijke structuur voor samenwerking van kennisinstellingen en bedrijven. Zorg dat de hubs beter kunnen aansluiten op de behoeften van bedrijven.
- ◆ Er zijn connectoren nodig om interorganisationele netwerken, campussen en hubs te verbinden. Creëer een workforce die zich richt op doelbewust verbinden van netwerken en het creëren van de voorwaarden die opschaling van innovaties mogelijk maken.

Operationeel:

- ◆ Zowel bedrijven als kennisinstellingen zien duidelijk het belang van innovatie en zien kansen in samenwerking met elkaar. Zij ervaren echter belemmeringen door gebrek aan personeel en veel 'gedoe' in de samenwerking. Wanneer er structureel tijd, geld en ruimte wordt gecreëerd voor het ontwikkelen van een goede samenwerking over de langere termijn, in plaats van in korte projecten, wordt de ruis verminderd. Zo ontstaat een wederzijds leerproces in het hele ecosysteem.
- ◆ De cultuur van samenwerken aan een project, een onderneming of andere gezamenlijke inspanning vraagt veel aandacht. Het is belangrijk om elkaar fysiek te ontmoeten en in gesprek te blijven over gezamenlijke belangen en om expertise te delen. Maak tijd, middelen en ruimte vrij om dit te faciliteren waarbij ook deelname van bedrijven in de voorbereidingsfase subsidiabel zou moeten zijn om aantrekkelijkheid (of in context van ondernemer: haalbaarheid) hiervan te vergroten.
- ◆ De inzet van onderzoekers en docenten in projecten moet vooraf goed geregeld zijn. Kennisinstellingen hebben de brede verantwoordelijkheid om een project op meerdere lagen in de organisatie goed te beleggen. De opgedane kennis met projecten moet goed in de onderwijsprogramma van mbo, hbo en wo worden verweven.





HOOFDSTUK 4

EXPERIMENTEN

HOOFDSTUK 4

EXPERIMENTEN

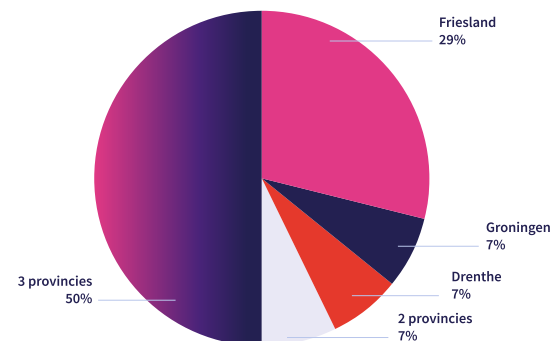
Binnen Konnect is geëxperimenteerd met hoe de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen kan worden verbeterd. Hiertoe zijn 14 experimenten geformuleerd, met de volgende invalshoeken:

- ◆ Hoe kunnen bedrijven worden geholpen bij de realisatie van één of meer RIS3-doelen (kortweg: energie, digitalisering en circulariteit)?
- ◆ Hoe kunnen de verbindingen worden verbeterd tussen bedrijven en kennisinstellingen en hoe komt men tot een passende aanpak voor zowel ‘top- als breedtesport’ (door middel van kennisdeling en vraagarticulatie)?
- ◆ Wat vraagt deze werkwijze voor de manier waarop kennisinstellingen en bedrijven als organisatie werken?
- ◆ Welke rol speelt een regionale aanpak van samenwerking in deze wisselwerking?

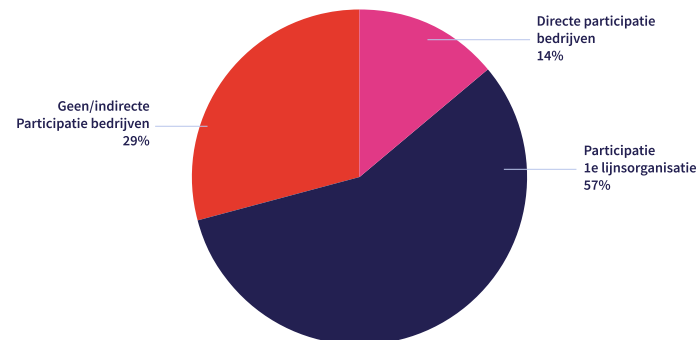
De leerervaringen uit de experimenten komen ten goede aan de opzet van nieuwe experimenten, als structureel onderdeel van vraaggestuurd werken door kennisinstellingen en bedrijven gezamenlijk.

De experimenten zijn gelijkmatig over de provincies verdeeld. Bij het ruime merendeel van de experimenten is directe vertegenwoordiging van het ondernemersperspectief geborgd en er is veelal sprake van een multi-level perspectief vanuit de kennisinstellingen.

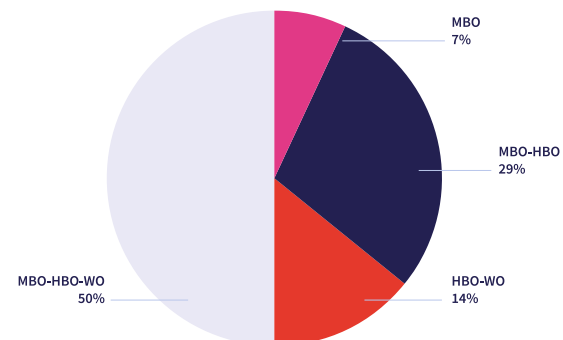
REGIONALE SPREIDING EXPERIMENTEN



PARTICIPATIE BEDRIJVEN IN EXPERIMENTEN



BREEDTE DEELNAME KENNISINSTELLINGEN AAN EXPERIMENTEN



4.1 LEEREFFECTEN VANUIT DE EXPERIMENTEN

Het doen van experimenten geeft concrete handvatten over het ‘wat’ en het ‘hoe’ van het versterken van innovatie, ook als een experiment niet verloopt zoals gepland of er sprake is van wezenlijk andere uitkomsten dan gepland. Dit betreft dan vooral de geleerde lessen binnen de experimenten zelf. Daarnaast zijn er leereffecten opgehaald doordat binnen Konnect 14 experimenten tegelijkertijd zijn gestart. Een compleet overzicht van de uitgevoerde experimenten en de geleerde lessen per experiment is opgenomen in bijlage 3.

Alhoewel het merendeel van experimenten doorloopt tot december 2023 zijn er al duidelijke bevindingen. Eventuele additionele bevindingen worden in een addendum op dit rapport opgeleverd.

4.1.1. Voorbereiding

Voor de experimenten zijn voorwaarden opgesteld in gezamenlijkheid met de Konnect-managers en is vervolgens een brede uitvraag gedaan onder de partners van Konnect. Van de 25 ingestuurde voorstellen zijn er uiteindelijk 14 geaccordeerd door de stuurgroep en gestart per 1 januari 2023. Onderstaande lessen zijn geleerd in de fase tot de start.

- ◆ Voor bedrijven is de cofinanciering een drempel gebleken voor deelname aan experimenten.
 - ◆ Experimenten spelen zich dominant op regionaal niveau af. De (geografische) nabijheid van experimentpartners en/of regionale vraagstukken lijken primaire drijfveren om te onderzoeken op welke wijze beter samengewerkt kan worden.
 - ◆ Bij het indienen van de voorstellen hadden partijen moeite om een reële inschatting te maken van benodigde kosten/capaciteit. Wat grote verschillen tussen voorstellen als resultaat had (en ook in uiteindelijke realisatie).
 - ◆ Indien het moment van toegezegd commitment en capaciteit door experimentpartners en het daadwerkelijk moment van goedkeuring en start van experiment te ver uiteen liggen (wat in het geval van subsidietrajecten vaak het geval is), is er een groot risico dat de eerder toegezegde middelen niet meer beschikbaar zijn. Hierdoor hebben experimenten een lange aanloopfase nodig voordat daadwerkelijk gestart kan worden. De eigenlijke tijd voor het experimenteren wordt daarmee verkort. Een voorbeeld van een experiment waarvoor dit is gebleken is Prototyping the InnoTrain (zie bijlage 3).
- ◆ Programma-timing en benodigde tijd om te komen tot goede vraagarticulatie en experimentdefinitie lopen niet parallel. Hierdoor ontstaat een situatie waarbij de kaders van het programma niet leiden tot passende projecten maar dat (bestaande) projecten veelal hun (deel)activiteiten passend maken aan het programma: ‘geld zoekt project’.
 - ◆ De programma-opzet met een sterk kennisinstellingenkarakter maakt dat een tijdige en volwaardige participatie van bedrijven lastig is gebleken. Het initiatief voor experimenten lag vooral aan de kant van kennisinstellingen, waarbij bedrijven waarmee reeds een samenwerkingsverband bestond werden benaderd om ‘mee te doen’, waardoor het beeld van vooral samenwerken met een selecte groep van ‘usual suspects’ is ontstaan. De eerstelijnsorganisaties hebben daarentegen wel ook ‘nieuwe’ samenwerking kunnen onderzoeken in de experimenten.

4.1.2. Uitvoering

Bij elk van de experimenten staat in de evaluatie het “hoe” van de samenwerking centraal en prevaleert dit boven het “wat” van de samenwerking en de inhoudelijke uitkomsten. De lessen per experiment zijn samengevat in bijlage 3. De belangrijkste algemene bevindingen zijn:

- ◆ Met name bestaande onderwijs- en onderzoekscycli binnen kennisinstellingen zijn weinig flexibel. De beschikbaarheid van studenten, docenten en onderzoekers volgt het ritme van deze cycli en kent daarmee hoge voorspelbaarheid, maar ook rigiditeit. Het blijkt in de praktijk praktisch ondoenlijk om op korte termijn hiervan af te wijken ten behoeve van de uitvoering van een experiment. Dat lukt soms in beperkte mate afhankelijk van de goodwill van betrokken professionals. Een voorbeeld van een experiment waar dit duidelijk naar voren is gekomen is het AVG/Cyber Security Experiment, zie bijlage 3.
- ◆ De beschikbare tijd vanuit kennisinstellingen lijkt groter te zijn dan de beschikbare tijd vanuit bedrijven. Tegelijkertijd is de flexibiliteit vanuit bedrijven veel groter dan vanuit kennisinstellingen.
- ◆ Er is weinig ervaring met tussentijds monitoren en verantwoorden. Er is beperkt (mede door ingewikkelde administratieve structuur) inzicht in de financiële realisatie en gedefinieerde experimentdoelen worden eenzijdig aangepast. Er is sprake van een mate van vrijblijvendheid t.a.v. de realisatie van de doelen en een gebrek aan projectmanagement vaardigheden.
- ◆ Door meerdere experimenten wordt aangegeven dat afgegeven commitments van partners onvoldoende hard zijn, waardoor experimenten vertraging hebben opgelopen bij de start. Dit leidt tot het beeld dat bij de formulering van het experiment onvoldoende aandacht is besteed aan de ‘hoe en het wat’ van het experiment door de gezamenlijke partners.
- ◆ 10 van de 14 experimenten die zijn gestart binnen Konnect zijn worden verlengd. Dit is veelal gelegen in het feit dat het experiment er niet in is geslaagd om de gestelde doelen binnen de vooraf gestelde tijd te realiseren. Daarbij moet opgemerkt worden dat eerstelijnsorganisaties succesvoller zijn gebleken in de uitvoering van de experimenten en binnen de gestelde tijd ook de experimenten hebben afgerond.
- ◆ Een goed en breed begrip van de deelnemende partners en de gedeelde doelen zijn essentieel voor een kansrijke samenwerking. Aandacht voor de 4T's en een uitputtende en gedegen vraagarticulatie aan de voorkant van een samenwerking zijn essentieel voor het welslagen van een experiment.
- ◆ De fysieke ontmoeting in elkaars eigen context is zeer waardevol, voorafgaand aan en tijdens het proces. Dit vraagt wel om een doorlopend open houding van betrokkenen.
- ◆ De kans van slagen van experiment wordt verhoogd als wordt aangesloten bij wat er al loopt en er wordt samengewerkt met bestaande initiatieven.
- ◆ Zorg ervoor dat de juiste partijen aan tafel zitten. Samenwerken om het samenwerken leidt tot vertraging en tot verwatering van urgentie en doel.
- ◆ Organisatorische en financiële structuren van partijen, vooral in combinatie met subsidies, zijn veelal dusdanig verschillend dat een goede projectsturing moeilijk blijkt en drempelverhogend werkt.
- ◆ Samenwerking loont: ‘alleen ga je sneller, samen kom je verder’.

4.2 BETEKENIS VOOR HET GEWENSTE LANDSCHAP

De betekenis van de lessons learned vanuit de experimenten in de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen voor het gewenste landschap ligt in:

- ◆ **Het belang van het formuleren en delen van gemeenschappelijke doelen tussen alle partijen:**

Duidelijke doelen en prioriteiten helpen focus te behouden en zorgen voor voldoende betrokkenheid. Goede governance en leiderschap met een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden is noodzakelijk voor het succesvol uitvoeren van samenwerkingsprojecten.

- ◆ **Connectie met bestaande activiteiten:**

Het belang van aansluiting bij bestaande initiatieven, activiteiten en onderwijsprogramma. Het benutten van bestaande netwerken en bronnen vergroot de kans op het realiseren van samenwerkings- en innovatiedoelen.

- ◆ **Administratieve, financiële en subsidiestructuren:**

Verschillen in administratieve en financiële structuren tussen deelnemende partijen kunnen belemmeringen vormen welke ten koste gaan van een effectieve projectsturing, bijvoorbeeld het schrijven van uren en uitbetalen van subsidies over en weer. Het onderzoeken van duurzame, netwerkgerichte financieringsmodellen (voor langere termijn) is belangrijk voor netwerkontwikkeling.

- ◆ **Competenties en vaardigheden en leven lang ontwikkelen:**

De benodigde competenties en vaardigheden om multipartner- en multilevel-experimenten te organiseren en te begeleiden is in de breedte nog onvoldoende ontwikkeld en/of beschikbaar.

Belangrijk is innovatie en samenwerking te integreren in het onderwijscurriculum om de volgende generatie ondernemers en professionals voor te bereiden op deelname in het gewenste landschap.

- ◆ **Flexibiliteit in de samenwerking:**

Bedrijven blijken vaak flexibeler te zijn in hun benadering van samenwerking dan kennisinstellingen. Kennisinstellingen zijn vaak gebonden aan bestaande onderwijs- en onderzoeksycli. Het vinden van manieren om hierin balans te vinden is van belang. Het is belangrijk om flexibele samenwerkingsmodellen te ontwikkelen en te ondersteunen om snel in te kunnen spelen op veranderingen.

- ◆ **Sluiten van de Waarde-ring:**

De vraagstelling vanuit bedrijven is divers en ook het aanbod vanuit kennisinstellingen (het mbo biedt wezenlijk andere kennis en diensten aan dan het WO) verschilt sterk onderling. Een goede toepassing van de Waarde-ring zal leiden tot een betere kwaliteit van de match en biedt kansen om de keten te versterken.

HOOFDSTUK 5

**TOEKOMSTIG
LANDSCHAP**



HOOFDSTUK 5

TOEKOMSTIG LANDSCHAP

Daar waar Konnect haar oorsprong had in het verbeteren van de samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven is in toenemende mate gebleken dat deze samenwerking moet worden beschouwd vanuit het innovatie-ecosysteem als geheel en op alle niveaus: van de wijze waarop de praktische samenwerking in een project verloopt tot aan de agendasetting en regievoering op Noord-Nederlandse schaal.

Dit vraagt van alle betrokkenen om nieuwe werkwijzen te ontwikkelen en oude gewoontes te heroverwegen. De stap voorwaarts kan alleen gemaakt worden vanuit een basis van onderling vertrouwen en het besef dat de voorliggende uitdagingen de competenties en schaal van elke individuele partij overstijgen.

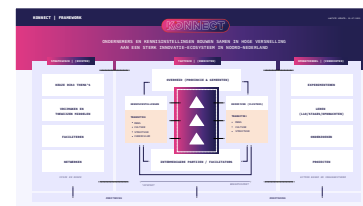
De geleerde lessen van Konnect vertalen zich dan ook naar een beschrijving van het toekomstig landschap waarin de interactie tussen kennisinstellingen en bedrijven een centrale plaats inneemt en er tegelijkertijd oog is voor de context waarbinnen deze interactie plaatsvindt. Daarbij wordt structureel gekeken naar de benodigde transformaties op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

5.1 HET KONNECT FRAMEWORK

De onderlinge samenhang is gevisualiseerd in het Konnect framework. Centraal in het Konnect framework staan een aantal geselecteerde hubs waarin de samenwerking wordt vormgegeven en invulling gegeven aan een loketfunctie voor het bedrijfsleven.

Dit framework heeft niet als doel een keurslijf te worden voor alle innovatieve samenwerkingen. Innovatie vraagt immers ook om vrije experimenteerimte. Wel is het een manier om te voldoen aan de opdracht van Konnect hoe effectiever en efficiënter samengewerkt kan worden aan de RIS3-transities en daarmee vormt het framework de essentie van de oplevering van het Konnect-programma.

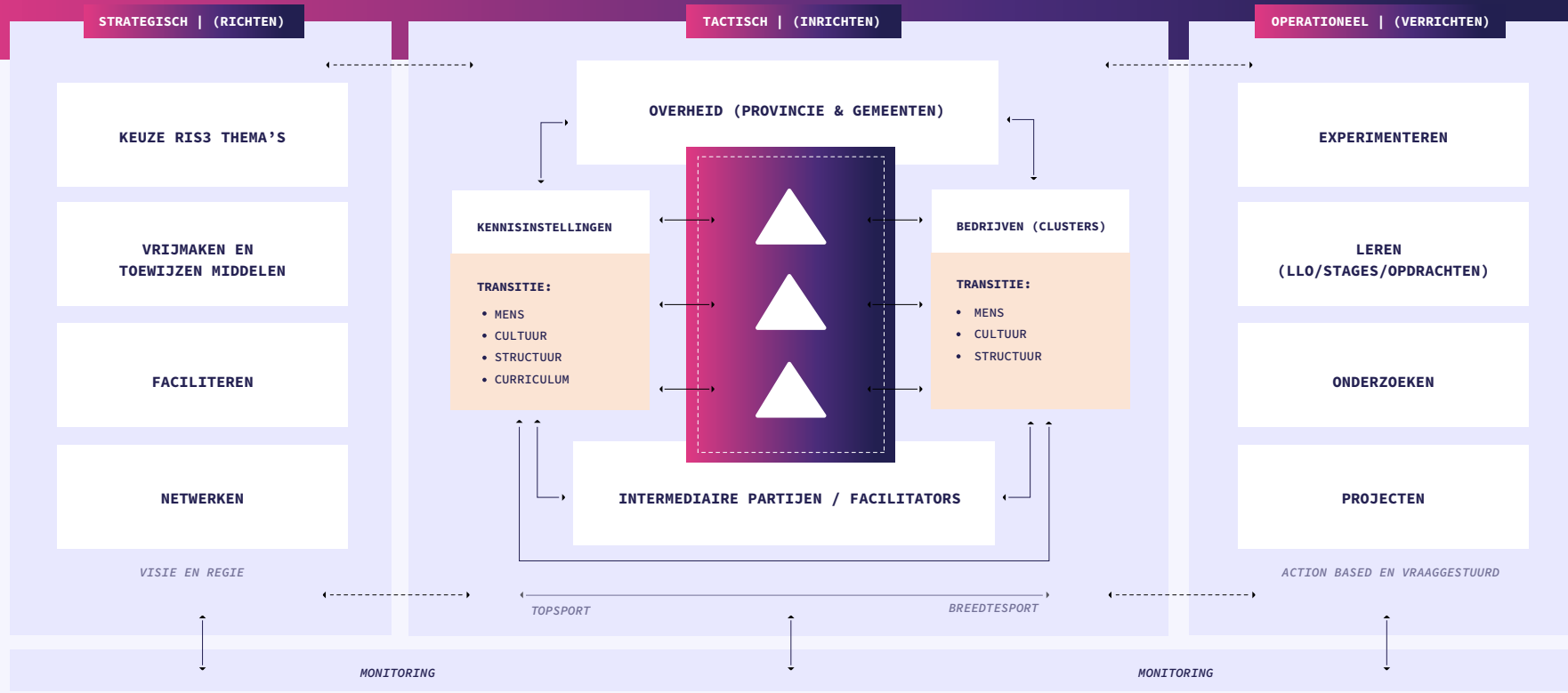
Het framework is ingedeeld in drie niveaus: strategisch (het richten), tactisch (het inrichten) en operationeel (het verrichten). In dit hoofdstuk worden alle drie niveaus afzonderlijk beschreven. Centraal staat de keuze en inrichting van hubs op tactisch niveau, daarmee wordt dan ook begonnen.



Zie figuur op volgende pagina: Framework



ONDERNEMERS EN KENNISINSTELLINGEN BOUWEN SAMEN IN HOGE VERSNELLING
AAN EEN STERK INNOVATIE-ECOSYSTEEM IN NOORD-NEDERLAND



5.2 TACTISCH NIVEAU: INRICHTEN INFRASTRUCTUUR VAN HUBS

5.2.1. Centrale rol voor hubs

Centraal in het landschap staat de samenwerking van kennisinstellingen en bedrijven in regionale en thematische hubs. De hubs fungeren hiermee als gezamenlijke leer- en ontwikkelomgeving voor bedrijven en kennisinstellingen en zijn in essentie de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie van het Noord-Nederlandse innovatie-ecosysteem en hebben als centrale taak voor een specifiek thema de Waarde-ring (ESTI 2018) te sluiten.

In de hubs wordt meerjarig samengewerkt vanuit een gedeeld toekomstperspectief op basis van gemeenschappelijke urgentie en problematiek. Dit toekomstperspectief wordt uitgewerkt in een meerjarige roadmap: een grofmazige beschrijving van de beoogde ontwikkelthema's, onderzoeksvragen en deliverables.

De hubs opereren binnen een helder kader met onder andere hun verantwoordelijkheden op het gebied van top- en breedtesport. Dit kader is gestoeld op zowel de inhoudelijke Noord-Nederlandse agendasetting als op de eerder geformuleerde succesfactoren voor samenwerking.

Vanuit dit kader en de meerjarige samenwerking ontwikkelen de hubs zich tot centrale co-creatie hotspots in het ecosysteem. Daarmee ontstaat na verloop van tijd een steviger en transparanter innovatielandschap. Het wordt voor iedereen duidelijk welk vraagstuk waar hoort en daarmee wordt de neiging minder om losstaande, gelijksoortige initiatieven op te starten. Tegelijk wordt de leercurve binnen de hubs langer, waardoor er meer ruimte ontstaat voor opvolging en doorontwikkeling. De hubs vormen bovendien voor de faciliterende instanties rond innovatie een belangrijk 'vehikel' om de bedrijven en andere partijen te begeleiden naar andere samenwerkende partijen in het ecosysteem rond een opgave of thema.

De hubs krijgen een centrale rol in het landschap. Tegelijkertijd zullen er ten allen tijde initiatieven ontstaan zonder inmenging van de hubs. Dit is ook passend bij de karakteristieken van Noord-Nederland. Het is de taak van de hubs om de eigen proposities dusdanig te ontwikkelen dat zij een lonkend perspectief bieden voor bedrijven en kennisinstellingen om de samenwerking daarin vorm te geven.

Op dit moment wordt er al in verschillende hubs samengewerkt, waarbij de breedte en diepte van samenwerking sterk kan verschillen. Veelal is er al sprake van intensieve samenwerking met bedrijven, meerdere kennisinstellingen en (lokale) overheid. Met regelmaat staan de hubs ook in nauw contact met landelijke en internationale netwerken. Een voorbeeld hiervan is Greenwise Campus Emmen rondom het thema circulaire plastics.

Voorbeeld van Noordelijke samenwerking: Greenwise Campus Emmen

Greenwise Campus bundelt de krachten van bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden om te komen tot groene en slimme oplossingen voor vandaag en morgen op de thema's Circulaire Plastics, Energie, Slimme Maakindustrie en Technologie in Zorg en Welzijn. Het programma verbindt ontwikkeling en toepassing van nieuwe kennis, innovatie en opleidingen. De samenwerkende partijen: Rijksuniversiteit Groningen, Provincie Drenthe, Drenthe College, NHL Stenden, Gemeente Emmen, Universiteit van het Noorden, Regiodeal Zuid- en Zuidoost-Drenthe en bedrijven en instellingen zoals Getec, Senbis, Cure Technology, Treant en HP Moulding. De onderlinge verbinding van de betrokken partijen vanuit verschillende thema's levert vaak mooie en verrassende oplossingen op.

De campus heeft haar basis in de chemische industrie (polymeerchemie) in Emmen, die weer een nauwe relatie heeft met het chemiecomplex in Delfzijl. Vanwege de maatschappelijke opgave voor vergroening van de chemie is kennis gebundeld om te komen tot biobased plastics (hernieuwbare grondstoffen uit de agro-industrie, zoals hennep en bieten uit de eigen regio) en circulaire plastics (herbruikbaar in een hoogwaardiger product).

5.2.2. Werken op basis van roadmaps

Om hun rol in het innovatielandschap te vervullen krijgt elk van de hubs de opdracht een roadmap te ontwikkelen. Specifiek wordt in de roadmap aandacht besteed aan de volgende vijf aspecten:

Topsport functie

De opgave van een thema wordt geconcretiseerd tot één of meer ontwikkelrichtingen die een synergetische oplossing bieden voor een opgave. Een roadmap krijgt een uitwerking tot op het niveau van onderzoeksprogramma's, challenges, experimenten en projecten waarin partners in verschillende constellaties samenwerken. De focus ligt hier op het realiseren van nieuwe producten en/of diensten en de activiteiten spelen zich bovengemiddeld af op de initiële TRL-fasen.

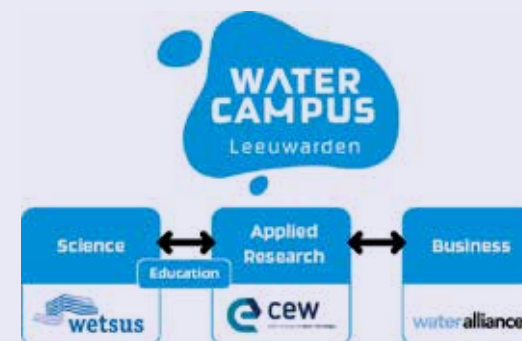
Breedtesport functie

De inbedding van (nieuw ontwikkelde) kennis, producten en diensten in proposities die bedrijven en/of instellingen helpen hun waardecreatie te verbeteren. Hierbij kan gedacht worden aan proposities om bedrijven meer circulair te laten opereren, beter bestand te zijn tegen cybercrime of de energiebehoefte beter te stroomlijnen. Het betreft hier dan ook vooral activiteiten op het hoogste TRL-niveau. De proposities worden in verschillende partnerconstellaties aangeboden.

De eerstelijnsorganisaties vervullen een belangrijke rol in het bij elkaar brengen van vraag en aanbod rondom de breedtesportproposities. Hun bekendheid met zowel mkb als hubs maakt dat zij een inhoudelijke rol kunnen vervullen ten aanzien van bijvoorbeeld het begeleiden van de vraagarticulatie, matchmaking en optioneel projectbegeleiding. Hierbij is expliciet aandacht voor het toeleiden van bedrijven en projecten naar de hubs in de gevallen waarbij de hubs nog niet bekend zijn bij deze partijen.

Verbindingen binnen een ecosysteem: Watercampus

Een positief voorbeeld is de Watercampus in Leeuwarden waar men erin slaagt om voor het thema het gehele ecosysteem aan elkaar te verbinden en er langjarige financiering is voor de onderliggende infrastructuur.



Netwerk

Om de impact op het gebied van top- en breedtesport te vergroten is het essentieel dat een toenemend aantal partners (bedrijven(clusters), kennisinstellingen, projecten) zich aan de hub verbindt en gebruikmaakt van de hub. Dit bevordert het overall niveau van waardecreatie door bedrijven en kanaliseert de kennisontwikkeling en -toepassing door kennisinstellingen. Door expliciete groeiambities te introduceren krijgt de hub ook een duidelijke rol in de bredere ontwikkeling van het landschap.

Hierbij is het belangrijk dat de hubs de eigen propositie helder formuleren zodat duidelijk is voor kennisinstellingen en bedrijven welke waarde de hub voor hen vertegenwoordigt.

Vooraf richting bedrijven is een duidelijke ‘what’s in it for me’ van belang om de eerste drempel voor participatie vroegtijdig te nemen.

De eerstelijnsorganisaties vervullen ook hier een belangrijke rol om de netwerken aan elkaar te verbinden door bijvoorbeeld het bredere mkb te ‘prikkelen’ om kennis te maken met de hubs. Dit effect kan versterkt worden door de rol van de eerstelijnsorganisaties te laten opschuiven naar een 1,5-lijnsfunctie binnen het netwerk van hubs.

Learning community

De hubs staan niet op zichzelf, maar vormen gezamenlijk de innovatieve uitvoeringsorganisatie van Noord-Nederland. Deze gemeenschappelijkheid vormt de basis voor de groei naar een learning community van hubs waarin onder andere kennisuitwisseling over succesfactoren, lessons learned, gezamenlijke reflexieve monitoring, regio-analyses en cross-over thema’s centraal staan. De structureel georganiseerde ontmoeting vanuit en tussen de hubs is dan ook de basis voor de ontwikkeling van deze learning community.

Heldere bezetting voor en binnen hubs

Het goed functioneren van de hubs als losstaande entiteit en als netwerk van hubs als geheel vraagt om een duidelijke inzet van “connectoren” die het geheel aan activiteiten initiëren en verbinden. De rol, positionering en vereisten van deze connectoren wordt nader uitgewerkt in hoofdstuk 7. Aanvullend aan deze rol is er behoefte aan projectleiders en/of programmamanagers. Zij hebben o.a. de taak om met de partijen de roadmap door te vertalen naar concrete onderliggende activiteiten en de operationalisatie daarvan te begeleiden. Het verdient de aanbeveling om te werken met onafhankelijke projectleiders omdat zij “boven” de partijen kunnen staan.

5.2.3. Selectie van hubs

Idealiter is er een selectie van hubs die thematisch en regionaal gezien tot een goede afdekking leiden van de gemeenschappelijke RIS3-agenda. In bijlage 5 is een niet uitputtend overzicht opgenomen van de samenwerkingsverbanden die zijn geïdentificeerd tijdens ons onderzoek. Mede door de sterke fluctuaties in het landschap is het opstellen van een meer compleet, kwantitatief en kwalitatief overzicht van hubs in Noord-Nederland binnen de scope van Konnect niet realistisch gebleken. Tegelijkertijd is er een directe behoefte om meer duidelijkheid te creëren over waar thematische vraagstukken het beste kunnen landen. De huidige routing van vraagstukken vanuit de markt loopt nog te vaak op niets uit. Daarnaast levert een expliciete selectie van hubs een directe bijdrage aan het beperken van geïsoleerde en in aantal groeiende initiatieven die elkaar beconcurreren in onder andere financiering.

Om te voorzien in deze behoefte en tegelijkertijd een start te maken met een selectieproces van hubs wordt de volgende fasering voorgesteld:

Initiële keuze voor thematische RIS3-hubs met ‘quick access functie’

Binnen Konnect is op basis van kwalitatieve criteria een keuze gemaakt voor provinciale hubs die de RIS3-thema’s afdekken. Deze hubs kunnen per direct fungeren als quick access point in Noord-Nederland, waarbij zij gepositioneerd worden als de primaire plaats waar themagerelateerde vraagstukken opgepakt kunnen worden, dan wel van waaruit allocatie naar een ander samenwerkingsverband georganiseerd kan worden. Bovendien kan met deze hubs een start worden gemaakt met het toetsen en toepassen van de succesfactoren en het opbouwen van de learning community.

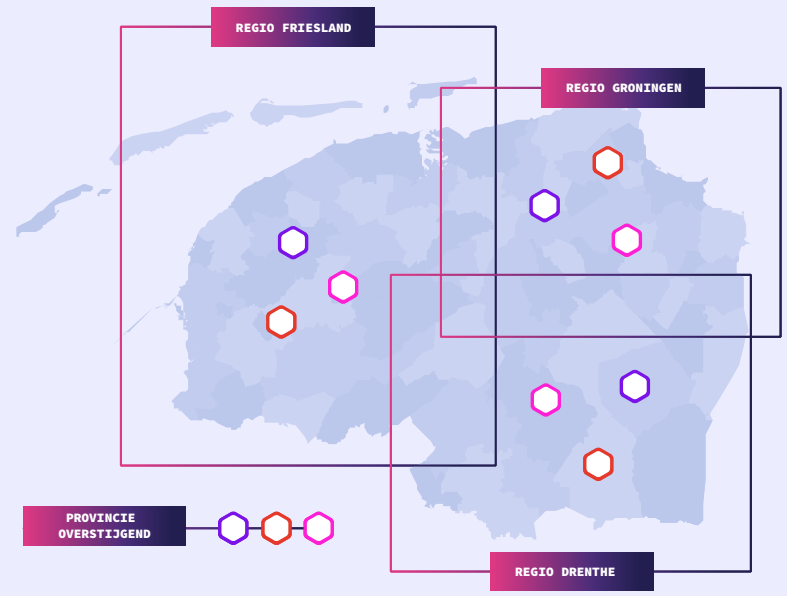
Objectivering keuze voor hubs

Parallel aan deze eerste keuze voor de quick access points zal een diepgaander kwalitatief en kwantitatief selectieproces voor hubs moeten starten. Dit proces moet leiden tot een keuze voor hubs op basis van succesfactoren, match met Noord-Nederlandse veranderopgaven en ontwikkelkansen. De eerste activiteiten op dit front zijn ondertussen opgestart vanuit de Universiteit van het Noorden.

KONNECT

OVERZICHTSKAART
KONNECT QUICK ACCESS POINTS

HET INNOVATIELANDSCHAP IS BLIJVEND IN BEWEGING. DEZE OVERZICHTSKAART GEEFT DE QUICK ACCESS POINTS PER RIS3-LIJN WEER PER JULI 2023.



QUICK ACCESS POINTS

	FRIESLAND	GRONINGEN	DRENTHE	PROVINCIE OVERSTIJGEND
RIS3 THEMA: DIGITALE TRANSFORMATIE	 MICA / DIGITALE WERKPLAATS FRIESLAND	 DIGITAL SOCIETY HUB	 IT HUB HOOGVEEEN	 AI COALITIE NOORD NEDERLAND
RIS3 THEMA: CIRCULAIR	 VCF	 VERENIGING GRONINGEN CIRCULAIR / ECORAS	 NICE	 NOORD NEDERLAND VERDIENT CIRCULAIR
RIS3 THEMA: ENERGIE TRANSITIE	 ENERGIECAMPUS EKWADRAAT	 ENTRANCE	 GREENWISE CAMPUS	 NEW ENERGY COALITION

5.3 STRATEGISCHE INZET: RICHTEN

Sterk hiërarchische sturing staat op het eerste oog haaks op innovatie. De grote transitie zoals beschreven in de RIS3 vragen echter wel om een rol van een sturende regietafel. Een regietafel bestaande uit gelijkwaardige vertegenwoordiging vanuit de triple helix die de volgende taken heeft:

- ◆ Keuzes bij afstemming en integratie van beleidsagenda's, kennisagenda's, investeringsagenda's en financieringsstrategie
- ◆ Keuzes voor de inrichting van het landschap (selectieve inzet op thema's, hubs)
- ◆ Keuzes maken over bijstelling van keuzes op basis van tegelijk future scanning (waar willen we heen) en reflexieve monitoring (impactanalyse van wat we doen).

Naast de rol van focusering is het de rol van de regietafel om langetermijnfinanciering en ondersteuning te borgen voor de geselecteerde hubs om hiermee de leereffecten te behouden en transitie die vragen om inzet met 'lange adem' te faciliteren. Hierbij is het essentieel dat vertegenwoordiging van het bedrijfsleven voldoende is geborgd en de agendasetting aansluit bij de realiteit van bedrijven. Vanuit het overheidsperspectief vraagt het om een doorbraak in de samenwerking op noordelijke schaal en een cultuur van gunnen en gezamenlijk leren. Het is wenselijk om de ingezette koers van de Universiteit van het Noorden verder uit te werken, zodat van daaruit de vertegenwoordiging van de kennisinstellingen is geborgd.

Tot slot heeft de regietafel de rol om de innovatieagenda actief uit te dragen in lobby en netwerkactiviteiten in (inter)nationale context.

Perron 038

Perron038 in Zwolle laat in de praktijk zien hoe de samenwerking tussen bedrijven, onderzoekers en onderwijs leidt tot succesvol innoveren en ontwikkeling van de regio. Perron038 is een open innovatiecentrum voor de maakindustrie, de plek waar wordt samengewerkt aan de toekomst van de high tech maakindustrie; ofwel 'de fabriek van de toekomst'. Inmiddels lopen daarin zo'n 60 studenten per semester rond 100% vraaggestuurde opdrachten vanuit de aangesloten bedrijven.

De belangrijkste take-aways van het Konnect werkbezoek aan Perron038 zijn:

- ◆ Perron038 is vanuit de bedrijven gestart; zij zitten (ook nu) aan het stuur;
- ◆ Juist bij de (koploper)bedrijven bestaat visie op de lange(re) termijn en de bereidheid zich daarvoor te committeren én langjarig te investeren, zeker als dat in het belang van de regio is;
- ◆ Perron038 maakt belangrijk onderdeel uit van de ontwikkeling rondom het station van Zwolle als innovatiegebied;
- ◆ Regio-leiderschap is nodig. Economic Board Zwolle - waar bedrijven, financiële instellingen, overheden en kennisinstellingen in regioverband* aan tafel zitten, zorgt voor agendasetting en lange termijn focus en daarmee voor het kader voor o.a. Perron038;
- ◆ Er is een 'middenstructuur' nodig, waar de vraag van bedrijven wordt georganiseerd en samengebracht;
- ◆ De funding van de middenstructuur vraagt extra middelen (in Zwolle uit Regiodeal gelden);
- ◆ Perron038 werkt vooral programma-gewijs (in plaats van met kortdurende projecten);
- ◆ De community van koplopers is belangrijk en daarmee community management, daarna wordt breder mkb betrokken, eerst door middel van 'awareness-achtige programma's', in toenemende mate door kortdurende trainingen;
- ◆ De fysieke plek is essentieel.

*de regio Zwolle bestaat uit Zwolle en 22 gemeenten.



© Perron038

Studenten presenteren projecten tijdens Perron038 Demodag

5.4 OPERATIONEEL NIVEAU: INNOVEREN BINNEN HUBS

Experimenten, projecten en challenges: action based en vraaggestuurd

De samenwerking binnen hubs krijgt concreet handen en voeten in gezamenlijke activiteiten, zoals challenges, experimenten, onderzoek en projecten en geven invulling aan zowel topsport als breedtesport. In verschillende samenstellingen werken partijen aan het verwerven van nieuwe kennis, bouwen en toetsen van prototypes voor nieuwe producten en diensten, kennisoverdracht en worden gerealiseerde producten en diensten breder gedistribueerd via start-ups en/of intermediaire partijen.

De activiteiten vanuit de roadmap zijn veelal action based en vraaggestuurd. Daarmee zijn zij sturend, ten aanzien van de gevraagde kennis, competenties en inzet vanuit alle partners in plaats van dat bestaande structuren en opdrachten leidend zijn. Deze ontwikkeling kan onder meer leiden tot een betere match tussen onderwijsprogramma en activiteiten, bijvoorbeeld in de vorm van challenge based education. Op deze wijze vallen onderwijs, onderzoek en waardecreatie steeds meer samen. Dit is een zeer impactvolle wijziging voor kennisinstellingen die op zichzelf al een meerjarige transitie tot gevolg hebben.

Vormgeving van samenwerking

De samenstelling van partners zal per activiteit verschillen. Alleen als er sprake is van gedeelde urgentie en problematiek is participatie relevant. Meedoen om het meedoen werkt contrair op het behalen van resultaten.

Dit vraagt om een goede vraagarticulatie voorafgaand aan de start om niet alleen de aanwezige perspectiefverschillen tussen bedrijven en kennisinstellingen te overbruggen maar ook om vast te stellen wat de wederzijdse bijdrage is. Voor deze aspecten van de vraagarticulatie is het Konnect-canvas ontwikkeld, dat van betrokkenen vraagt om tot gedeelde uitgangspunten te komen. Het canvas en de werking van het canvas zijn beschreven in hoofdstuk 3.

Een vroegtijdige voorbereiding is een vereiste zodat actief experimenteerruimte binnen de onderwijsprogramma georganiseerd worden.

Uitvoering van samenwerking

Bij de operationele uitvoering van de activiteiten is een grote rol weggelegd voor de inhoudelijke experts van de partners (bijv. docenten, lectoren, practoren, onderzoekers, ondernemers, specialisten vanuit deelnemende bedrijven). Gezien de aard van hun rol hebben zij een focus op het 'wat', terwijl het succes van samenwerken mede bepaald wordt door het 'hoe' en 'waarom'. Een goede borging van deze aspecten vraagt dan ook om een verdere competentieontwikkeling bij deze professionals. Daarnaast is hun beschikbaarheid een vaak terugkerend issue, wat verbeterd kan worden door inhoudelijke professionals vroegtijdig te betrekken. Hiervoor is een cruciale rol weggelegd voor de "konnectoren" (zie hoofdstuk 7).

Learning communities binnen hubs

Alhoewel activiteiten veelal vraaggestuurd zijn, is er sprake van gelijkwaardigheid tussen de partners en is er geen opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Daarbij zullen sommige activiteiten meer of minder succesvol zijn dan andere activiteiten. Juist het continue delen van deze leereffecten liggen aan de basis van de overall ontwikkeling van de hub. Hubs investeren dan ook actief in het vormgeven van een learning community binnen de hub, waarbij de verschillende activiteiten met elkaar in contact worden gebracht. Hier staan kennisdeling, gemeenschappelijke reflexieve monitoring en de ontmoeting centraal.

HOOFDSTUK 6

**FINANCIERING
EN MONITORING**



HOOFDSTUK 6

FINANCIERING EN MONITORING

In het Konnect framework zijn langetermijnfinanciering en monitoring als randvoorwaarden opgenomen. Een efficiënt en effectief en innovatie ecosysteem dat in samenhang opereert op strategisch, tactisch en operationeel niveau vraagt om herinrichting van deze randvoorwaarden.

6.1 FINANCIERINGSVRAAGSTUKKEN BINNEN HET TOEKOMSTIGE LANDSCHAP

Het geschetste toekomstige landschap leidt tot een heroriëntatie op een aantal financieringsaspecten.

Het recente SER Noord-Nederland rapport 'Voorwaarden voor regionale innovatie' heeft hiervoor al een aantal waardevolle aanbevelingen gedaan.

De transitie die wordt voorgesteld vraagt om:

- ◆ het beschikbaar stellen van middelen om de structuren in het landschap te verstevigen;
- ◆ financieringsmodellen die ruimte bieden op tactisch roadmap-niveau in plaats van op operationeel programmaniveau;
- ◆ commitment op het beschikbaar maken van en investeren in de workforce;
- ◆ in de breedte zorg dragen voor een betere matching, fasering en werking van het subsidie- instrumentarium voor bedrijven.

◆ Structureren van het landschap

Naast investeringen in inhoudelijke activiteiten is er noodzaak om de structuren beter te bestendigen. Dit omvat primair de inrichting en ondersteuning van een Noord-Nederlandse regietafel en de keuze voor en het meerjarig bestendigen van een selectie aan hubs voor de middellange termijn.

Het is noodzakelijk dat in de eerste fase van de organisatie van het ecosysteem (bijvoorbeeld 5 jaar) de overheden de kosten van het netwerkmanagement op noordelijk niveau en van geselecteerde hubs (deels) voor hun rekening nemen. Zodra de infrastructuur zich heeft bewezen wordt overgegaan tot een Publiek-Private-Samenwerking (PPS)-constructie, waarin ook andere partijen bijdragen. Dit is een vergelijkbaar model als dat de provincie Noord-Holland toepast.

◆ Financieringsmodellen op tactisch roadmap niveau

De hubs stellen roadmaps op waarin de meerjarige doelen ten aanzien van kennis- en businessontwikkeling worden beschreven. Dit omvat een breed scala aan onderliggende activiteiten (projecten, onderzoeken, experimenten en challenges) die de praktische uitvoering op transitiethema's vormen. De roadmaps hebben een breed karakter en zullen, op basis van reflexieve monitoring, gedurende de looptijd aan verandering onderhevig zijn.

Waar het huidige subsidie-instrumentarium veelal gericht is op individuele activiteiten is wenselijk om naar financiering op roadmap niveau toe te werken. Dit biedt ruimte om binnen de ambitie van de roadmap vrijheid te hebben om te wisselen tussen individuele activiteiten als leereffecten of externe ontwikkelingen daar aanleiding toe geven. Hiermee ontstaat meer stabiliteit in de uitvoering en doorvertaling van geleerde lessen en minder focus op met kortcyclische subsidieverwerving.

◆ Investeren in workforce

De centrale 'workforce' voor innovatie in regionale innovatie-ecosystemen (hubs) zijn mensen met verschillende rollen (bijvoorbeeld onderzoekers, docenten, adviseurs, ondernemers,

bestuurders) die beleid maken, het werk verrichten en voor talentontwikkeling en financiering zorgen. Een verdere investering in zowel competentieontwikkeling, beschikbaarheid en rolduidelijkheid is nodig om het ecosysteem te laten functioneren.

Zonder deze workforce gebeurt er immers niets.

In eerste instantie vraagt dit minimaal van betrokken partijen om eigen professionals vrij te maken in hun rol als ‘connector’ en hen in kind te laten participeren.

◆ **Betere match met bedrijven**

Voor een groot deel van de bedrijven in Noord-Nederland is deelname aan samenwerkingsverbanden financieel uitdagend. Enerzijds kan de initiële investering dusdanig zijn dat de verhouding tot de mogelijke, uiteindelijke waardecreatie scheef is. Anderzijds geven bedrijven aan dat de beschikbare subsidiemiddelen vaak moeilijk toegankelijk zijn en matig functioneren. Bijvoorbeeld de aansluiting tussen uitbetaling van de subsidie in relatie tot de voorfinanciering. Gezamenlijk onderzoek naar mogelijke aanpassingen in het (operationele) instrumentarium is hier nodig.

Daarnaast is er ruimte voor meer connectiviteit bij ondernemers zelf. In toenemende mate verbinden bedrijven zich in bedrijvenclusters (bijvoorbeeld Innovatie Cluster Drachten), waardoor de bijdrage aan hubs collectief gedragen kan worden. Een verdere stimulatie van de ontwikkeling van bedrijvenclusters is dan ook wenselijk.

In de premature fase van samenwerking waarbij er nog beperkt zicht is op de reële bedrijfseconomische waardecreatie is het voor bedrijven moeilijker om investeringen en participatie te verantwoorden. Tegelijkertijd is een gelijktijdige start met participatie van alle stakeholders een duidelijke succesfactor gebleken. Naast het feit dat participerende partijen in kind bijdragen zullen leveren, is het opportuun dat in de opstartfase de out-of-pocket kosten gefinancierd worden door overheid en/of kennisinstellingen. Een verdere financiële bijdrage vanuit bedrijven wordt dan relevant wanneer de te verwachten economische waardecreatie meer realistisch wordt.

6.2 MONITOREN, LEREN EN BIJSTUREN

Het Konnect framework voorziet in een structurele samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven om de innovatiekracht op langere termijn te versterken. Dit is een langetermijntransitie waarvan de correlatie tussen de interventies enerzijds en de opbrengst anderzijds zich moeilijk laat vangen in de traditionele (op het audit perspectief geschoeide) monitoringsinstrumenten. De transities laten zich soms moeilijk vangen in cijfermatige monitoring, maar vragen om een meer kwalitatieve beoordeling. Tegelijkertijd is er behoefte aan een sterkere sturing op resultaatgerichtheid teneinde het culturele aspect van vrijblijvendheid te beperken. Dit vraagt dan ook om een gevarieerd instrumentarium waarmee de beweging van de langetermijntransitie in kaart komt (‘zijn we op koers?’) en tegelijkertijd de effectiviteit van specifieke inspanningen beoordeeld kan worden.

Daarnaast is er sprake van een gedeeltelijke ‘mismatch’ tussen de realiteit van het Noord-Nederlandse innovatie-ecosysteem en de bestaande monitoringsinstrumenten. Er is vaak sprake van (inter)nationale benchmarks waarbij criteria als IP- of R&D-budgetten zwaarwegend zijn om de relatieve positie met betrekking tot innovatiekracht te bepalen. Deze criteria zijn, gezien de samenstelling van het economische landschap van Noord-Nederland per definitie onder gemiddeld, wat een hoge score bemoeilijkt. Het lijkt dan ook opportuun om, in aanvulling op deze bestaande benchmarks en onderzoeken, meer gericht te kijken naar criteria die de beoogde transitie in Noord-Nederland duiden.

6.2.1. Strategisch: reflexieve monitoring als vertrekpunt

In samenwerking met het programma Hi!Noord en SNN is om bovenstaande monitoringsvragen aan te pakken een verkenning gestart ten aanzien van de toepasbaarheid van Reflexieve Monitoring in Actie (RMA). Gezien het karakter van deze door Wageningen Universiteit en VU ontwikkelde methode lijkt er sprake van een hoge mate van toepasbaarheid op de monitoring van de RIS3-transities.

De reflexieve monitoring vraagt een onafhankelijk instituut dat de monitoring verricht en op basis van bevindingen aan het regievoerend orgaan rapporteert over betekenis en consequenties en adviseert over gewenste bijsturing. Bijsturing vindt plaats door een regievoerend orgaan, en heeft betrekking op het hele scala van de dimensies van de ontwikkeling van het ecosysteem wordt aangejaagd (beleid, programma's, projecten, financiering, kennisontwikkeling, kennisdeling en samenwerking). Dit vraagt om een onafhankelijke en eenduidige datacollectie en duiding daarvan. Een verdere verkenning en concretisering is nodig.

Uitgangspunten Reflexieve Monitoring in Actie

Duurzame ontwikkeling vraagt om verandering op vele maatschappelijke niveaus en in meerdere domeinen tegelijkertijd: economisch, politiek, wetenschappelijk, etc. Daartoe moeten keuzes worden gemaakt die radicaal afwijken van de gangbare praktijken, gewoonten, onderlinge relaties en institutionele structuren. Maar juist dat is niet eenvoudig. Systeeminnovatie heeft daarom baat bij een vorm van monitoring die de reflexiviteit van de programma's en projecten bevordert. Alleen zo kunnen ze nieuwe manieren van handelen ontwikkelen waarbij de institutionele omgeving mee verandert.

Onderzoekers van de Wageningen Universiteit en de Vrije Universiteit hebben gezamenlijk een vorm van monitoring ontwikkeld die hierop inspeelt: Reflexieve Monitoring in Actie (RMA). Willen activiteiten leiden tot realisatie van de verstrekkende

ambities van de systeeminnovatie, dan moeten reflectie en leren gericht op structurele verandering hecht verweven zijn: RMA draagt daaraan bij. Het zet betrokkenen ertoe aan te blijven reflecteren op de relaties tussen de hoofdzaken: de projectambitie, de gangbare praktijken, hun institutionele verankering en die ontwikkelingen in het systeem die kansen bieden om de ambities van systeeminnovatie waar te maken.

Het is een actiegerichte vorm van monitoring die integraal onderdeel is van het proces. Inzichten worden direct beproefd in nieuwe activiteiten. Zo helpt RMA de betrokkenen hun ambities hoog te houden en draagt het bij aan een samenhangende, structurele verandering zonder dat route en bestemming vooraf exact bekend zijn.

RMA verschilt wezenlijk van andere, bekende vormen van monitoring en evaluatie. De toekomst ontwikkelt zich nu eenmaal onvoorspelbaar, financiën zijn onzeker, belangen tegenstrijdig en mensen geneigd om op dezelfde weg door te hobbelen.

Strategieën worden dan ook pas gaandeweg ontwikkeld en einddoelen veranderen veelal in de loop van een project. Bovendien worden resultaten pas na lange tijd zichtbaar. Het is daarom weinig realistisch een expert data te laten verzamelen voor evaluatie achteraf op basis van vooraf vastgestelde doelen. Participatieve vormen van monitoring en evaluatie waarbij actoren gelijkwaardige inbreng hebben, helpen om te zorgen dat betrokkenen gezamenlijk leren. RMA gaat een stap verder: leren als zodanig is niet het doel. Het gaat erom te leren de uitdagingen aan te pakken die zich in systeeminnovatie projecten voordoen door gezamenlijk oplossingsrichtingen te ontwikkelen.

Reflectieve Monitoring in actie: Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatie projecten, WUR en VU

6.2.2. Tactisch en operationeel: effectiviteit van de hubs centraal

In navolging van het perspectief van reflexieve monitoring en de keuze voor een overzichtelijk landschap waarin de hubs een centrale rol spelen, is het opportuun om de monitoring en bijsturing eveneens toe te passen op de hubs.

De monitoring omvat een tweetal perspectieven: (i) de mate waarin voldaan wordt aan de succesfactoren van goede samenwerking (het 'hoe') en (ii) de mate waarin roadmap en de onderliggende projecten tot uitvoer komen (het 'wat').

Door deze werking van de hubs centraal te stellen wordt tegelijkertijd rekening gehouden met het feit dat bij innovatie voor de langetermijn hoort dat er gewerkt wordt met challenges en experimenten die ook kunnen mislukken en dat daaruit juist veel te leren valt. Bovendien is er sprake van gerichte monitoring op de werking van het landschap in plaats van een generieke monitoring onder een te diverse populatie die weinig samenhang vertoont en daarmee weinig handvatten voor verbetering biedt.

De in hoofdstuk 2 geschetste succesfactoren vormen de basis om het 'hoe' van de samenwerking te beoordelen, de effectiviteit van het 'wat' van de hubs wordt bepaald aan de hand van een zogenaamde succesmap. Hierbij wordt niet uitgegaan van de traditionele criteria zoals IP, maar wordt gekeken naar de mate waarin het samenwerkingsverband resultaten behaalt in de diverse fasen van samenwerking.

Voorbeeld succesmap voor hubs

Input	<ul style="list-style-type: none"> # activiteiten % activiteiten met participatie van meerdere partijen Innovatiebeleid geformuleerd Roadmap geformuleerd Gezamenlijke governance tussen partijen
Activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> # aantal uitgevoerde activiteiten t.o.v. gepland % activiteiten uitgevoerd cf. planning/budget # betrokken bedrijven # betrokken studenten
Output	<ul style="list-style-type: none"> # nieuwe producten/diensten # procesverbeteringen # nieuwe projectideeën NPS score - klanttevredenheid
Impact	<ul style="list-style-type: none"> Groei in omzet Omvang nieuwe (onderzoeks)subsidies

Monitoring op operationeel niveau bestaat vervolgens uit de combinatie van beoordeling van de kwaliteit van de samenwerking en de mate waarin is voldaan aan de criteria voor succesvolle samenwerking (het 'hoe') en monitoring van de meer traditionele TGKIO-criteria (tijd, kwaliteit, geld, informatie, organisatie). Dit vraagt verbindend tussen de hubs te werken aan eenduidige en continue dataverzameling en de vertaling daarvan naar stuurinformatie.

Deze eerste verkenning van de benodigde transitie t.a.v. financiering en monitoring heeft nadere analyse en uitwerking. Hiertoe zijn reeds initiatieven gestart vanuit SNN, Hi!Noord, Konnect en Universiteit van het Noorden.

Overzicht monitoring

	Basismethodieken monitoring	Criteria	
		Kwaliteit van samenwerking	Effectiviteit van samenwerking
Strategisch	Reflexieve monitoring en benchmarks, w.o. Noord-Nederlandse Innovatiemonitor, EU Regional Innovation Scoreboard, EU Regional Competitiveness Index en Birch Entrepreneurial Ecosystem Index	Succesfactoren samenwerking	Brede, kwalitatieve en doorlopende beoordeling van vraagstuk 'zijn we op koers' aangevuld met externe, kwantitatieve data
Tactisch	Reflexieve monitoring	Brede, kwalitatieve en doorlopende beoordeling van vraagstuk 'zijn we op koers' aangevuld met externe, kwantitatieve data	Succesmap
Operationeel	Reflexieve monitoring en audit monitoring	Succesfactoren samenwerking	TGKIO



HOOFDSTUK 7

WORKFORCE

HOOFDSTUK 7

WORKFORCE

Het opzetten, onderhouden en uitbouwen van succesvolle innovatie-ecosystemen staat of valt met mensen: deelnemers vanuit kennisinstellingen, bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en inwoners. Zij brengen kennis, talent en menselijk kapitaal in, zorgen voor het benodigde financieel kapitaal en bieden de benodigde randvoorwaarden. Zij vormen samen het lerend netwerk en de uitvoerende organisatie. De samenwerking in regionale innovatie-ecosystemen ontstaan niet vanzelf. Het vraagt de nodige organisatie om de workforce vanuit kennisinstellingen en bedrijven beschikbaar te maken (zie 7.1) en een netwerk van “konnectoren” om alle activiteiten die nodig zijn op elkaar af te stemmen (zie 7.2).

7.1 INZET VAN ACTOREN IN HUBS

7.1.1. Verschillende rollen

De centrale ‘workforce’ voor innovatie in regionale innovatie-ecosystemen (hubs) zijn mensen met verschillende functies. Het gaat om onderzoekers, docenten, studenten vanuit kennisinstellingen en organisatoren, projectleiders, relatiebeheerders vanuit eerstelijnsorganisaties, ondernemers en (specialistische) vertegenwoordigers van bedrijven. Daarnaast zijn er diverse organisaties die o.a. beleid maken, voor talentontwikkeling en voor financiering zorgen.

De rollen die nodig zijn binnen een innovatie-ecosysteem zijn onder andere: innoveren, verbinden, kennis delen, bijeenroepen, faciliteren, promoten, financieren, trainen en voorvechter zijn. Deze rollen worden vaak door verschillende actoren in het ecosysteem vervuld. Doordat de rollen door verschillende actoren vervuld worden, kunnen uitdagingen ontstaan: essentiële rollen worden niet vervuld, actoren zijn niet goed verbonden met elkaar of er is een gebrek aan systeemversterking binnen de organisaties in het ecosysteem (de achterliggende interne organisaties ontwikkelen niet mee en interne processen sluiten daardoor niet aan op het ecosysteem). Tegelijkertijd is belangrijk op te merken dat rollen in een ecosysteem dynamisch zijn en dat rolinvulling kan rouleren. Het is niet ondenkbaar dat één persoon meerdere rollen vervult, of dat één rol door meerdere personen wordt vervuld. Daarnaast kunnen (en zullen) de rollen gedurende de samenwerking wisselen. Uiteindelijk wordt de samenwerking hierdoor versterkt, omdat meerlagigheid wordt gecreëerd en je minder afhankelijk bent van één persoon. Door het faciliteren van interactie en communicatie tussen medewerkers, dragen ze bij aan het vormgeven van vernieuwende ideeën en het verspreiden van kennis. De hubs bieden een omgeving waarin kennis en ervaring gedeeld kan worden.

7.1.2. Creëren van collectieve randvoorwaarden in organisaties

De noordelijke keuze voor de hubs heeft voor de organisaties een aantal consequenties voor inzet van hun medewerkers en de inrichting van eigen organisatie op de samenwerking in ecosystemen. De organisaties bieden docenten, onderzoekers, ondernemers, adviseurs en studenten gelegenheid om samen onderzoek te doen naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven; deze samenwerking vormt tegelijk de leeromgeving voor het onderwijsstelsel en opgavegericht werken vormt voor allen de werkwijze voor de komende jaren.

De kennisinstellingen geven in de hubs tegelijkertijd de doorlopende samenwerking tussen wo, hbo en mbo en de interdisciplinaire samenwerking vorm. Hierdoor ontstaat een collectieve ‘workforce’ voor de aanpak van opgaven, omdat medewerkers interorganisatieel samenwerken. Bedrijven, eerstelijnsorganisaties en andere intermediaire clubs zetten evenzo in op de bemensing van een workforce die deelnemen in de hubs en andere samenwerkingsvormen.

Door als kennisinstellingen dubbelingen in de inzet op thema's en de inzet van menskracht te verminderen ontstaat een efficiënte en effectieve regionale workforce op de transitithema's. Dat vraagt dat instellingen elkaar focusthema's gunnen en tegelijk actief zoeken naar cross-overs tussen thema's om zo het geheel van het noordelijk innovatie-ecosysteem te versterken. Het management van de (kennis)instellingen organiseert dat er in elke laag binnen de organisatie mandaat, erkenning en sturing is voor de inzet van de workforce in de regionale en thematische ecosystemen rond de transitieopgaven.

7.1.3. Competentieontwikkeling

De samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven in regionale en thematische ecosystemen (hubs) en open innovatie in het algemeen vraagt van alle betrokkenen specifieke vaardigheden en een verandering van houding. De samenwerking in open ecosystemen vraagt namelijk een overgang van een zakelijke cultuur (die uitgaat van onderlinge concurrentie, beheersing van chaos, sturen met geld en macht) naar een subjectieve, 'zachte' cultuur (die uitgaat van samenwerking aan waardecreatie, delen, kwaliteit en onderhandeling en experimenteren). Dat betekent ook dat medewerkers onderkennen dat iemand anders meer kan weten over een thema, dat om hulp vragen een kracht is en dat delen een kans kan opleveren. Leven lang leren en ontwikkelen (LLO) op het gebied van open innovatie en (interdisciplinair) samenwerken in netwerken wordt het drijvende principe in organisaties. In Noord-Nederland is al heel veel kennis aanwezig, het is nu de tijd om dat slim in te zetten en te verbinden.

7.2 INZET VAN VERBINDERS (“KONNECTOREN”)

De workforce voor innovatie in regionale innovatie-ecosystemen (hubs) bestaat uit een deskundige groep 'valorisatie-experts', genaamd 'konnectoren'. Binnen Konnect is gekeken hoe de workforce van "konnectoren" eruit moet en kan zien. De Konnector speelt een sleutelrol bij het opbouwen en onderhouden van de relaties tussen medewerkers en actoren in het ecosysteem. Ze faciliteren interacties, stimuleren samenwerking, zorgen voor een snelle verspreiding van kennis en dragen daardoor bij aan het ontwikkelen van innovaties.

Door te investeren in sterke interne en externe netwerken, kan de Konnector bijdragen aan het verhogen van productiviteit en innovatiekracht binnen de organisatie en het ecosysteem. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat deze rol momenteel nog te weinig helder, aanwezig en bestendig is. Dit speelt zowel bij kennisinstellingen als bij bedrijven/bedrijvencusters en intermediaire partijen.

7.2.1. Vaardigheden

Voor succesvolle samenwerking in ecosystemen zijn bepaalde vaardigheden en persoonlijkheidseigenschappen nodig. Een Konnector moet daarom beschikken over deze verschillende vaardigheden en persoonlijkheidseigenschappen. Op basis van literatuuronderzoek en interviews is hiervan een selectie gemaakt. Hiermee zijn het veelvoud aan benodigde vaardigheden en eigenschappen teruggebracht naar vier basisvaardigheden en eigenschappen, namelijk: proactiviteit, communicatieve vaardigheden, een open en lerende houding en enthousiasme.

De persoonlijkheidseigenschappen, extravertie, openheid voor ervaringen en vriendelijkheid blijken positief gelinkt aan de rol van Konnector en netwerker. Desalniettemin heeft een recente meta-analyse aangetoond dat deze eigenschappen niet de sterkste voorspellers zijn van netwerkgedrag, maar dat proactiviteit een krachtige voorspeller blijkt te zijn. Dit suggereert dat het vermogen om proactief te handelen en initiatief te nemen wellicht belangrijker is dan aangeboren persoonlijkheidskenmerken bij het succesvol vervullen van de rol van Konnector en netwerker.

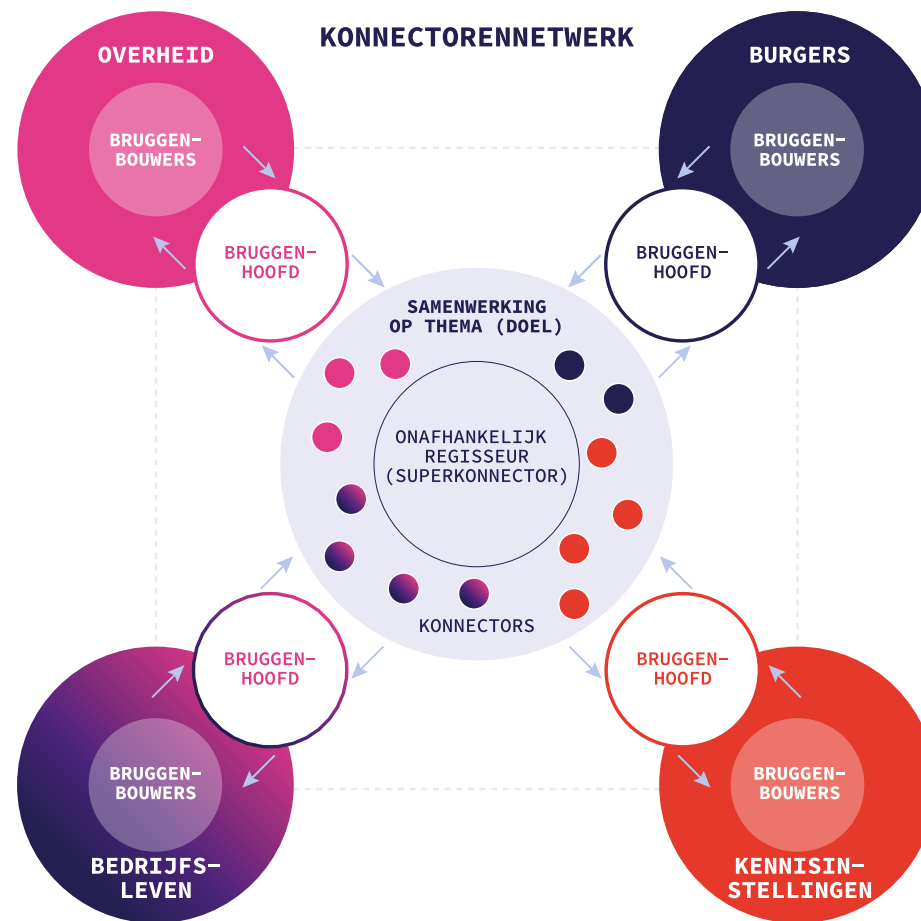
7.2.2. Randvoorwaarden

Om de rol van Konnector goed tot uiting te brengen, zijn verschillende randvoorwaarden nodig. In de gesprekken kwam vooral naar voren dat de Konnector ruimte en vrijheid moet krijgen om de rol te vervullen. Dit houdt in dat de Konnector in staat moet zijn om autonoom en zelfstandig te kunnen handelen en hiervoor mandaat krijgt. Ruimte houdt ook in dat de Konnector binnen zijn/haar rol flexibiliteit en ondersteuning vanuit de organisatie krijgt

om innovatieve samenwerkingsinitiatieven te verkennen, ontwikkelen en in te bedden. Verder is naar voren gekomen dat een nauwe samenwerking tussen de Konnector en de bestuurder van de organisatie een belangrijke randvoorwaarde is, mede om de autonomie en verantwoordelijkheid van de Konnector te bewaken.

Hiermee hangt samen dat er financiële ruimte moet zijn voor de rol van Konnector: het kost tijd om relaties en netwerken op te bouwen en te onderhouden en om netwerkdoelen te formuleren en te herijken. De Konnector moet hierin gefaciliteerd worden door de organisatie. Dit heeft niet alleen te maken met organisatiecultuur (in hoeverre wordt belang gehecht en waardering toegekend aan de rol van Konnector in een organisatie), maar ook met organisatiestructuur (in hoeverre zijn er middelen beschikbaar en zijn interne processen zoals verantwoording zo ingericht dat de Konnector zijn/haar rol kan vervullen).

Op basis van bovenstaande inzichten kan worden geconstateerd dat er niet één perfecte Konnector bestaat, maar dat er meerdere connectoren met verschillende rollen en vanuit verschillende organisaties actief zijn in het ecosysteem. Het schema (konnectoren-netwerk) hiernaast geeft een weergave van de posities van de connectoren met verschillende rollen. Het konnectoren-netwerk biedt een model om samenwerking en innovatie in Noord-Nederland te stimuleren. Het model benadrukt de rol van de super Konnector als centrale spil en regisseur, die verantwoordelijk is voor het coördineren en stimuleren van samenwerking tussen verschillende stakeholders binnen een ecosysteem. Daarnaast spelen de connectoren een belangrijke rol als directe verbinding tussen de betrokken organisaties, waarbij ze het regionale belang vertegenwoordigen en de samenwerking faciliteren op specifieke thema's en doelen. Het concept van het bruggenhoofd zorgt voor een nauwe samenwerking tussen de hub, het konnectoren-netwerk en de bruggenbouwers in de organisatie. Deze rollen zullen verder worden toegelicht.



Konnectoren met elkaar in verbinding

Super Konnector:

In het hart van dit model bevindt zich de onafhankelijke Konnector, ook wel de “super Konnector” genoemd. Deze persoon fungeert als een centrale spil en heeft als taak om de samenwerking (binnen een hub) te coördineren en te stimuleren. De super Konnector werkt als een regisseur, waarbij hij/zij het overzicht behoudt en beschikt over een groot netwerk. Deze fungeert als een neutrale tussenpersoon die de verschillende perspectieven en belangen van de overheid, bedrijven, kennisinstellingen en maatschappij samenbrengt en in evenwicht houdt. Daarnaast fungeert hij/zij als bemiddelaar en draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen tussen de verschillende actoren. De financiering vindt plaats vanuit alle betrokken partijen. De super Konnector kan in een team werken met andere super connectoren, die samen onder een onafhankelijke partij hangen. Een voordeel hiervan is dat ze nauw met elkaar in contact staan en overstijgend kunnen netwerken.

Konnector

De connectoren zijn gedetacheerd vanuit de aangesloten triple-helix-partijen en vormen het ‘konnectoren netwerk’ rondom de super Konnector. Deze connectoren fungeren als de directe verbinding tussen de betrokken organisaties en de super Konnector. Ze vertegenwoordigen het regionale belang en zijn verantwoordelijk voor het faciliteren van de samenwerking op het specifieke thema of doel (betreffende ecosysteem, hub etc.). Ze zullen deels de belangen van de basisorganisatie vertegenwoordigen, maar daarnaast ook oog hebben voor de netwerkdoelen en behoeften van de regio. Zo worden zowel de expertise als de belangen van de verschillende partijen meegenomen. Ook wordt het creëren van vele losse samenwerkingen op hetzelfde thema in het Noorden op deze manier tegengegaan.

Bruggenhoofd

Om de brug te slaan tussen de connectoren en de organisaties waar ze gedetacheerd zijn, is het concept van het ‘bruggenhoofd’ geïntroduceerd. Het bruggenhoofd is de persoon aan de rand van de aan het ecosysteem deelnemende organisatie, zoals een vertegenwoordiger van een kennisinstelling, een relatiemanager bij de overheid of een eerstelijnsadviseur voor bedrijven. Dezelfde structuur kan bij een middelgroot tot groot bedrijf of een overheidsinstelling plaatsvinden. Deze persoon staat in nauw contact met de connectoren en fungeert als een schakelpunt tussen de organisatie en het connectoren-netwerk. Het bruggenhoofd werkt nauw samen met interne stakeholders, zoals hoogleraren, lectoren, practoren, onderzoekers, docenten en beleidsmakers binnen de kennisinstelling. Ze zorgen ervoor dat de relevante kennis en expertise van de kennisinstellingen beschikbaar is en effectief kan worden ingezet in samenwerkingsverbanden en projecten met externe partijen. Het bruggenhoofd werkt actief aan het opbouwen van relaties en netwerken met externe partijen, zoals bedrijven, overheidsinstanties en maatschappelijke organisaties. Ze begrijpen de organisatiecultuur, kennen de interne processen en hebben een goed begrip van de mogelijkheden en beperkingen binnen de organisatie. Ze zorgen ervoor dat de stemmen en perspectieven van alle partijen worden gehoord en meegenomen in de besluitvorming en projectuitvoering. Ze werken samen met stuurgroepen, bestuurlijke overlegorganen en andere gremia om consensus te bereiken en gemeenschappelijke doelen te realiseren. Het bruggenhoofd kan op hetzelfde moment ook de functie van Konnector en bruggenbouwer vervullen.

Bruggenbouwer

Bruggenbouwers kunnen allerlei mensen binnen de organisatie zijn die actief een deel van hun tijd besteden aan het ‘bruggen bouwen’. Ze dagen bestaande denkwijzen en werkwijzen uit en stimuleren een open en flexibele cultuur waarin ruimte is voor het wijzigen van koers en het verkennen van nieuwe mogelijkheden. Ze moedigen medewerkers aan om buiten hun eigen kaders te denken en zich te verbinden met andere afdelingen en teams.

7.3 CONCLUSIES WORKFORCE VAN DE TOEKOMST

De rol(len) van en randvoorwaarden voor de workforce zijn momenteel nog onvoldoende ingericht bij kennisinstellingen, bedrijven/bedrijvencusters en intermediaire partijen. De inzet van workforce in het noordelijke innovatie-ecosysteem vraagt dat:

- ◆ medewerkers van kennisinstellingen en bedrijven actief participeren in de ontwikkeling van waardeketens rond de grote transitithema's vanuit hubs en dat zij hiervoor gefaciliteerd worden;
- ◆ de samenwerking in hubs als valorisatieroute in Noord-Nederland voor alle partijen de collectieve leeromgeving vormt om de transitiedoelen te bereiken;
- ◆ hiervoor binnen de organisaties in het ecosysteem door het management randvoorwaarden worden gecreëerd;
- ◆ alle deelnemers, volgens het principe van leven lang ontwikkelen, de benodigde competenties en vaardigheden ontwikkelen voor samenwerking in open ecosystemen.



HOOFDSTUK 8

**ADVIEZEN
EN ACTIES**



HOOFDSTUK 8

ADVIEZEN EN ACTIES

De bevindingen in Konnect maken duidelijk dat alle partijen zich bewust zijn van de stappen die gezet moeten worden en dat er in toenemende mate sprake is van gedeelde urgentie om gezamenlijk vaart te zetten achter de concretisering van de RIS3-agenda. Tegelijkertijd is de opgave complex, zeer omvangrijk en is er geen 'silver bullet' als allesomvattende oplossing. Veel inzichten leiden tot nieuwe vraagstukken die aandacht en actie behoeven.

De optelsom van alle bevindingen vanuit Konnect leiden tot een toekomstvisie over de wijze waarop de innovatiekracht en samenwerking in Noord-Nederland versterkt kan worden. Een toekomstvisie op een landschap dat continu in beweging is en zich niet laat vastleggen in een omvattende plaat. De geschetste visie in combinatie met deze ontwikkelingen vormt de basis voor vervolgstappen om meerjarige beweging die met Konnect is gestart voort te zetten.

In voorgaande hoofdstukken zijn diverse elementen van de toekomstvisie afzonderlijk geschetst. Gezamenlijk leiden deze tot onderstaande toekomstvisie.

Hubs in de hoofdrol - centraal regisseren, lokaal organiseren.

In Noord-Nederland werken bedrijven, kennisinstellingen en overheden gericht met elkaar aan het ontwikkelen, distribueren en toepassen van nieuwe oplossingen voor maatschappelijke en bedrijfseconomische vraagstukken. Vraagstukken die kunnen starten bij elk van de genoemde partijen.

De samenwerking vindt plaats in lokale of regionale hubs: fysieke werkplaatsen rondom een specifiek thema waar leren, onderzoeken en toepassen centraal staan en waar

vraagstukken verschillende startpunten kunnen hebben (van fundamenteel onderzoek tot ondernemersvraag), maar waarbij de focus ligt op de thematische opgave (energietransitie bijv.). De hubs hebben een sterke positie in de eigen regio en werken nauw samen met gelijksoortige hubs in andere regio's.

In de hubs werken ondernemers, studenten, docenten, onderzoekers en anderen elke dag aan een breed palet van projecten, challenges, experimenten en onderzoeken. Daarmee zijn de hubs de bron en aanjager van nieuw onderwijs, nieuw onderzoek en nieuwe proposities. De hubs worden (h)erkend om hun brede impact en zijn daardoor voor alle partijen het logische loket om zich aan te verbinden. Daardoor hebben de hubs een aanzuigende werking naar nieuwe initiatieven en vraagstukken vanuit partijen en ontstaat hier de samenhang die nodig is voor innovatie.

De hubs zijn thematisch gericht rondom de vraagstukken zoals beschreven in de RIS3. Dit is een geregisseerde en gezamenlijke agenda en is gebaseerd op de sterktes van Noord-Nederland en speelt in op maatschappelijke en bedrijfseconomische vraagstukken van vandaag en morgen. Deze selectieve agenda leidt tot een gefocuste inzet van mensen en middelen en tot een afbakening van initiatieven.

Een Noord-Nederlandse agenda vraagt om Noord-Nederlandse regie. Regie door een gezamenlijke tafel met duidelijke vertegenwoordiging van bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Een tafel die het proces tot agenda-setting faciliteert, keuzes voor hubs maakt, de selectiviteit in de uitvoering borgt, de brede, reflexieve monitoring en bijsturing organiseert en de hubs en hun partners faciliteert met passende en stabiele financieringsopties.

8.1 KERNADVIEZEN STRATEGISCH

Organiseer een regievoerende triple helix tafel op Noord-Nederlands niveau

Doelen:

- ◆ Realisatie van innovatie agenda die zowel maatschappelijke als economische uitdagingen benoemt, draagvlak heeft vanuit ondernemingen, kennisinstellingen en overheid en aanzet tot actie bij alle partijen.
- ◆ Bestuurlijke clustering van tafels om focus en selectiviteit te bevorderen.
- ◆ Versterken (eigen) organisatiegraad en vertegenwoordiging van bedrijven.
- ◆ Faciliteren van de (her)inrichting van het Noord-Nederlandse innovatielandschap.

Acties:

- ◆ Creëer verkennende tafel met participatie vanuit bedrijvencusters, Universiteit van het Noorden en provincies om bevindingen Konnect te delen.

Doorontwikkeling financierings- en monitoring instrumentarium

Doel:

- ◆ Financierings- en monitoringsinstrumentarium lopen synchroon met transitie en de keuze voor de inrichting van het landschap waardoor focus verschuift van verkrijgen van middelen naar maken van impact.

Acties:

- ◆ Ontwikkelen van een langetermijn strategie voor financiering en subsidiëring van ecosystemen, zowel van de collectieve infrastructuur in als van samenwerkingsvormen in hubs.
- ◆ Ontwikkelen afwegingskader voor strategische/selectieve inzet van fondsen.
- ◆ Realisatie van monitoring instrumentarium dat de lange termijn opgaven volgt en input geeft voor passende bijsturing tijdens de programma's in plaats van achteraf.

Investeer in competentie-ontwikkeling “Ecosysteem Besturing”

Doel:

- ◆ Gedeeld bestuurlijk vertrekpunt op uitgangspunten open innovatie en de impact die dat heeft op wijze van samenwerking en besturing van Noord-Nederlandse vraagstukken.

Acties:

- ◆ Organisatie/ontwikkelen/uitvragen van een training voor bij bestuurders en beleidsadviseurs over regie, samenwerken en monitoring in ecosystemen.
- ◆ Verankering van deze training in de interne programma's van de deelnemers.

8.2 KERNADVIEZEN TACTISCH

Selecteer en investeer in regionale thematische hubs die gezamenlijk > 80% van het landschap afdekken

Doelen:

- ◆ Heldere uitvoeringsorganisatie van de RIS3 agenda
- ◆ Borging van vraagarticulatie via deelname bedrijven(clusters). Gedeelde urgentie o.b.v. nabijheid en thema.
- ◆ Ontdubbeling in initiatieven, overzicht in het landschap voor alle partijen.

Acties:

- ◆ Toetsen van Konnect bevindingen bij Hubs en opstellen selectiekader.
- ◆ Keuze voor select aantal hubs.
- ◆ Bieden van ondersteuning aan hubs gericht op ontwikkeling van ecosysteem.

Hubs werken vanuit meerjarige roadmaps aan topsport en breedtesport-proposities

Doelen:

- ◆ Sluiten van de Waarde-ring: breed spectrum van onderling geconnecteerde activiteiten.
- ◆ Creëren van logisch, thematisch loket met sterke aanzuigende werking op nieuwe partijen en veranderkracht naar bestaande partners.

Acties:

- ◆ Ontwikkelen format voor doelstellingen, roadmaps en proposities en experimenteer met hubs met de uitwerking daarvan.
- ◆ (Her)definieer de rollen van intermediaire organisaties m.b.t. breedte- en topsport, vraagarticulatie en verhouding tot hubs.

Positioneer en investeer in de rol van “Konnectoer”

Doel:

- ◆ Verstevigen en bestendigen van de rol van Konnectoer in organisaties en creëren van randvoorwaarden hiervoor.

Acties:

- ◆ Uitwerken profielschets Konnectoer voor eigen organisatie.
- ◆ In kaart brengen benodigde randvoorwaarden voor verstevigen positie Konnectoer in eigen organisatie.
- ◆ Ontwikkelen van handreiking processtappen positionering Konnectoer in eigen organisatie.

8.3 KERNADVIEZEN OPERATIONEEL

Borg altijd een gedeeld start-punt op het “hoe en wat” voor deze activiteiten en beschrijf de concrete rollen in de uitvoering

Doel:

- ◆ Verwachtingen en belangen helder maken waardoor meer onderling begrip ontstaat en de uitvoering van activiteiten niet stagneert.

Acties:

- ◆ Onderdeel maken van plan van aanpak nieuwe activiteiten; experimenteren met Canvas voor samenwerking.
- ◆ Vertaal roadmaps naar concrete activiteitenplanning en toets deze op haalbaarheid / beschikbaarheid door deelnemende partners.

Organiseer competente en voldoende capaciteit voor uitvoering

Doel:

- ◆ Voldoende beschikbare en competente workforce voor hub organiseren vanuit alle partners.

Acties:

- ◆ Vertaal roadmaps naar concrete activiteitenplanning en toets deze op haalbaarheid / beschikbaarheid door deelnemende partners.
- ◆ Verken mogelijkheden om experimenteeruimte in curriculum te maken en te benutten.
- ◆ Investeer in de rol van “konnector” bij alle partners om impact van roadmap op eigen organisaties vroegtijdig te managen.

Investeer in en organiseer de ontmoeting tussen challenges, activiteiten, projecten, experimenten, etc.

Doel:

- ◆ Kennisdeling en verdere verrijking en toepassing van kennis, vaardigheden en proposities in de waardering.

Acties:

- ◆ Organisatie van learning community binnen en tussen hubs, door te werken vanuit de methodiek van doelgerichte ecosysteem ontwikkeling.
- ◆ Planning maken voor ontmoetingen van learning community inclusief agendasetting.

8.4 AAN DE SLAG

Met de adviezen vanuit Konnect wordt een toekomst geschetst die niet van vandaag op morgen gerealiseerd is. Dit vraagt om blijvend commitment van partijen aan de gekozen route en het aanbrenge van een fasering om tot verdere impactbepaling van de adviezen te komen.

De optelsom van alle adviezen is omvangrijk en kent vele gelaagdheden. Elk advies in zichzelf vormt een grote veranderkundige opgave die niet over één nacht ijs gerealiseerd is en bovendien een forse impact kan hebben op de dagelijkse werkzaamheden van betrokkenen: docenten en studenten die meer in en voor hubs werken, bestuurders die transformeren tot regjobestuurders en ondernemers die zich in toenemende mate aan elkaar verbinden rondom innovatievraagstukken.

Het is dan ook zeer wenselijk om de verschillende adviesonderdelen onder te brengen in separate, maar wel onderling verbonden programma's. Het startpunt hiertoe wordt gelegd in een roadmap.

Vanuit de lessen van Konnect zijn er een aantal aanbevelingen te maken voor dit proces rondom de roadmap:

- ◆ Beter betrekken van bedrijfsleven door direct bedrijven(clusters) te betrekken bij het formuleren van de roadmap. Hiervoor is het advies om dit te doen met de grotere bedrijven clusters zoals bijvoorbeeld ICD in Drachten en SBE in de Eemsdelta.
- ◆ Gezien de centrale rol van hubs vooral al bestaande hubs te bezoeken, te interviewen rondom de learnings van Konnect en hen te betrekken bij het vervolg van Konnect. Hiervoor is de suggestie te beginnen bij de geformuleerde quick access points in dit rapport.

- ◆ Maak, gezien de rol van de overheid, de provincies en grotere gemeentes mede-eigenaar van dit proces.
- ◆ Om daarbij de samenwerking tussen partners in goede banen te leiden, is het nodig zowel de governance van dit proces als de projectbesturing van 'namen en rugnummers' te voorzien.
- ◆ Maak inhoudelijk en procesmatig een verbinding met andere, grotere programma's/ bewegingen in Noord-Nederland. Denk hierbij aan de LLO-katalysator, Campusontwikkeling, Universiteit van het Noorden, HC agenda en het Hi!Noord-programma.
- ◆ De trainees hebben binnen het programma waardevolle lessen geleerd en het advies is om in de roadmap deze lessen te bundelen bij het einde van het traineeship in maart. Daarbij ook te overwegen een mogelijk vervolg van het traineeship te geven als workforce voor de uitvoering van de roadmap in een volgende editie van het traineeship. Door ook baanperspectief te bieden voor de huidige groep trainees, blijft waardevolle kennis en ervaring behouden voor het ecosysteem.
- ◆ Last but not least te zorgen voor bemensing van dit alles door zowel het vrijspelen van de huidige groep Konnect-managers om hier gezamenlijk een vervolg aan te kunnen geven.

De binnen Konnect betrokken partijen hebben gezamenlijk aangegeven het voortouw te willen nemen om te komen tot een verdere uitwerking van de roadmap.

Met inachtneming van bovenstaande lessen zal de Stuurgroep Konnect de opdracht voor de roadmap formuleren en een goede governance-inbedding binnen bestaande structuren borgen.



BIJLAGEN

- ◆ Bijlage 1: Organisatie Konnect-programma
 - ◆ Bijlage 2: Overzicht geïnterviewde organisaties
 - ◆ Bijlage 3: Inzicht in de (lessen van) experimenten
 - ◆ Bijlage 4: Samenwerking Canvas Konnect met toelichting
 - ◆ Bijlage 5: Overzicht van samenwerkingsverbanden kennisinstellingen en bedrijven
 - ◆ Bijlage 6: Gebruikte literatuur
-

BIJLAGE 1

ORGANISATIE KONNECT PROGRAMMA

Stuurgroep:

De stuurgroep is de, namens alle partners gemandateerde, opdrachtgever van het project Konnect en stuurt het project zo nodig bij. De stuurgroep wordt gevormd door: Arwin Nimis (Drenthe College) en Erica Schaper (NHL Stenden).

Raad van Advies:

De Raad van Advies adviseert de Stuurgroep en het projectmanagement en vormt een klankbord voor de Stuurgroep en het projectmanagement.

De Raad van Advies bestaat uit: Joyce Walstra Oranjewoud Academy), Margriet Bouma (Metaalunie), Allard van Dijk (Ministerie van EZ) en Carlo Ezinga (Rabobank).

Projectmanagers:

Het projectmanagement organiseert de opzet van het project en bewaakt de voortgang. Als projectmanagers fungeren: Annechien Pronk en Sander Baesjou. Zij opereren vanuit het bureau Realisatiekracht (zie www.realisatiekracht.nu).

Penvoerder

De penvoerder is de formele contactpartij naar subsidiegever. Voor Konnect heeft de formele penvoerder RUG deze taak gedelegeerd aan TCNN. Betrokkenen zijn: Wytze Rijke en Lieke Kas.

Konnect-managers

Vanuit elke deelnemende kennisinstelling en eerstelijnsorganisatie voorziet een Konnect-manager (in deeltijd) in de behartiging van de samenwerking in het innovatielandschap en de advisering daarover aan hun interne bestuursorgaan. De Konnect-managers zijn:

Vanuit RUG	Peter van Kampen
Vanuit Hanzehogeschool	Anouk Versteegen
Vanuit Van Hall Larenstein	Martin Wijnia
Vanuit NHL Stenden	Robert Dreier
Vanuit Noorderpoort	Stieneke Boerma
Vanuit Drenthe College	Liesbeth Horstmann
Vanuit ROC Friese Poort	Suzanne van Wylick
Vanuit GroBusiness	Kees Tuin
Vanuit YnBusiness	Dennis Carton
Vanuit Ik Ben Drents Ondernemer	Maarten Goddijn
Vanuit Friesland College	Hendrik Jan Hoekstra
Vanuit Terra	Chris Kesting
Vanuit Alfa-college	Adri Mertens
Vanuit Aeres	Rinze Fokkema

Werkpakketleiders

De uitvoering van de onderscheidende activiteiten voor het onderzoek naar het bestaande en gewenste landschap en de workforce is in handen van de werkpakketleiders. Deze werkpakketleiders zijn daarvoor in deeltijd vrijgesteld door één van de deelnemende organisatie.

Werkpakket "Infrastructuur":	Jan Buiten (RUG) en Renée Oosterwijk (Noorderpoort)
Werkpakket "Energie":	Gerard Sijpkens (Ekwadraat) en Renate Westdijk (YnBusiness)
Werkpakket "Circular":	Liesbeth Horstmann (Drenthe College) en Tjitske Kiemel (Ik Ben Drents Ondernemer),
Werkpakket "Digitalisering":	Rian van Diedenhoven (GroBusiness) en Annette Dupree (Hanzehogeschool)

Trainees

Er zijn vanaf maart 2023 trainees bij ingeschakeld voor de periode van een jaar. In het eerste half jaar voor Konnect, voor specifieke opdrachten. In het tweede half jaar voor de Universiteit van het Noorden.

De trainees zijn:	Leon de Jong Freerk Reitsma Rebecca Dik Ingrid Wolters Laurens Nijp
Experimentleiders:	
Circular Plastics:	Ineke Ganzeveld (Greenwise Campus)
Leergang Circulaire Economie	Stieneke Boerma (Noorderpoort)
Technicoord	Henk de Vries (ROC Friese Poort)
Zorgtechnologie	Job van 't Veer (NHL Stenden) en Reinier Hakvoort (De-Re Health Innovations)
Leer- en ontwikkelcultuur	Arjen Edzes (Hanzehogeschool)
SKILLSLAB	Baukje Pander (Drenthe College)
Prototyping the Innotrain	Jan Klerken (Hanzehogeschool)
AVG Circular Team	Corrie Ponne (YnBusiness)
Digitale Werkplaatsen Noord-Nederland	Lous Ebbens (Hanzehogeschool)
Van Parels naar Portaal	Martin Wijnia (Van Hall Larenstein), Chris Kesting (Terra) en Rinze Fokkema (Aeres)
Gebiedsgerichte valorisatie Eemsdelta	Peter van Kampen (RUG)
Rapid Respons	Sanne Mondria (Hanzehogeschool)
MKB Digitaal Noord-Nederland	Marc Cremers (Economic Board Groningen)
Ondernemersloket	Corrie Ponne (YnBusiness)

SNN

Het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) heeft het project Konnect gesubsidieerd. Gedurende het project is over de inhoudelijke en financiële voortgang van de experimenten en de werkpakketten gerapporteerd naar SNN. Het SNN ontvangt de eindrapportage.

Betrokkenen: Anna Hofstra , Michiel van Ringelenstein,
Peter Postma

Hi!Noord:

Naast Konnect heeft Hi!Noord activiteiten verricht voor de verbetering van het innovatielandschap voor het vierde RIS3-doel: van zorg naar gezondheid. Dit onderdeel is buiten Konnect gehouden. Er is nauwe samenhang tussen de beide projecten, waaronder het gemeenschappelijke innovatiebeleid (RIS3) en de betrokkenheid van de kennisinstellingen, bedrijven en overheden bij de realisatie. Er is daarom overleg gevoerd over gezamenlijke inzet op voorstellen [met name over monitoring].

Betrokkenen: Roel van der Heijden, Paul Beenen,
Maarten Eisema

BIJLAGE 2

OVERZICHT GEÏNTERVIEWDE ORGANISATIES

De geïnterviewden maken deel uit van de volgende organisaties:

- ◆ Aeres
- ◆ Alfa-college
- ◆ Concorp
- ◆ van Hall Larenstein
- ◆ Hanzehogeschool
- ◆ Firda
- ◆ Founded Groningen/FRL
- ◆ Katapult
- ◆ Marin Minds
- ◆ Metaalunie Oost-NL
- ◆ Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
- ◆ Netwerk ZON
- ◆ Nivo Noord
- ◆ Noorderpoort
- ◆ NV NOM
- ◆ Powerchainger
- ◆ RUG
- ◆ SER Noord-Nederland
- ◆ StabiAlert
- ◆ TERRA
- ◆ TNO
- ◆ Rabobank
- ◆ VNO NCW MKB Noord
- ◆ Vreugdenhil Mooimakers
- ◆ WIJ techniek
- ◆ Ynova

Aanvullende op deze kwalitatieve interviews zijn er 100+ enquêtes afgenomen onder ondernemers.

BIJLAGE 3

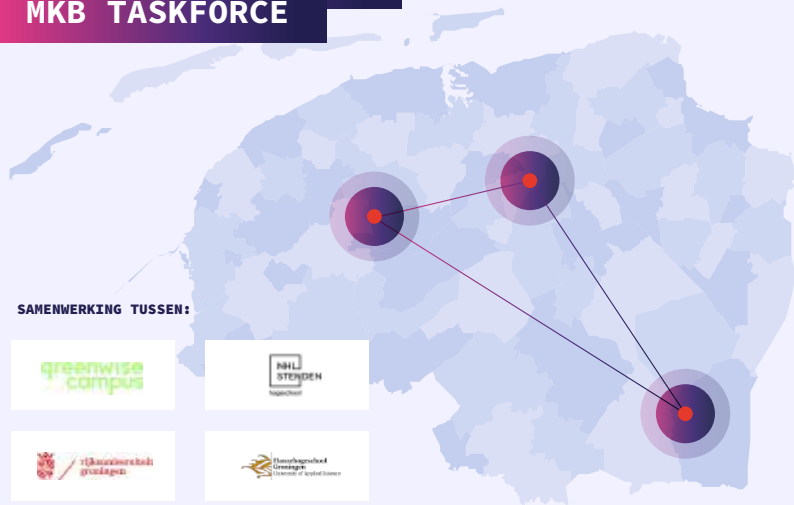
INZICHT IN DE (LESSEN VAN) EXPERIMENTEN

◆ Circular Plastics MKB Taskforce	76
◆ Leergang Circulaire Economie	77
◆ Technicoord	78
◆ Zorgtechnologie	79
◆ Leer- en ontwikkelcultuur	80
◆ Prototyping the Innotrain	81
◆ SKILLSLAB	82
◆ AVG Circular Team	83
◆ Digitale Werkplaatsen Noord-Nederland	84
◆ Van Parels naar Portaal	85
◆ Gebiedsgerichte valorisatie Eemdelta	86
◆ Rapid Respons	87
◆ MKB Digitaal Noord-Nederland	88
◆ Ondernemersloket	89

KONNECT

EXPERIMENT

CIRCULAR PLASTICS MKB TASKFORCE



SAMENWERKING TUSSEN:



"Innovatie is geen doel op zich, maar als het zich aandient moet er wel een mogelijkheid geboden worden."

COR KAMMINGA | DIRECTEUR ECORAS & BIOBTX

EXPERIMENT VERSNELLERS

GEZAMENLIJKE DOELEN

Greenwise Circular Plastics wil hét circulaire grondstoffencluster van Europa worden op het gebied van plastics en richt een taskforce op om samenwerking tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen te stimuleren en de noordelijke innovatiekracht te bevorderen.

VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

De samenwerking kan bijdragen aan ontwikkeling van kennis en technologie, verbetering van duurzaamheid en creëren van economische kansen. Het delen van kennis en stimuleren van innovatie zijn ook voordelen van de samenwerking.

VERWACHTE RESULTATEN

Verwachte resultaten zijn het ontwikkelen van een herkenbaar en aantrekkelijk profiel voor Greenwise Circular Plastics, het vormen van een hechte en proactieve samenwerking tussen kennisinstellingen en ondernemers, het bevorderen van kennisontwikkeling en het uitvoeren van de kennisagenda met de kennisinstellingen, en het opzetten van innovatief ongebonden onderzoek op lange termijn.

- ✓ OMDAT ER EEN BREDE BASIS WAS, IS HET EXPERIMENT SOEPEL VERLOPEN.
- ✓ PARTNERS HADDEN HETZELFDE EINDRESULTAAT VOOR OGEN, OMDAT DIT OP VOORHAND DUIDELIJK NAAR ELKAAR IS UITGESPROKEN.
- ✓ EEN NADEEL TIJDENS HET EXPERIMENT IS DAT ER NIET VOLDOENDE TIJD WAS OM DE HELE KETEN LOS TE TREKKEN.
- ✓ DOOR HET KORTE TIJDSPAD IS VEEL INFORMATIE VOORAL GEHAALD BIJ ONDERNEMERS. IN MINDERE MATE IS DIT HET GEVAL GEWEEST BIJ DE NOORDELIJKE 1STE LIJNSORGANISATIES. DE KENNISINSTELLINGEN ZIJN NOG NIET AANGESLOTEN BIJ DE UITVOERING VAN DE VRAGEN VAN DE ONDERNEMERS.
- ✓ DANKZIJ KONNECT IS DE VRAAGARTICULATIE OP GANG GEKOMEN EN HEEFT DE EERSTE INVENTARISATIE PLAATSGEVONDEN IN DE DRIE NOORDELIJKE PROVINCIËS.
- ✓ ER IS VANUIT TAAL, TEMPO, TIJD EN TOEGANG VAN DE ONDERNEMERS GECOMMUNICEERD. DIT ZORGEDE VOOR KORTE LIJNEN, SNELLE ACTIES EN REACTIES.

KONNECTOR



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Konnect met ons netwerk.

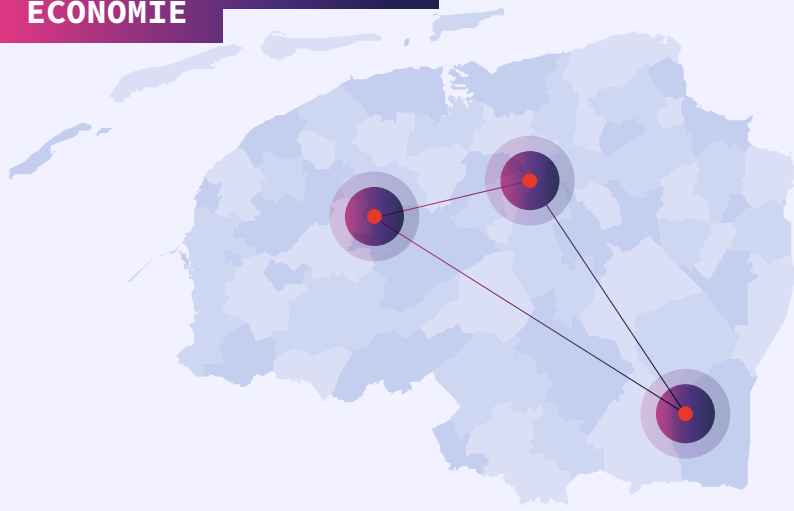
INEKE GANZEVELD | GREENWISE CAMPUS

INEKE.GANZEVELD@GREENWISECAMPUS.NL

KONNECT

EXPERIMENT

LEERGANG CIRCULAIRE ECONOMIE



SAMENWERKING TUSSEN:



We gaan zeker nieuwe leergangen organiseren, omdat het de mogelijkheid biedt kennisinstelling en bedrijven te laten samenwerken. Het geeft deelnemers de kans om laagdrempelig kennis te maken met nieuwe ontwikkelingen.

STIENEKE BOERMA | NOORDERPOORT



GEZAMENLIJKE DOELEN

Het experiment van de Leergang Circulaire Economie in Noord-Nederland heeft als doel om bedrijven te helpen de overstap te maken naar een circulaire economie. Het biedt praktische handvatten en inspiratie voor ondernemers om te verduurzamen en draagt zo bij aan de noordelijke innovatiekracht.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

De Leergang Circulaire Economie brengt bedrijven en kennisinstellingen in Noord-Nederland samen om de overstap naar een circulaire economie te maken en zo innovatiekracht te vergroten, werkgelegenheid te creëren en de milieudruk te verminderen.



VERWACHTE RESULTATEN

De Leergang Circulaire Economie zal leiden tot meer organisaties die overstappen naar een circulaire economie in Noord-Nederland, wat zal bijdragen aan vermindering van milieudruk, meer werkgelegenheid en innovatiekracht door kennis en praktische handvatten te bieden voor verduurzaming.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ AFBAKENING VAN HET THEMA IS BELANGRIJK
- ✓ ZOEK AANSLUITING BIJ DE ACTUALITEIT (EN BELANGEN, BV. WERKGELEGENHEID)
- ✓ VERBINDING MET EEN BRANCHE-GEBONDEN SAMENWERKINGSVERBAND HELPT
- ✓ BEPERK HET GEBIED (DUS NIET HEEL NOORD NL) EN HET AANTAL SESSIES
- ✓ DENK GOED NA OVER COMMUNICATIE EN PR EN ZOEK NAAR MANIEREN OM DE DOELGROEP STUDENTEN TE INTERESSEREN.

KONNECTOR



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Kconnect met ons netwerk.

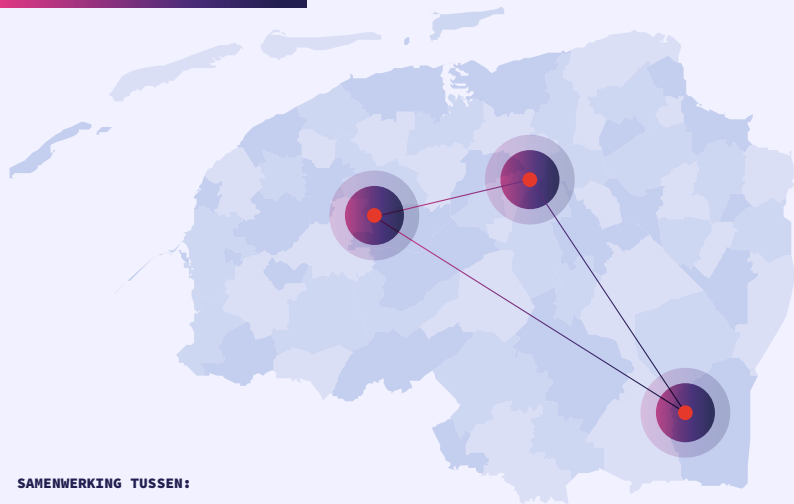
STIENEKE BOERMA | NOORDERPOORT

S.BOERSM@NOORDERPOORT.NL

KONNECT

EXPERIMENT

TECHNICNOORD



SAMENWERKING TUSSEN:



'Het succes wat we met Technicoord willen halen, is het opleiden en bedrijfsleven dichterbij elkaar brengen en elkaar te versterken.'

KLAAS TORENSMA | WGP COÖRDINATOR PHILIPS
CONSUMER LIFESTYLE



GEZAMENLIJKE DOELEN

Technicoord zet zich in om sociale en technologische innovaties te sturen bij mkb-bedrijven in de maakindustrie. Dit gebeurt door middel van onderwijs — dat in samenwerking met en op basis van input uit het bedrijfsleven wordt vormgegeven — en onderlinge kennisdeling.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

Het experiment bevordert samenwerking tussen mkb-bedrijven in de maakindustrie en kennisinstellingen, door onderwijs en kennisdeling. Dit leidt tot nieuwe oplossingen en toepassingen, en draagt bij aan sociale en technologische innovatie en de noordelijke innovatiekracht.



VERWACHTE RESULTATEN

Aan de hand van extra investeringen door nieuwe instroom van bbl-studenten — die een extra dag opleiding krijgen — en het organiseren van kennisdeling, bevordert het experiment samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ BEZOEKEN VAN KENNISINSTELLINGEN AAN BEDRIJVEN BEVORDEREN DIRECTE INTERACTIE EN KENNISUITWISSELING OM SAMEN TE WERKEN AAN EEN BEDRIJFSTAKVAKSCHOOL.
- ✓ EEN STUURGROEP MET VERTEGENWOORDIGERS VAN BEDRIJVENCLUSTERS EN EEN OPERATIONELE WERKGROEP WAARBORGEN BETROKKENHEID VAN COLLEGA-BEDRIJVEN.
- ✓ MEER TIJD EN AANDACHT VOOR TRAINEESHIP-VOORBEREIDING EN BEGELEIDING IS BELANGRIJK.
- ✓ DUIDELIJKE GOVERNANCE MET VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN IS ESSENTIEEL.
- ✓ SELECTEER MENSEN DIE OPENSTAAN VOOR FEEDBACK EN UIT HUN COMFORTZONE KUNNEN STAPPEN.
- ✓ BETREK MENSEN UIT DIVERSE BLOEDGROEPEN IN ONDERWIJS EN BEDRIJFSLEVEN.
- ✓ JUISTE MENSEN MET JUISTE VAARDIGHEDEN CREËREN SUCCES EN DRAAGVLAK.
- ✓ INVESTEER IN BEGRIP EN COMMUNICATIE TUSSEN BEDRIJVEN EN KENNISINSTELLINGEN OM ELKAARS TAAL TE KUNNEN BEGRIJPEN.

KONNECTORS



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Kconnect met ons netwerk.

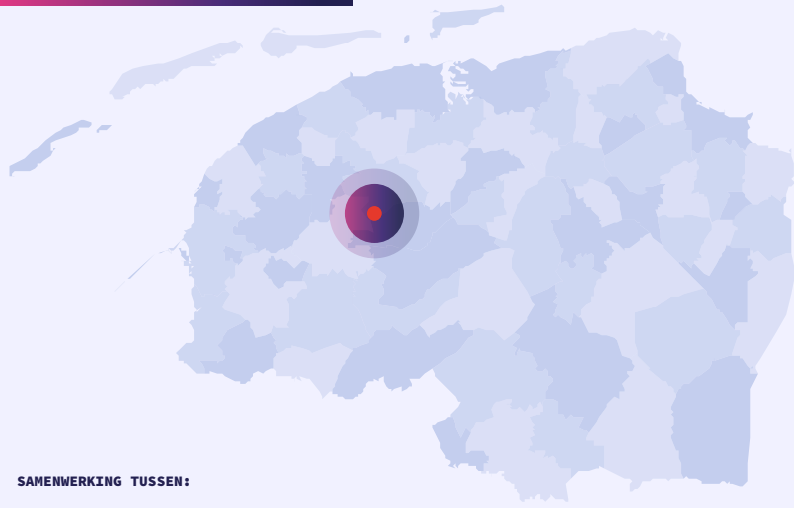
HENK DE VRIES | ROC FRIESE POORT

HENKDEVRIES@ROCFRIESEPOORT.NL

KONNECT

EXPERIMENT

ZORGTECHNOLOGIE



SAMENWERKING TUSSEN:



“Je zou een model van ‘steward ownership’ moeten hebben, waarin bedrijven en zorg(organisaties) gezamenlijk eigenaar zijn van het probleem en de oplossing. Daarbij heeft het MKB goed en betrouwbaar opdrachtgeverschap nodig.”

JOB VAN 'T VEER | NHL STENDEN
REINIER HAKVOORT | DA-RE HEALTH INNOVATION



GEZAMENLIJKE DOELEN

Het experiment Zorgtechnologie is er om de samenwerking tussen kennisinstellingen, mkb-bedrijven en Zorg & Welzijn-organisaties te versterken en zo vernieuwing binnen de zorg mogelijk te maken.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

Met dit experiment ligt er een unieke kans om vanuit mbo, hbo en wo een stevigere rol te pakken in deze kennisvalorisatie en zich hierop — gezamenlijk — te profileren. Met name richting het mkb, dat ook in deze sector nog relatief weinig de verbinding met kennisinstellingen opzoekt, bijvoorbeeld product- en diensteninnovatie.



VERWACHTE RESULTATEN

Het experiment biedt ondersteuning aan het mkb om hun producten en diensten te verbeteren en helpt bij de implementatie van digitale toepassingen in zorgorganisaties. Co-creatie met het mkb bevordert versnelde innovatie in het zorgonderwijs, waardoor de impact van bedrijven vergroot wordt in de Noord-Nederlandse zorgtransitie.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ KLOKKEN GELIJK ZETTEN TUSSEN ALLE PARTIJEN IS ECHT WAT EERST MOET GEBEUREN!
- ✓ NIEUWERE/INNOVATIEVERE BEDRIJVEN KIJKEN VAKER INTEGRAAL NAAR VRAAGSTUKKEN. TRANSDISCIPLINARITEIT – OP DE STOEL KUNNEN GAAN ZITTEN VAN DE ANDER – IS DAARVOOR NODIG.
- ✓ ZORGORGANISATIES, MAAR OOK ONDERWIJS/KENNISINSTELLINGEN ZIJN LAAG-INNOVATIEF; IN BEIDE SECTOREN HEB JE TE MAKEN MET VEEL (LANDELIJKE) AFSPRAKEN DIE NIET ZOMAAR ZIJN TE VERANDEREN.
- ✓ STAP RICHTING DUURZAAM MAKEN, DOOR SATELLIET (JES) TE VORMEN VAN GROTERE BESTAANDE VORMEN.
- ✓ JE KUNT IN DIT KADER BETER DUURSPORTER ZIJN DAN SPRINTER (TEMPO).
- ✓ HUBS ZIJN (VAAK) GEKOPPELD AAN PLAATS. VOOR BEDRIJVEN IS DAT NIET VANZELFSPREKEND LOGISCH, VOOR HEN KOPPELING MET GROTERE (BOVEN)REGIONALE ECOSYSTEMEN VAAK NODIG.
- ✓ MAAK ALLES WAT JE AAN WILT BIJEN IN CO-CREATIE. EN ZIE ELKAAR DAARBIJ ALS EXPERT.
- ✓ AAN DE VERANDERKUNDIGE KANT ZIJN MKB-BEDRIJVEN MISSCHIEF WEL HET MEEST LENIG, MAAR ZIJ ZIJN TEGELIJK OOK HET KWETSTBAARTST.
- ✓ ADVIES AAN ONDERNEMERS IN SAMENWERKING: BLIJF GOED NAAR DE ZAKELIJKE KANT KIJKEN.

KONNECTORS



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Konnect met ons netwerk.

JOB VAN 'T VEER | NHL STENDEN
REINIER HAKVOORT | DA-RE HEALTH INNOVATION

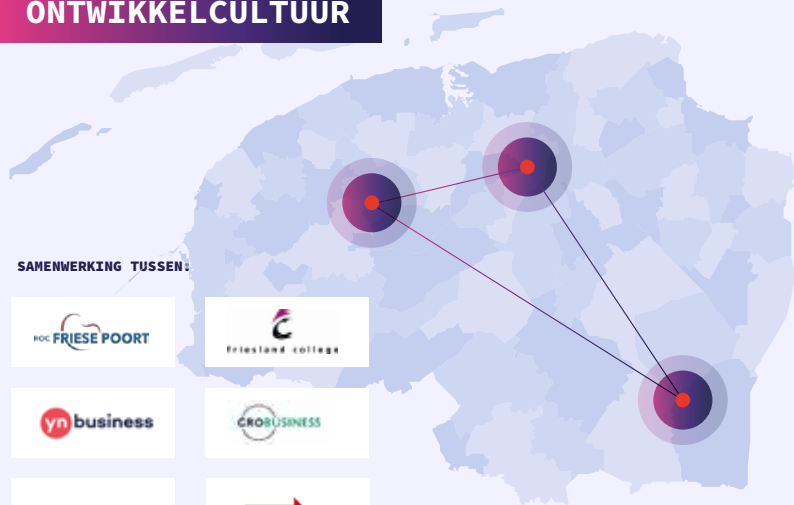
JOB.VAN.T.VEER@NHLSTENDEN.COM

REINIER@DAREHEALTHINNOVATIONS.NL

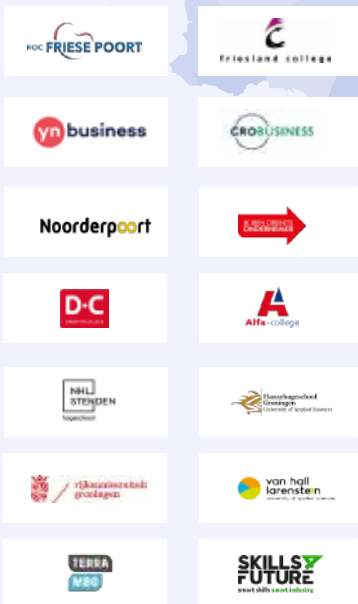
KONNECT

EXPERIMENT

LEER- EN ONTWIKKELCULTUUR



SAMENWERKING TUSSEN:



“De focus ligt op het creëren van de juiste randvoorwaarden voor leren en ontwikkeling, met de gedachte dat leren dan vanzelf zal plaatsvinden. Dit gebeurt niet, omdat werkgevers vaak handelingsverlegen zijn, en werknemers zelf moeite hebben om de stap te zetten.”

ARJEN EDZES | HANZEHOGESCHOOL & RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN



GEZAMENLIJKE DOELEN

Het experiment Leer- en ontwikkelcultuur bevordert de leer- en ontwikkelcultuur in Noord-Nederlandse bedrijven, om zo (in)formeel leren tijdens de loopbaan te stimuleren. Dit draagt bij aan de noordelijke innovatiekracht en het aanpakken van arbeidstekorten in verschillende sectoren.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

Leer- en ontwikkelcultuur in Noord-Nederland bevordert een sterke leer- en ontwikkelcultuur in bedrijven, om zo (in)formeel leren tijdens de loopbaan te stimuleren. Samenwerking tussen kennisinstellingen en het mkb draagt bij aan praktische oplossingen voor arbeidsmarkt uitdagingen en leven lang ontwikkelen.



VERWACHTE RESULTATEN

Het experiment verwacht de leer- en ontwikkelcultuur in bedrijven te versterken en hiervoor concrete methoden aan te reiken. Ook brengen we de stand van zaken rond LLO in Noord-Nederland in beeld. Dit draagt bij aan de noordelijke innovatiekracht en aanpak van arbeidstekorten.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ EXPERIMENTLEIDERS HEBBEN ELKAAR LEREN KENNEN EN DAT IS DE BELANGRIJKSTE STAP OP WEG NAAR INTENSIEVE SAMENWERKING.
- ✓ DE SAMENWERKING HEEFT DE FOCUS GELEGD OP REGIONAAL WERKEN IN PLAATS VAN HET INSTELLINGSBELANG.
- ✓ WERKGEVERS ZIJN VOORAL BENADERD VIA BESTAANDE NETWERKEN EN BIJENKOMSTEN EN DEZE GESPREKKEN HEBBEN VEEL OPGELEVERD OVER VERSTERKEN VAN LEER- EN ONTWIKKELCULTUUR.
- ✓ WERKGEVERS ZIJN MET DE DAG VAN MORGEN BEZIG WAARBIJ VOORAL PERSONELE VRAAGSTUKKEN, FINANCIËLE KOPZORGEN EN DAGELIJKS BEDRIJFSVOERING SPELEN. DAAROP INSPIELEN IS VOOR VERSTERKEN VAN LEER- EN ONTWIKKELCULTUUR VAN BELANG.
- ✓ ELKAAR REGELMATIG ZIEN EN SPREKEN IS BELANGRIJK.
- ✓ KONNECT HEEFT OOK LATEN ZIEN DAT ER BEHOEFTE IS AAN DUIDELIJKE FINANCIERING, TRANSPARANTIE, URENREGISTRATIE, COMMUNICATIE OVER DE INSTELLINGEN HEEN.

KONNECTOR



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Konnect met ons netwerk.

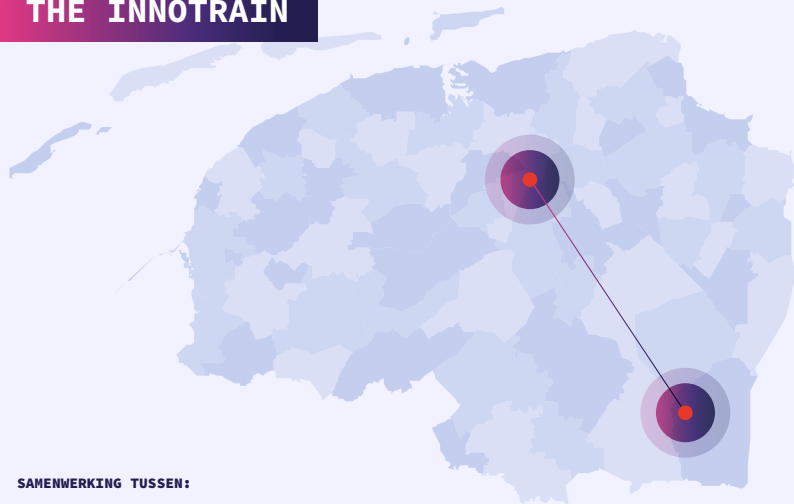
ARJEN EDZES | HANZEHOGESCHOOL & RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN

A.J.E.EDZES@PL.HANZE.NL

KONNECT

EXPERIMENT

PROTOTYPING THE INNOTRAIN



SAMENWERKING TUSSEN:



“Innovatie in ecosystemen ontstaat door inhoudelijk vraagstukken uit te pluizen zonder direct naar oplossingen te streven, waardoor inzicht en ervaring worden opgedaan en concepten die vaak onopgelost blijven, een kans krijgen om te innoveren in het ecosysteem”.

JAN KLERKEN | HANZEHOOGESCHOOL



GEZAMENLIJKE DOELEN

De aanleiding voor het trl-treintjes experiment is het effectief organiseren van doorlopende kennisontwikkeling en valorisatie, met focus op technologieontwikkeling, samenwerking tussen kennisinstellingen en mkb-bedrijven, en het boeien en binden van talent voor innovatie en valorisatie in Noord-Nederland.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

De voordelen van de samenwerking zijn: effectieve kennisontwikkeling en valorisatie, verbinding tussen kennisinstellingen en mkb, stimulering van technologieontwikkeling, verbeterde samenwerking en afstemming, aantrekken en behouden van innovatief talent, en bevordering van opschaling en verduurzaming in Noord-Nederland.



VERWACHTE RESULTATEN

De verwachte resultaten zijn: conceptmethode voor trl-treintjes, betere samenwerking tussen kennisinstellingen en mkb, technologieontwikkeling op basis van markt vraag, juiste kennis op het juiste moment, talent aantrekken, opschaling en versterking van innovatiekracht in dementiezorg en de procesindustrie.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ VOOR EXPERIMENTEREN RONDOM INNOVATIE IN ECOSYSTEMEN IS MEER TIJD NODIG EN IS HET WENSELIJK ÉÉN VAST AANSPREEKPUNT TE HEBBEN PER INSTELLING/BEDRIJF.
- ✓ HET ECOSYSTEEM MOET GROEIEN DOOR DE JAREN HEEN. GEEN PROJECTORGANISATIE, MAAR OPGENOMEN IN DE JAARPLANNING EN BEGROTING.
- ✓ VAST MENSEN IN DIENST NEMEN OM HET ECOSYSTEEM TE KUNNEN LATEN GROEIEN.
- ✓ MEER AANDACHT VOOR HET BESTENDIGEN VAN HET ECOSYSTEEM DOOR ONDER ANDERE HET VERTALEN VAN INNOVATIES NAAR ONDERWIJS EN CURRICULUM.
- ✓ OM AANDACHT TE KRIJGEN VOOR HET VERTALEN VAN INNOVATIE NAAR ONDERWIJSMATERIAAL IS DOEL ARTICULATIE NODIG VANUIT EEN ONDERSTEUNEND TEAM.
- ✓ VERBINDEN VANUIT DE INHOUD, NIET VANUIT HET PROCES.
- ✓ ER MOET IEMAND ZIJN DIE DE WEG KAN VINDEN IN KENNISINSTELLINGEN/BEDRIJVEN OM HET ECOSYSTEEM OP INHOUD TE KUNNEN BEDIENEN.
- ✓ DE TIMING VAN HET EXPERIMENT MATCHTE NIET HELEMAAL LEKKER MET HET ONDERWIJSCURRICULUM VAN DOCENTEN.

KONNECTOR



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Konnect met ons netwerk.

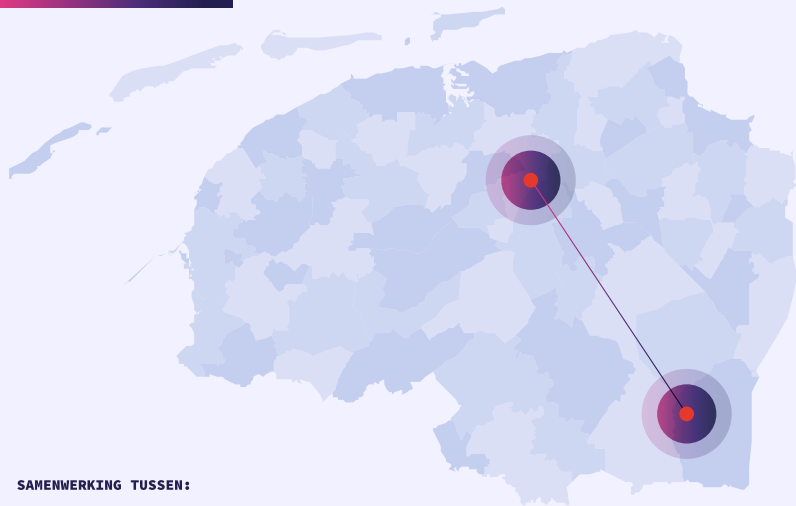
JAN KLERKEN | HANZEHOOGESCHOOL

J.F.C.S.KLERKEN@PL.HANZE.NL

KONNECT

EXPERIMENT

SKILLSLAB



SAMENWERKING TUSSEN:



"Het Skills Lab zet ondernemers in hun kracht"

DÈNIS ASSEN | GROWING EMMEN



GEZAMENLIJKE DOELEN

.De aanleiding van het Skills Lab experiment is de behoefte om kennisinstellingen beter te laten reageren op de hulpvragen van regionale ondernemers. Het doel is om de bedrijfsvoering van het mkb te verbeteren, studenten te behouden en de noordelijke innovatiekracht te versterken.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

Het Skills Lab biedt ondernemers direct advies, studenten praktijkervaring, en bevordert samenwerking tussen kennisinstellingen en mkb. Het experiment helpt mkb en zzp'ers met profileren en draagt bij aan regionale innovatiekracht.



VERWACHTE RESULTATEN

De verwachte resultaten van het Skills Lab-experiment zijn een verbeterde bedrijfsvoering voor regionale ondernemers, versterkte samenwerking tussen kennisinstellingen en het mkb, betere profilering van klein mkb en zzp'ers op social media, behoud van studenten in de regio en een hogere kwaliteit van opdrachten voor het mkb.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ SAMENWERKING TUSSEN DRENTHE COLLEGE EN NHL STENDEN IS VERSTERKT
- ✓ DOOR HET PERSOONLIJKE CONTACT ZIJN DE LIJNEN MET DE COMMUNITY VAN GROWING EMMEN EN IK BEN DRENTS Ondernemer (IBDO) KORTER GEWORDEN: WE WETEN ELKAAR BETER TE VINDEN
- ✓ AFSTEMMING VAN TIJDSPADEN BLIJFT EEN UITDAGING. WANNEER VERWACHT EEN Ondernemer EEN Oplevering EN WANNEER ZIJN STUDENTEN BESCHIKBAAR
- ✓ HET IS EEN UITDAGING OM DE FINANCIERING VOOR DE LANGERE TERMIJN TE BORGEN, WAARDOOR ER EEN RISICO IS DAT HET INITIATIEF GEEN VERVOLG KAN KRIJGEN EN DE GELEERDE LESSEN OP DE PLANK BLIJVEN LIGGEN.
- ✓ PER LEERJAAR IS ER EEN VERSCHIL IN DE KWALITEIT VAN DE STUDENTEN DIE BINNEN DE SAMENWERKING WORDEN INGEZET. HET VRAAGT GOEDE AFSTEMMING BINNEN HET PROJECTTEAM OM HIEROP TE ANTICIPEREN.

KONNECTOR



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Konekt met ons netwerk.

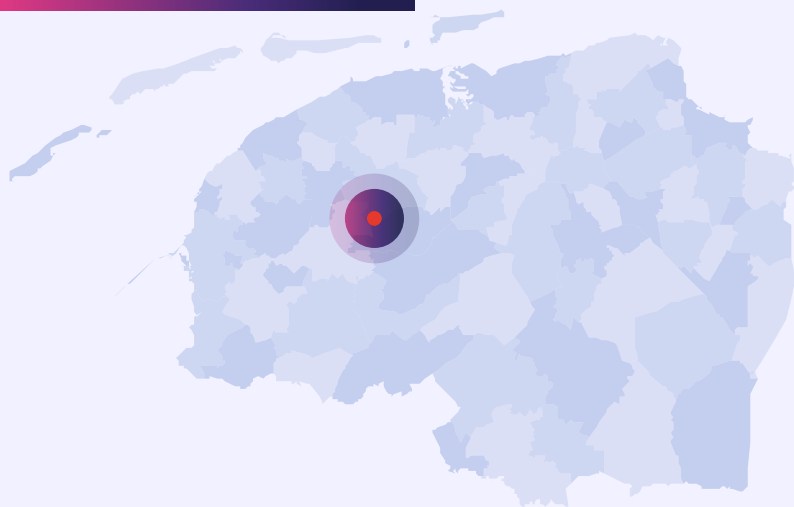
BAUKJE PANDER | DRENTHÉ COLLEGE

B.PANDER@DRENTHECOLLEGE.NL

KONNECT

EXPERIMENT

AVG CIRCULAR TEAM



SAMENWERKING TUSSEN:



"Het is gaaf om te zien dat je met een groep enthousiaste studenten in één week zo'n impact kunt hebben op het MKB in Friesland".

CORRIE PONNE | YNBUSINESS



GEZAMENLIJKE DOELEN

Er komt veel op het MKB af op het gebied van de energietransitie, circulaire economie, AVG wetgeving en cyberweerbaarheid. Met dit experiment willen we onderzoeken hoe studenten in korte tijd een bijdrage kunnen leveren aan deze opgave van het MKB.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

We willen voor een korte maar succesvolle samenwerking zorgen tussen ondernemers en kennisinstellingen. Studenten doen waardevolle praktijkervaring op en ondernemers kunnen ervaren hoe samenwerken met een kennisinstelling verloopt en ondervinden hoe ze snel stappen kunnen zetten met deze kennis.



VERWACHTE RESULTATEN

Met het experiment wordt verwacht dat ondernemers snel stappen hebben kunnen zetten op de 4 gebieden. Ze worden daarin ondersteund door de mini-stages van de studenten op hun bedrijf. Zij zijn met masterclasses extra getraind in deze thema's. Dit is een eerste stap in samenwerking tussen kennisinstellingen en ondernemers die daarna uitgebreid kunnen worden.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ DE BELANGRIJKSTE LES IS DAT HET ENORM WAARDEVOL IS VOOR ZOWEL KI'S ALS ONDERNEMERS OM MET ELKAAR SAMEN TE WERKEN EN SAMEN TE INNOVEREN. MAAR DAT DE ORGANISATIE HIERVAN IN DE PRAKTIJK BEST WEL HEEL LASTIG IS.
- ✓ CURRICULA VAN KENNISINSTELLINGEN ZITTEN BOMVOL WAARDOOR HET SCHAKELN NAAR ONDER MEER WAARDEVOLLE PRAKTIJKOPDRACHTEN NIET LUKT.
- ✓ DOCENTEN MOETEN WAARDE ZIEN IN DE SAMENWERKING TUSSEN KENNISINSTELLING EN ONDERNEMERS OM RUIJME TE WILLEN CREËREN IN DE VOLLE CURRICULA.
- ✓ DE WERKWIJZE WAARBIJ IN 1 WEEK EEN HEEL AANTAL VRAAGSTUKKEN VAN BEDRIJVEN IS AANGEPAKT IS GOED BEVALLEN. JE KUNT HIERBIJ ZICHTBAAR MAKEN WELKE IMPACT JE IN 1 WEEK KUNT MAKEN MET ELKAAR.
- ✓ ZORG VOOR GEDEELD EIGENAARSCAP BIJ DE ORGANISATIE VAN EEN DERGELIJK EXPERIMENT. VOOR EEN GESLAAGD EXPERIMENT IS HET VAN GROOT BELANG DAT ALLE BETROKKENEN HETZELFDE DOEL VOOR OGEN HEBBEN EN ZICH COMMITTEREN IN INZET.
- ✓ ONDERNEMERS ZIJN ZEKER BEREID OM MET KENNISINSTELLINGEN TE WERKEN, MAAR DOOR DRUKBEZETTE AGENDA'S IS HET HEEL BELANGRIJK OM VOORAF DUIDELIJK TE MAKEN WAT DE WAARDE HIERVAN VOOR HEN IS.

KONNECTOR



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Connect met ons netwerk.

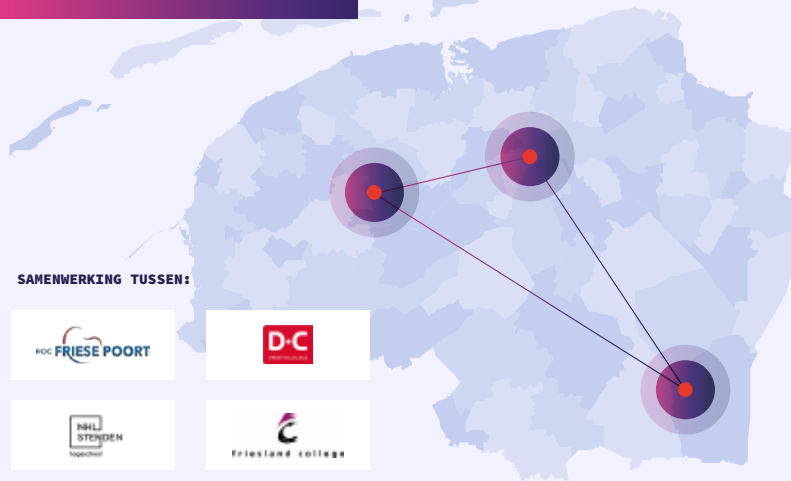
CORRIE PONNE | YNBUSINESS

CORRIEPONNE@YNBUSINESS.NL

KONNECT

EXPERIMENT

DIGITALE WERKPLAATSEN NOORD-NEDERLAND



SAMENWERKING TUSSEN:



“Onderwijsinstellingen kunnen echt wel samenwerken. We moeten elkaar wel blijven ontmoeten, dat is belangrijk. Daadwerkelijk betrekken van ondernemers, dat is waar de uitdaging zit.”

HIELKE WOLTERS | NHL STENDEN
BERNARD EKKER | HANZEHOGESCHOOL



GEZAMENLIJKE DOELEN

Het experiment Digitale werkplaatsen Noord-Nederland onderzoekt hoe de hulpbehoefte van ondernemers op gebied van digitalisering beter kan worden vervuld. Door de samenwerking tussen de drie digitale werkplaatsen te bevorderen, kunnen ondernemers op een breder terrein van digitalisering worden geholpen. Dit draagt bij aan de noordelijke innovatiekracht doordat mkb-bedrijven uit de regio grotere stappen kunnen maken op het gebied van digitalisering.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

Door de samenwerking tussen de drie digitale werkplaatsen kunnen ondernemers op een breder terrein van digitalisering worden geholpen. Dit vergroot de herkenbaarheid en toegankelijkheid van de werkplaatsen. Daarnaast kunnen mkb-bedrijven grotere stappen maken op het gebied van digitalisering.



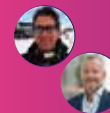
VERWACHTE RESULTATEN

Het experiment verwacht dat door de samenwerking tussen de digitale werkplaatsen de hulpbehoefte van ondernemers op gebied van digitalisering beter vervuld kan worden. Dit kan leiden tot grotere stappen op het gebied van digitalisering door mkb-bedrijven uit de regio.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ DE BELANGRIJKSTE LES IS DAT HET MOEILIK OPSTARTEN IS EN VEEL TIJD KOST OM MENSEN OP HETZELFDE 'LEVEL' TE KRIJGEN.
- ✓ MAAR DAT LEIDT WEL TOT DE SAMENWERKING DIE EERDER NIET GOED TOT STAND KWAM.
- ✓ HET LEIDT TOT ENTHOUSIASME, MAAR OOK EXTRA DRUK(TE) WANT HET MOET ERBIJ; EEN GROOT PROBLEEM IS DAT IEDEREEN BIJ TE VEEL ZAKEN EIGENAARSCHAP MOET VOELEN.
- ✓ SUBSIDIES KUNNEN WEL ZAKEN AANJAGEN. DEZE SAMENWERKING WAS ZONDER GELD NIET ZO SNEL VOOR ELKAAR GEKOMEN.
- ✓ ER ZIJN ALLERLEI BEWIJZEN DAT WE ALS KENNISSTELLINGEN KUNNEN SAMENWERKEN. WAAR ECHT NAAR GEKEKEN MOET WORDEN IS, HOE KUN JE SAMENWERKING MET BEDRIJFSLEVEN DUURZAAM VERSTERKEN.
- ✓ INTRINSIEKE MOTIVATIE, DAAR GAAT HET OM. FINANCIËN ZIJN EEN MIDDEL, MAAR NIET ZALIGMAKEND.
- ✓ NEEM ALS KPI VOOR ELK PROGRAMMA DAT ER IN ELK GEVAL 5 ONDERNEMERS DUURZAAM BETROKKEN ZIJN

KONNECTORS



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Koneect met ons netwerk.

HIELKE WOLTERS | NHL STENDEN
BERNARD EKKER | HANZEHOGESCHOOL

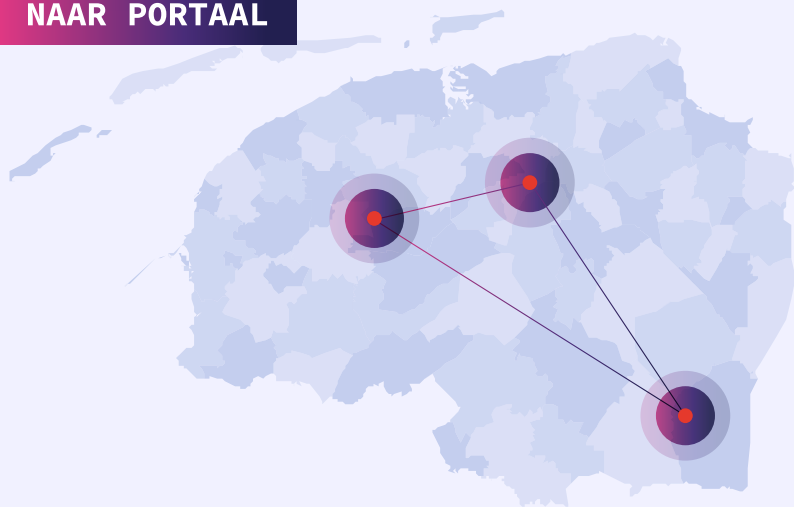
HIELKE.WOLTERS@NHLSTENDEN.COM

A.B.EKKER@PL.HANZE.NL

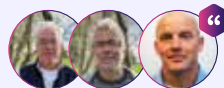
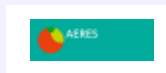
KONNECT

EXPERIMENT

VAN PARELS NAAR PORTAAL



SAMENWERKING TUSSEN:



"We doen al veel; samen kan het nog beter!"

MARTIN WIJNIA | HOGESCHOOL VAN HALL LARENSTEIN
CHRIS KESTING | TERRA
RINZE FOKKEMA | AERES



GEZAMENLIJKE DOELEN

Het experiment Van Parels naar Portaal wil de samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en het mkb in de groene sector in Noord-Nederland effectiever maken om meer innovatie voor de regio te bereiken.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

De samenwerking in het experiment Van Parels naar Portaal kan leiden tot efficiëntere en effectievere samenwerking in de groene sector, nieuwe toepassingsgebieden ontdekken, complexe problemen aanpakken en nieuwe proposities ontwikkelen die voor onderzoek, onderwijs en het mkb tot toegevoegde waarde zullen leiden.



VERWACHTE RESULTATEN

Het experiment wil een groene etalage ontwikkelen met inzichten en kenmerken van succesvolle innovatieformats van bedrijven en kennisinstellingen. Dit zal leiden tot betere verbindingen met het mkb en nieuwe proposities voor het bedrijfsleven, waardoor de noordelijke innovatiekracht wordt vergroot en complexe problemen uit het werkveld kunnen worden aangepakt.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ VANUIT GROEN ONDERWIJS MBO EN HBO WORDT AL VEEL SAMENGEWERKT MET BEDRIJVEN.
- ✓ MBO STUDENTEN EN HBO STUDENTEN KUNNEN VEEL VAN ELKAAR LEREN (WEDERZIJDIG).
- ✓ KORTDURENDE EN KRACHTIGE SAMENWERKINGSVORMEN ZIJN SOMS OOK EEN VORM VAN DUURZAME SAMENWERKING.
- ✓ BEDRIJVEN ZIJN GOED IN STAAT OM ONDERWERPEN (BIJV. AANDACHT VOOR BODEM) TE AGENDEREN VOOR GROEN ONDERWIJS KENNISINSTELLINGEN.
- ✓ IN HET VERVOLG KAN HET GOED ZIJN OM MENSEN IN DE UITVOERING (WERKVLOER) EN MENSEN UIT DE BESLUITVORMING TE BETREKKEN. MEER LAGEN BETREKKEN!
- ✓ JE KUNT IN EEN TOEKOMSTIGE WERKWIJZE PARTIJEN BETREKKEN WAAR NOG NIET EERDER AAN GEDACHT IS.
- ✓ BETERE AFSTEMMING TUSSEN INSTELLINGEN ONDERLING EN/OF INTERN BINNEN INSTELLINGEN IS NODIG.

KONNECTOR



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Konekt met ons netwerk.

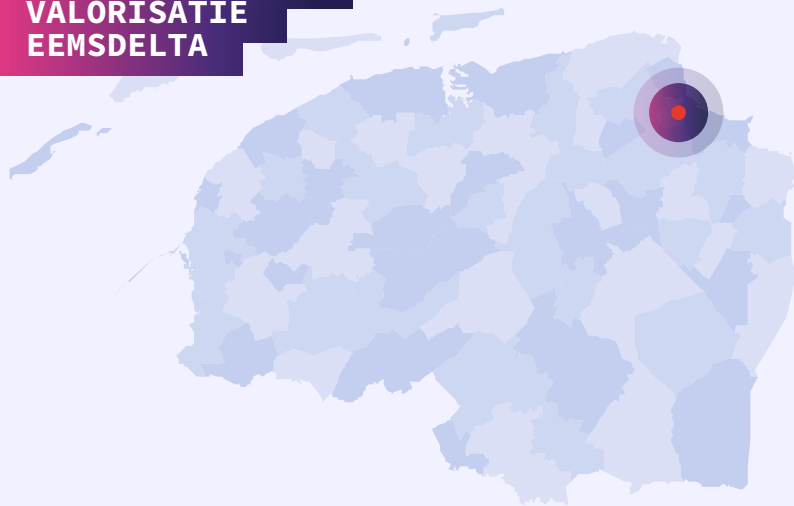
RINZE FOKKEMA | AERES

[R.FOKKEMA@AERES.NL](mailto:r.fokkema@aeres.nl)

KONNECT

EXPERIMENT

GEBIEDSGERICHTE VALORISATIE EEMSDelta



SAMENWERKING TUSSEN:



'Door met elkaar een gezamenlijk doel te vinden is het mogelijk om allerlei verschillende partijen samen te brengen.'

LEON DE JONG | KONNECT



GEZAMENLIJKE DOELEN

De aanleiding van dit experiment is om de samenwerking tussen het mkb en onderwijs te verbeteren door middel van een gebiedsgerichte, integrale aanpak en een projectbureau als regisserende entiteit. Het doel is om een structurele methode te ontwikkelen om vragen en opdrachten van het mkb in kaart te brengen en te zorgen dat ze geholpen worden bij het uitvoeren van deze opdrachten.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

De voordelen van de samenwerking in dit experiment zijn: betere afstemming tussen het mkb en het onderwijs, gezamenlijk ontwikkelen van een projectbureau, oplossen van innovatieopdrachten voor het mkb, en het versnellen van de ontwikkeling van de gebiedsontwikkeling.



VERWACHTE RESULTATEN

De verwachte resultaten van dit experiment zijn: een betere samenwerking tussen het mkb en onderwijs, een succesvolle opzet van een regisserend projectbureau, het in kaart brengen van vragen en opdrachten van het mkb, het oplossen van innovatieopdrachten en het versnellen van de gebiedsontwikkeling.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ 'ALLEEN GA JE SNELLER, SAMEN KOM JE VERDER'.
- ✓ OP EEN RESPECTVOLLE MANIER MET ELKAAR OMGAAN.
- ✓ ZORG DAT JE EEN GEDEELD DOEL, RISICO EN RESULTAAT HEBT.
- ✓ ZORG DAT DUIDELIJK IS WAT ER VOOR DE ONDERNEMERS AAN TOEGEVOEGDE WAARDE TE HALEN VALT.
- ✓ NU DE JUISTE MENSEN AAN TAFEL ZITTEN ZIE JE DAT JE OOK WEINIG MENSEN HOEFTE AAN TE SPREKEN OP HUN BETROKKENHEID. ER IS EEN GEDEELDE URGENTIE.
- ✓ IN EEN EERDER STADIUM OM COMMITMENT VAN PARTIJEN VRAGEN!
- ✓ AANSLUITEN BIJ DE ONTWIKKELINGEN DIE GAANDE ZIJN IN HET GEBIED.
- ✓ HOOGLERAREN, LECTOREN, PRAKTOREN EN STUDENTEN BETREKKEN IN HET VOLGENDE STADIUM.

KONNECTOR



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Konnect met ons netwerk.

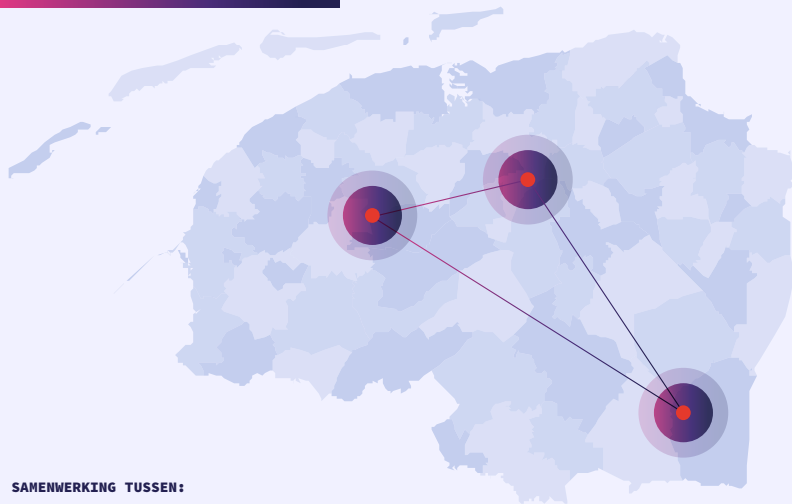
PETER VAN KAMPEN | RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN

P. R. VAN. KAMPENRUG.NL

KONNECT

EXPERIMENT

RAPID RESPONSE



SAMENWERKING TUSSEN:



"Laat mij in die vaan: Ik geloof dat het kan, om bruggen te bouwen!"

SANNE MONDRIA | HANZEHOGESCHOOL



GEZAMENLIJKE DOELEN

De aanleiding voor het experiment Rapid Response is de behoefte van het mkb aan snellere en effectievere toegang tot kennis tijdens actuele transities en crises, waarbij kennisinstellingen deze kennis hebben maar niet altijd toegankelijk genoeg maken voor het mkb.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

De samenwerking tussen het mkb, eerstelijnsorganisaties en kennisinstellingen in het experiment Rapid Response leidt tot bundeling en betere toegankelijkheid van kennis voor het mkb, waardoor het mkb sneller en effectiever kan inspelen op veranderingen. Dit verhoogt de innovatiekracht van de noordelijke regio.



VERWACHTE RESULTATEN

De verwachte resultaten van het experiment Rapid Response zijn een werkbare vorm van kennisdeling tussen kennisinstellingen en het mkb, waardoor sneller en effectiever kan worden ingespeeld op actuele transities en crises. Dit leidt tot een meer wendbaar mkb en verhoogde innovatiekracht in de noordelijke regio.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ DE SAMENWERKING VERLIEP SOEPEL TUSSEN DE MEESTE PARTIJEN.
- ✓ HET WAS WEL LASTIG OM ALLE PARTIJEN MEE TE KRIJGEN IN HET EXPERIMENT.
- ✓ OP ZOEK GAAN NAAR GEDREVEN MENSEN. ALS DE PERSOON GEEN TIJD HEEFT, DAN BOEK JE GEEN VOORUITGANG.
- ✓ TUSSEN DE KENNIS- EN ONDERWIJSINSTELLINGEN IS ER NOG WEL EEN MISMATCH TUSSEN TAAL EN HET BEGRIJPEN VAN ELKAARS CULTUUR.
- ✓ TOEGANG BLEEK NIET HEEL EENVOUDIG TE ZIJN, ZELFS IN EIGEN HUIS IS HET SOMS EEN ZOEKTOCHT NAAR DE JUISTE AFDELING/PERSOON.
- ✓ HET MANAGEN VAN DE VERWACHTINGEN EN HET VOELEN VAN DEZELFDE URGENTIE IS EEN PUNT VAN AANDACHT.
- ✓ DE PARTIJEN DIE ACTIEF DEELNAMEN HADDEN EEN GEDEELDE URGENTIE.

KONNECTOR



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Konekt met ons netwerk.

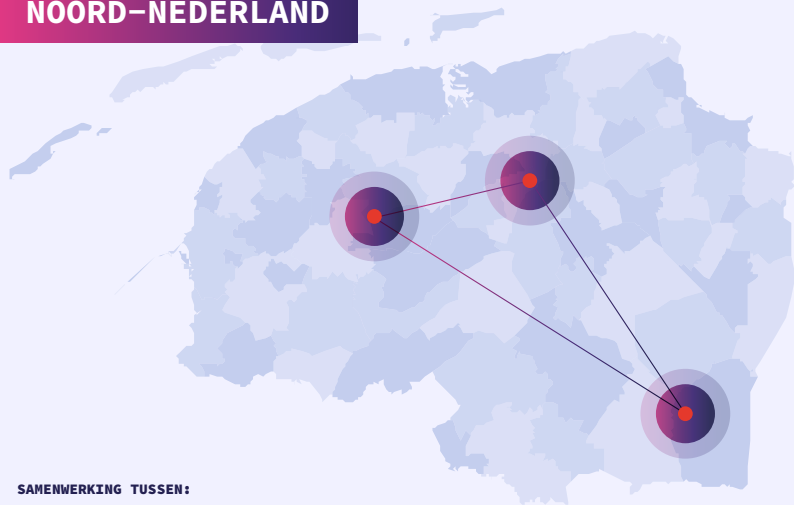
ANOUK VERSTEGE | HANZEHOGESCHOOL

A.VERSTEGE@PL.HANZE.NL

KONNECT

EXPERIMENT

MKB DIGITAAL NOORD-NEDERLAND



SAMENWERKING TUSSEN:



"Het is van cruciaal belang om mkb'ers die minder bekend zijn met de mogelijkheden en voordelen van samenwerking met onderwijsinstellingen, bewust te maken van de ondersteuning en kansen die het onderwijs kan bieden."

MARC CREMERS | ECONOMIC BOARD GRONINGEN



GEZAMENLIJKE DOELEN

Het experiment MKB Digitaal Noord-Nederland heeft als doel om de digitale transitie van het mkb in Noord-Nederland te versnellen door ondernemers te begeleiden in hun route naar digitalisering en digitale transformatie. Het experiment wil de kennis en ondersteuningsmogelijkheden van onderwijsinstellingen beter toegankelijk maken voor het mkb, zodat zij effectievere en efficiëntere hulp kunnen ontvangen en bijdragen aan de noordelijke innovatiekracht.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

De samenwerking tussen onderwijsinstellingen en het mkb in het experiment MKB Digitaal Noord-Nederland biedt voordelen zoals een betere toegang tot kennis en ondersteuning, efficiëntere hulp, en een versnelling van de digitale transitie en innovatiekracht in de regio.



VERWACHTE RESULTATEN

De verwachte resultaten van het experiment MKB Digitaal Noord-Nederland zijn een versnelling van de digitale transitie van het mkb, een verhoogde betrokkenheid van onderwijsinstellingen en een versterking van de innovatiekracht in de regio. Dit zal bijdragen aan economische groei en ontwikkeling.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ DE GOVERNANCE BINNEN HET EXPERIMENT VERLIEP GOED DOOR KORTE COMMUNICATIELIJNEN EN EEN EFFECTIEVE AANPAK.
- ✓ GOVERNANCE BUITEN HET EXPERIMENT BLIJKT COMPLEX.
- ✓ EEN SUCCESVOLLE UITVOERING VAN HET EXPERIMENT VEREIST AANZIJENLIJKE TIJDSINVESTERINGEN.
- ✓ KENNIS EN BETROKKENHEID VAN EEN EERSTELIJS ADVISEUR IS VAN GROTE WAARDE VOOR HET EXPERIMENT.
- ✓ HET IS VAN CRUCIAAL BELANG OM ELKAARS TAAL TE SPREKEN OM DE IMPACT EN UITVOERBAARHEID VAN OPDRACHTEN IN TE SCHATTEN.
- ✓ EEN SUCCESVOLLE UITVOERING VEREIST BEGRIP, EMPATHIE VOOR DE ONDERNEMER EN KENNIS VAN DE INTERNE WERKING VAN DE BETROKKEN KENNISINSTELLINGEN.
- ✓ ER IS BEHOEFTE AAN MEER KENNISUITWIJSELING TUSSEN DE VERSCHILLENDE EXPERIMENTEN OM VAN ELKAAR TE KUNNEN LEREN EN ELKAAR TE VERSTERKEN.
- ✓ DE COMPLEXITEIT VAN VRAAG EN AANBOD AAN BEIDE ZIJDEN KAN LEIDEN TOT UITDAGINGEN, DIT ONDERWERP ZOU IDEALITER OP EEN GEZAMENLIJKE AGENDA TERUG MOETEN KEREN.
- ✓ HET SNEL REAGEREN OP VERZOEKEN IS ESSENTIEEL, MAAR VAAK ERVAREN BETROKKENEN WACHTTIJDEN.

KONNECTOR



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Konekt met ons netwerk.

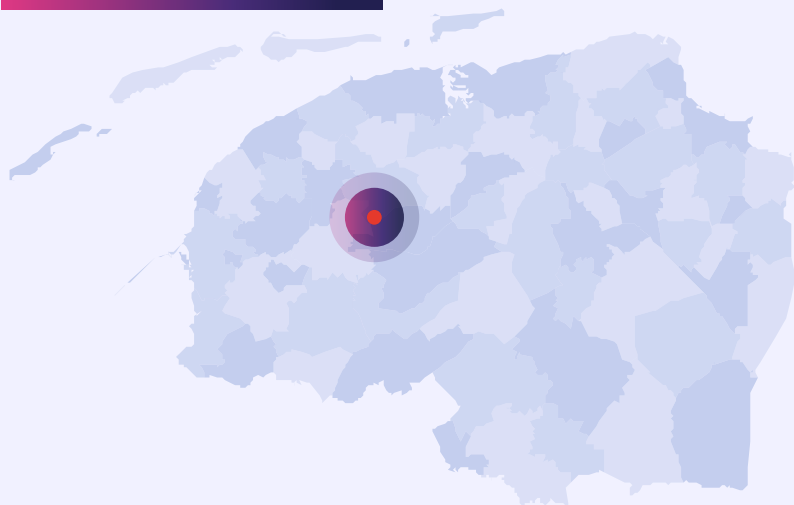
MARC CREMERS | ECONOMIC BOARD GRONINGEN

MCREMERS@EBGN.NL

KONNECT

EXPERIMENT

ONDERNEMERSLOKET



SAMENWERKING TUSSEN:



“Met het experiment hebben we een duidelijk overzicht kunnen maken van alle plekken waar ondernemers terecht kunnen met vraagstukken voor kennisinstellingen.”

CORRIE PONNE | YNBUSINESS



GEZAMENLIJKE DOELEN

Met het maken van de website www.frieseecosysteem.fr willen we snel en gemakkelijk die plekken zichtbaar maken waar ondernemers terecht kunnen met hun vragen voor kennisinstellingen.



VOORDELEN VAN ONZE SAMENWERKING

De samenwerking tussen de verschillende kennisinstellingen in het ondernemersloket vermindert de bureaucratie en maakt het voor mkb'ers makkelijker om toegang te krijgen tot de kennis en expertise van de instellingen, waardoor het innovatiepotentieel van de regio beter benut kan worden.



VERWACHTE RESULTATEN

Het ondernemersloket zal naar verwachting resulteren in een efficiëntere match tussen mkb'ers en kennisinstellingen, waardoor meer innovatiekansen kunnen worden benut. Via deze weg komen bedrijven sneller in aanraking met studenten welke ook weer toekomstige werknemers kunnen worden.

EXPERIMENT LEARNINGS

- ✓ HET IS VAN GROTE MEERWAARDE OM EEN GOED OVERZICHT TE HEBBEN VAN EN INZICHT TE HEBBEN IN DE VERSCHILLENDE HUBS/CLUBS/HOTSPOTS/LIVING LABS/CAMPUSSEN ETC WAAR KENNISINSTELLINGEN EN ONDERNEMERS KUNNEN SAMENWERKEN.
- ✓ ZORG VOOR GEDEELD EIGENAARSCHAP WAARDOR HET SUCCES VAN EEN SAMENWERKING NIET AFHANKELIJK WORDT VAN EEN PERSOON MAAR VAN EEN GROEP. VOOR EEN GESLAAGD EXPERIMENT IS HET VAN GROOT BELANG DAT ALLE BETROKKENEN HETZELFDE DOEL VOOR OGEN HEBBEN EN ZICH COMMITTEREN IN INZET.
- ✓ ONDERNEMERS HOUDEN VAN DUIDELIJKHEID: ZE WILLEN GRAAG DEADLINES STELLEN EN DUIDELIJKE AFSPRAKEN MAKEN, TERWIJL EEN MEDEWERKER VAN EEN KENNISINSTELLING VAAK STUURT OP EEN INSPANNINGSVERPLICHTING IN PLAATS VAN RESULTAATVERPLICHTING.
- ✓ ER IS ZORGVULDIGE VOORBEREIDING NODIG MET COMMITMENT VAN ALLE PARTIJEN, OVEREENSTEMMING OVER DE DOELSTELLINGEN, RESULTAATVERPLICHTINGEN DIE VAN TEVOREN AFGESPROKEN WORDEN, TOEGANG TOT ELKAARS NETWERK.
- ✓ JE MOET OPRECHT BEGRIP HEBBEN VOOR DE BEPERKINGEN VAN DE ORGANISATIES WAARMEE SAMENGEWERKT WORDT, DEZE MOETEN ERKEND WORDEN EN VERVOLGENS MOET ER OOK GESPROKEN WORDEN OVER HOE JE HIERMEE OMGAAT

KONNECTOR



MAAK DE KONNECTIE!

Wil jij meebewegen in dit netwerk en een bijdrage leveren aan onze gezamenlijke doelen? Koneect met ons netwerk.

CORRIE PONNE | YNBUSINESS

CORRIEPONNE@YNBUSINESS.NL

BIJLAGE 4

TOELICHTING SAMENWERKINGSCANVAS

VERTREKPUNT CANVAS

Een goede samenwerking valt of staat bij een goede start. Dit canvas helpt om die goede start te maken. Voordat het canvas wordt ingevuld en besproken, is het goed om stil te staan bij de uitgangspunten.

Om te beginnen is het van belang dat er een open gesprek plaatsvindt. Ieder moet eerlijk kunnen zijn over bestaande beelden bij de andere partij(en) en het doel van de samenwerking. Dit is niet altijd eenvoudig. Eerlijk kunnen en durven zijn vraagt om de ruimte waarin iedereen zich uit kan spreken. Daarom wordt voorgesteld om af te spreken dat:

- ◆ Iedereen respectvol is naar elkaars meningen
- ◆ Het gesprek dat gevoerd wordt vertrouwelijk is
- ◆ Er goed naar elkaar wordt geluisterd
- ◆ Er ruimte is voor verschillende meningen

WERKING VAN HET CANVAS

Het canvas bestaat uit vier blokken. Blokken 1 en 2 bereiden de individuele deelnemers voor als basis voor blok 3: het gezamenlijke gesprek. Blok 4 vormt de afronding en bevat de afspraken die je met elkaar maakt.

Blok 1 & 2: Individuele voorbereiding

Het doel van deze blokken is om te reflecteren op je eigen rol binnen de samenwerking en welke overtuigingen je hebt met betrekking tot de andere partijen. Deelnemers maken voor zichzelf expliciet waarom ze meedoen; wat ze komen halen en brengen in de samenwerking en hoe zij het samenwerken met de andere partijen denken te gaan ervaren.

(Bij blok 2: Mochten er meerdere partijen zijn voor wie je het canvas invult, dan kun je voor de aspecten vertrouwen en duidelijkheid vaker een streepje zetten of dit per partij invullen op een nieuw blad.)

Blok 3: Gezamenlijk gesprek

Vervolgens ga je het gesprek met elkaar aan. Als er meerdere samenwerkingspartijen meedoen is het belangrijk dat iedereen duidelijk maakt wat hij/zij heeft ingevuld bij blok 1 & 2. Daarna is er ruimte voor discussie over de punten Taal, Toegang, Tempo & Tijd. Daarbij worden in het canvas vragen gesteld, die tot doel hebben mogelijk relevante discussiepunten met betrekking tot de toekomstige samenwerking op tafel te krijgen.

Blok 4: Gezamenlijke afspraken

Tot slot is het de bedoeling dat de punten die gezamenlijk belangrijk worden gevonden, worden vertaald naar afspraken. Deze kunnen bij Blok 4 in het Canvas worden genoteerd (bijvoorbeeld: Wij spreken elkaar maandelijks fysiek). Deze afspraken dienen als basis gedurende de samenwerking.

Succes met het invullen! Hopelijk helpt dit canvas om een goed vertrekpunt te krijgen in de samenwerking.

BIJLAGE 5

OVERZICHT VAN SAMENWERKINGSVERBANDEN KENNISINSTELLINGEN EN BEDRIJVEN

Het hierna volgende overzicht is een overzicht van de in het voorjaar van 2023 gevonden samenwerkingsverbanden binnen de kadering van de de RIS3 thema's van Konnect.

Naam Hub	Vestigingsplaats	RIS3 thema	Soort hub, zie hs.	Omschrijving
@North		Energie	Fieldlab	De drie provincies bieden vervoerders, producenten en kennisinstellingen ruimte en ondersteuning bij het zoeken naar oplossingen voor onderwerpen.
AI Hub Noord-Nederland	Groningen	Digitale transformatie	Programma/project	De AI-hub Noord-Nederland is er voor ondernemers, kennisinstellingen, organisaties en overheden in de noordelijke regio die op nationaal en internationaal niveau willen samenwerken om de mogelijkheden van AI te ontdekken en deze op een betrouwbare manier in willen zetten voor een toekomstbestendige samenleving.
Akkoord van Groningen	Groningen	Algemeen	Samenwerkingsverband	Het Akkoord is een samenwerking tussen gemeente, provincie, kennisinstellingen en de twee ziekenhuizen in gemeente en regio.
Astron (Fieldlab Astron)	Dwingelloo	Overig	Fieldlab	Om onze kennis over het heelal te vergroten, verlegt ASTRON voortdurend de grenzen van de technologie in haar radiotelescopieën. Deze expertise stellen wij nu ter beschikking om de innovatieve kracht van ondernemers te vergroten. Hiertoe lanceren we het Wireless Data Lab (WDL), een proeftuin waarmee ASTRON haar kennis en faciliteiten op het gebied van draadloze dataoverdracht beschikbaar stelt aan het bedrijfsleven en andere instellingen.
Avebe Innovation Center	Zernike Campus	Agrifood	Innovatiecentrum	We have space for start-ups in the field of agrifoods, as well as various laboratories, test facilities, and a customer experience center. Thanks to its location, this center is surrounded by teams of knowledge and education institutions.
Binder 3D	Westerbork	Overig	Fieldlab	Binder3D is het "fieldlab" voor industrieel 3D-printen in de noordelijke provincies.
Bio Cooperative	Groningen	Overig	Samenwerkingsverband	De bio-economy business coöperatie is de onafhankelijke organisatie en het samenwerkingsvehikel van het bio-economy MKB in Noord-Nederland, dat zich richt op kennisdeling en de realisatie van kostenreductie en omzetverhoging voor haar leden.
Bio Economy Region North Netherlands (BERNN)	Groningen	Circulair	Programma/project	De uitdaging van dit Bio Economy Region Northern Netherlands (BERNN)-project is het ontwikkelen van twee volledig circulaire waardeketens rondom de biopolymeren PHA en cellulose. D
BioBizz Hub	Balk	Circulair	Bedrijfscampus	Are you an ambitious scale-up or SME in water- or biobased technology? Are you looking for worldclass facilities, knowledge and expertise to scale-up your innovative product more quickly? Do you need assistance in finding your (first) international clients? Are you open to join an inspiring open innovation environment? Then the BioBizz hub is ideal for you!
Biosintrum	Oosterwolde	Circulair	Bedrijfscampus	Het kloppend hart van de biobased economy, gelegen op het inspirerende ecologische werklandschap, Ecommunitypark, centraal in het noorden van het land.
Blockchainlab Drenthe	Emmen	Digitale transformatie	Programma/project	Vanaf 2018 onderzoekt Blockchainlab Drenthe technologie en ontwikkelt eerste versies van toepassingen. We doen dat 'open': iedereen mag meekijken, meedoen en meedenken.
Bouwcampus Bowinn	Dokkum	Circulair	Campus	Bowinn is dé plek waar kennis en innovatie samenkomen. Hier wordt door een sterk groeiend netwerk van ondernemers en onderwijs gewerkt aan toekomstgerichte ontwikkelingen voor de bouw- en leefomgeving.

BuildinG	Groningen	Circulair	Innovatiecentrum	BuildinG is hét onafhankelijke kennis- en innovatieplatform voor toekomstbestendige bouw en infra in Noord-Nederland. Met een proeftuin, kennis en netwerk helpt BuildinG ondernemers, onderzoekers, bewoners en overheden bij innovatie voor een betere gebouwde omgeving
Campus Eemsdelta	Appingedam	Algemeen	Campus	De campus biedt daarmee een gevarieerd aanbod van onderwijs. Scholen werken samen met elkaar én met verenigingen en bedrijven uit de regio. Ook voor sport- en culturele verenigingen komen er voorzieningen.
Campus Fryslân	Leeuwarden	Algemeen	Campus	Rijksuniversiteit Groningen heeft in samenwerking met andere kennisinstellingen Campus Fryslân opgezet om onderzoek en onderwijs in Friesland te bevorderen.
Carbohydrate Competence Center (CCC)	Groningen	Agrifood	Innovatiecentrum	
Centre of Expertise Water Technologie (CEW)	Leeuwarden	Circulair	Hub	Het Centre of Expertise Water Technology (CEW) is hét kennis- en innovatiecentrum voor praktijkgericht onderzoek en productontwikkeling op het gebied van watertechnologie. Het CEW bundelt expertise van onderwijs, onderzoek, overheden en ondernemingen. Wij zijn uw partner op het gebied van toegepast onderzoek, productontwikkeling en onderzoeksfaciliteiten.
Centrum voor Innovatief Vakmanschap Water (CIW Water)	Leeuwarden	Circulair	Innovatiecentrum	Het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Water (CIV Water) is een innovatief centrum dat bijdraagt aan de ontwikkeling van mbo-studenten en professionals door het onderwijs en het bedrijfsleven met elkaar te verbinden.
Chemport Innovation Centre	Groningen	Circulair	Innovatiecentrum	Een pilotcentrum dat ruimte biedt om in een industriële setting proefinstallaties op te zetten voor groene chemische processen.
Circulair Drenthe 2050	Assen	Circulair	Programma/project	Dit is een provinciaal programma in Drenthe dat streeft naar een volledig circulaire economie in 2050. Hierin werken verschillende partners samen, waaronder bedrijven, kennisinstellingen en overheden, om circulaire projecten te stimuleren en te ondersteunen.
Circulair Friesland	Leeuwarden	Circulair	Samenwerkingsverband	Vereniging; initiatief waarin bedrijven, kennisinstellingen en (gemeentelijke)overheden samenwerken aan de circulaire economie. Hoewel dit zich in Friesland bevindt, zijn er ook partners en projecten die betrokken zijn bij Groningen.
CoE Smart Materials	Emmen	Circulair	Innovatiecentrum	De focus van het CoE Smart Polymeric Materials ligt op het genereren van hoogwaardige kennis op het gebied van polymeren en vezels door de samenwerking en uitwisseling van kennis tussen kennisinstellingen en high innovatieve bedrijven,
Connect FRL	Leeuwarden	Digitale transformatie	Samenwerkingsverband	Connect.frl is de noordelijke community om ICT talent, bedrijfsleven, onderwijs en overheid met elkaar in contact te brengen en te houden. Concreet is Connect.frl een stichting die als doel heeft het aanwezige IT-talent voor het Noorden te behouden.
MKB Cyber Campus	Leeuwarden	Digitale transformatie	Hub	De MKB Cyber Campus is dé plek waar bedrijfsleven, onderwijs en overheid samen bouwen aan digitale weerbaarheid, cyber safety en cybersecurity voor het MKB.

Data Fryslan	Leeuwarden	Digitale transformatie	Samenwerkingsverband	DataFryslân is een coöperatie van publieke en private organisaties met een maatschappelijke functie. Die vorm van samenwerking tussen zulke partijen is uniek in Nederland. DataFryslân heeft geen winstoogmerk; onze missie is om als overkoepelende data-autoriteit bij te dragen aan beter beleid en effectievere dienstverlening door Friese maatschappelijke organisaties voor de inwoners van Fryslân.
D'Health Lab	Roden	Zorginnovatie	Fieldlab	Onderdeel Health Hub Roden
DigiLink Drenthe	Assen	Digitale transformatie	Programma/project	Digilink Drenthe is een van de digitale werkplaatsen in Nederland. Een plek waar ondernemers, studenten, docenten elkaar ontmoeten. Je kunt hier terecht voor oplossingen op het gebied van automatiseren, slimmer omgaan met data en optimaliseren van je website.
Digital Literacy Coalition	Groningen	Digitale transformatie	Programma/project	De DLC bestaat uit twintig partners uit onderwijs en wetenschap, bedrijfsleven, overheid, zorg, en de educatieve en culturele sector die samenwerken om het niveau van digitale geletterdheid te stimuleren in alle lagen van de samenleving.
Digital Office Groningen	Groningen	Digitale transformatie	Samenwerkingsverband	De Noordelijke Digitale Sector bestaat uit veel vragers en aanbieders, platforms, hubs, netwerken, valleys, werkplaatsen en labs. Wij willen je daarin wegwijs maken en staan in nauw contact met al die spelers die zelf ook weer regelmatig te gast zijn bij onze office.
Digital Society Hub	Groningen	Digitale transformatie	Hub	Digital Society Hub is een learning community waar creatieve en kundige mensen uit het bedrijfsleven, overheid, onderwijs en onderzoek met technische (digitale) faciliteiten samen oplossingen bedenken en uitproberen. Deze hub, gevestigd op de Zernike Campus in Groningen, brengt kennisinstellingen, bedrijven en overheden samen om innovatieve digitale oplossingen te ontwikkelen voor maatschappelijke uitdagingen.
Digitale Academie Groningen	Groningen	Digitale transformatie	Hub (online)	De Digitale Academie is een online platform waar alle opleidingen digitale vaardigheden die in Noord-Nederland worden aangeboden een plek kunnen krijgen en laagdrempelig kunnen worden gevonden en gevolgd. De ambitie van de Digitale Academie is dat alle inwoners van Groningen 'One Level Up' worden gebracht met betrekking tot digitalisering
Digitale Werkplaats Fryslan	Leeuwarden	Digitale transformatie	Programma/project	De Digitale Werkplaats Fryslân ziet de digitale versnelling in de provincie Friesland.
D'Lab Leeuwarden	Leeuwarden	Digitale transformatie	Fieldlab	D'Lab is een fablab, ook wel maaklab genoemd, waar zowel bedrijven als particulieren als wel studenten terecht kunnen voor het ontwikkelen van allerlei soorten prototypes.
DOC 33	Hoogeveen	Circulair	Innovatiecentrum	Bij DOC33 komt alles bij elkaar. In Hoogeveen vind je het kennis- en expertisecentrum voor circulair bouwen en verduurzaming van de gebouwde omgeving en maakindustrie. Inwoners, bedrijfsleven, onderwijs en overheid in de regio Zuid- en Oost-Drenthe werken hier samen
D'root/Bytesnet	Groningen	Digitale transformatie	Hub	Bytesnet is het fundament onder de digitale samenleving.
Dutch Tech Zone	Emmen	Overig	Samenwerkingsverband	In de Dutch TechZone draait alles om het stimuleren van de maakindustrie en het bevorderen van excellent vakmanschap in de regio Emmen, Coevorden, Hardenberg en Hoogeveen. Ons belangrijkste doel is om een vruchtbare omgeving te creëren waarin bedrijven, onderwijsinstellingen en overheidsinstanties samenwerken om elkaar te versterken en vakmanschap te bevorderen.

Economic Board Groningen	winum	Algemeen	Samenwerkingsverband	Economic Board Groningen brengt ondernemers, onderwijs en overheid samen om te werken aan economische versterking van de provincie Groningen.
Economic Board Noord-Nederland (EBBN)	Groningen	Algemeen	Samenwerkingsverband	De EBNN verbindt de partners en zorgt voor regie op de economische en maatschappelijke agenda van Noord-Nederland.
Emmen Science Park (GETEC Park)	Emmen	Algemeen	Campus	Dit is een bedrijvenpark in Emmen waarin bedrijven samenwerken met de Rijksuniversiteit Groningen, hogescholen, en bedrijven technologie, energie en gezondheid.
EnTranCe /Centre of Expertise Energie	Groningen	Energie	Hub	EnTranCe, Centre of Expertise Energy draagt als lerende, praktijkgerichte kennissamenleving bij aan een robuuste, veerkrachtige en duurzame energievoorziening. Door middel van hoogstaand toegepast onderzoek en onderwijs stimuleren we duurzame innovaties in samenwerking met burgers, bedrijven, studenten, maatschappelijke organisaties en overheden.
European Digital Innovation Hub (EDIH)	Groningen	Digitale transformatie	Programma/project	opvolger Smart Industry Hub (SIH)
Fab Lab	Coevorden	Overig	Programma/project	FabLab Coevorden is een initiatief van het onderwijs, bedrijfsleven en de gemeente. Samen enthousiasmeren we de jeugd voor techniek.
Fieldlab Composietenplatform	Hoogeveen	Circulair	Fieldlab	ompose It is een uniek internationaal platform. Op dit platform worden initiatieven, kennis en onderwijsfaciliteiten van bedrijven en instellingen met betrekking tot (bio)composiet verenigd en geborgd. Het gaat hierbij om zowel technologie als materiaal.
Fieldlab Nationaal Testcentrum Circulaire Plastics (NTCP)	Heerenveen	Circulair	Fieldlab	Het NTCP is een not-for-profit organisatie en het eerste onafhankelijke testcentrum in Europa. In ons centrum in Heerenveen dragen we met onafhankelijke testen, uitdagende experimenten en onderzoek bij aan het sluiten van de plastic kringloop.
Fieldlab Technologies Added	Emmen	Overig	Fieldlab	Technologies Added in Emmen is de eerste Smart Factory in Nederland en ver daarbuiten waar gelijkgezinde bedrijven onder één dak produceren. Het werkt als je eigen fabriek, maar het is georganiseerd als een shared facility.
Fieldlab Valthermond	Valthermond	Agrifood	Fieldlab	Boerderij van de Toekomst richt zich op een toekomstgericht bedrijfssysteem voor de Veenkoloniën. Op het proefbedrijf in Valthermond worden diverse innovaties samengebracht waardoor een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan de transitie naar een duurzame, toekomstbestendige landbouw in de Veenkoloniën.
Founded in Groningen	Groningen	Algemeen	Samenwerkingsverband	We connect, support and promote startups, companies and initiatives in the innovation ecosystem of Groningen. So they can innovate with more impact and grow even faster.
Greenwise Campus	Emmen	Circulair	Campus	Greenwise Campus is hét netwerk voor kennisontwikkeling, innovatie en ondernemerschap. Hier bundelen bedrijven, onderwijsorganisaties en overheden de krachten. Wij werken samen aan groene en slimme oplossingen voor vandaag en morgen. Voorheen Campus Emmen

GroBusiness	Groningen	Algemeen	1e-lijns organisatie	GroBusiness is een programma van Economic Board Groningen: de uitvoeringsorganisatie die werkt aan de economische versterking van Groningen.
Groningen Digital Business Center (GDGC)	Groningen	Digitale transformatie	Samenwerkingsverband	De activiteiten en doelstellingen van het Groningen Digital Business Centre (GDGC) zijn er dan ook op gericht om de noordelijke digitale sector te versterken.
Growin Emmen	Emmen	Algemeen	Innovatiecentrum	Broedplaats voor nieuw en vernieuwend ondernemerschap.
Hacklab NNL / HackLab.frl	Leeuwarden	Digitale transformatie	Overig	Onderdeel Cyber Campus: Samen met overheid en bedrijfsleven geven we verborgen ICT talent de mogelijkheid om in een veilige omgeving kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor een plaats op de arbeidsmarkt.
Health Hub	Roden	Zorginnovatie	Hub	Creativiteit, kennis en ervaring moeten hiervoor samenkomen. Dat gebeurt bij Health Hub Roden waar dagelijks studenten, bedrijven en (maatschappelijke, medische en zorg) organisaties samen werken aan veelbelovende innovatie-projecten.
Healthy Ageing Campus	Groningen	Zorginnovatie	Campus	Op de Healthy Ageing Campus Netherlands worden alle faciliteiten, bedrijven en onderzoekers op en rond het UMCG bijeen gebracht die vallen onder de terreinen Food & (e-)Health, Biomedical Technology en Pharma. De Campus-organisatie brengt, met behulp van de beschikbare valorisatie-infrastructuur, de aanwezige innovatieketens in beeld.
Healthy Ageing Network Northern Netherlands (HANNN) -	Groningen	Zorginnovatie	Samenwerkingsverband	UMCG, kennisinstellingen, provincies, Espria Ledenvereniging, bedrijven en (zorg)organisaties
High Tech Campus i.o.	Drachten	Overig	Campus	
HIVE Mobility	Groningen	Energie	Innovatiecentrum	Hive.Mobility is het innovatiecentrum op het gebied van mobiliteit in Noord-Nederland. Hier werken we samen aan de ontwikkeling van slimme en groene oplossingen op het gebied van mobiliteit voor personen- en goederenvervoer.
Hydrogen Valley Campus Europe (HVCE)	Groningen	Energie	Samenwerkingsverband	The Hydrogen Valley Campus Europe (HVCE) is a pioneer in the field of renewable energy transition.
ICT Academy Hoogeveen	Hoogeveen	Digitale transformatie	Overig	Het Alfa-college is in samenwerking met het regionale bedrijfsleven een nieuw opleidingscentrum gestart, de ICT-Academie. Studenten werken in de ICT-Academie aan echte opdrachten van bedrijven zoals de ontwikkeling van apps en automatiseringtools.
Ik Ben Drents Ondernemer (IDBO)	Assen	Algemeen	1e-lijns organisatie	Ik Ben Drents Ondernemer is er voor ondernemers met ambitie. Samen gaan we voor een sterke, slimme en groene economie in Drenthe.
Impact Noord	Groningen	Algemeen	Samenwerkingsverband	Onze missie is impactondernemen het nieuwe normaal maken. De vereniging versterkt het ecosysteem voor impactondernemers samen met het bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en overheden.
Innolab Agro & Chemie	Groningen	Overig	Innovatiecentrum	Innolab biedt startups uit de chemie de ruimte om hun innovatieve ideeën uit te werken tot marktrijpe producten. Daarbij gaat het om meer dan vierkante meters labruimte.

Innovatiecentrum Chemie & Engineering	Groningen	Overig	Innovatiecentrum	het Innovatiecentrum Chemie en Engineering. Dit nieuwe gebouw biedt ruimte aan een aantal innovatieve en onderzoek gerichte bedrijven
Innolab Chemistry	Groningen	Overig	Innovatiecentrum	xpandable laboratories, modular labs, office space, an entrepreneurial community, meeting rooms, networking opportunities ad access tot the excellent knowledge on Campus Groningen.
InnovatieCentrum Connected Solutions (ICCS)	Groningen	Digitale transformatie	Innovatiecentrum	Vervolgprogramma 5Groningen - een initiatief dat de provincie Groningen heeft omarmd om 5G-technologie te ontwikkelen en te testen in samenwerking met bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden. Het richt zich op de implementatie van digitale toepassingen in uiteenlopende sectoren, van landbouw tot gezondheidszorg.
Innovatiecluster Drachten	Drachten	Digitale transformatie	Hub	Wij zijn Innovatiecluster Drachten, een groep samenwerkende hightechbedrijven in Noord-Nederland. We lopen voorop met technische innovaties in producten en oplossingen wereldwijd.
Innovatiepact Fryslan	Leeuwarden	Circulair	Samenwerkingsverband	Samenwerking creëert een dynamisch netwerk. Hierin delen ondernemers, onderwijs en overheid hun specifieke kennis, hun kansrijke ideeën en hun rijke ervaring op weg naar een duurzame circulaire samenleving.
IT Academy Noord-Nederland	Groningen	Digitale transformatie	LLO	IT Academy Noord-Nederland zet zich in voor een hoogwaardige, gezonde en evenwichtige ICT-arbeidsmarkt in het Noorden d.m.v. onderwijs, onderzoek en verbinden.
IT Hub	Hoogeveen	Digitale transformatie	Hub	De IT Hub brengt business, kennis, innovatie, talent en technologie samen.
Kasteel.Gro/Werkplaats voor Digitaal Vakmanschap	Groningen	Digitale transformatie	Programma/project	In de Werkplaats voor Digitaal Vakmanschap staat innovatie en verduurzaming binnen de ICT-opleidingen centraal. We werken samen met onze studenten, docenten en partnerbedrijven aan diverse onderwerpen zoals IoT, ethical hacking, datacenter technologie, domotica en VR.
Kennispoort Drenthe (Zuid-Oost)	Emmen	Algemeen	Samenwerkingsverband	Kennispoort Drenthe is een onafhankelijke organisatie in Zuid-Oost Drenthe die ondernemers helpt door verbindingen te leggen tussen kennisinstellingen, overheid en andere ondernemers.
Klimaatadaptatie Groningen	Groningen	Overig	Samenwerkingsverband	Klimaatadaptatie Groningen is geïnitieerd door het Akkoord van Groningen en het Global Center on Adaptation, in samenwerking met het Nationaal Programma Groningen.
Knooppunt Heerenveen	Heerenveen	Algemeen	Hub	Wij zijn een netwerkorganisatie waar ondernemers en onderwijs elkaar ontmoeten en samenwerken.
Koploperproject Duurzaam Ondernemen		Overig	Samenwerkingsverband	Het Koploperproject helpt bedrijven en andere organisaties om op een inspirerende en praktische manier duurzamer te gaan ondernemen
Kweekvijver Noord	Leeuwarden	Overig	Overig	We bieden studenten al tien jaar lang een uitdagende stageplek. We werken daarbij nauw samen met alle noordelijke MBO opleidingen. Zo combineren we ondernemerschap met onze sociaal maatschappelijke doelstellingen.
Life Cooperative	Groningen	Zorginnovatie	Samenwerkingsverband	Om overheden en onderzoeks-, kennis- en onderwijsinstellingen in beweging te krijgen verenigt het LifeScience en Medische Technologie georiënteerde MKB zich in de Healthy Ageing Business Cooperatief U.A.
Marian van Os Centre for Entrepreneurship	Groningen	Digitale transformatie	Overig	Als het over ondernemerschap gaat, zijn we dé kennispartner voor het midden- en kleinbedrijf en zorgen we voor meer en betere ondernemers in de regio en daarbuiten.

Milling Company Emmen (MCE)	Emmen	Circulair	Fieldlab	Proeftuin biomassa
Media Innovatie Campus (MICA)	Leeuwarden	Digitale transformatie	Hub	MICA is een fysieke locatie in het hart van de stad (in het gebouw waar onder andere Mediahuis Noord gevestigd is), maar bovenal een groeiend netwerk van bedrijven, ervaren professionals, jonge talenten en iedereen die graag professional wil worden in de creatieve industrie.
Nationaal Testcentrum Circulaire Plastics (NTCP)	Heerenveen	Circulair	Overig	In ons centrum in Heerenveen dragen we met onafhankelijke testen, uitdagende experimenten en onderzoek bij aan het sluiten van de plastic kringloop.
New Energy Coalition	Groningen	Energie	Samenwerkingsverband	Samenwerking kennisinstellingen, bedrijven, vier provincies (incl. NH), NOM
Noord-Nederland Verdient Circulair		Circulair	Programma/project	Noord-Nederland verdient Circulair is een programma waarin ondernemers in de drie noordelijke provincies Groningen, Fryslân en Drenthe worden gestimuleerd om (meer) circulair te ondernemen. Dit doen we door bestaande barrières weg te nemen, en nieuwe verbindingen tussen partijen te leggen.
Noordelijk Innovatielab Circulaire Economie (NICE)	Meppel	Circulair	Hub	NICE werkt aan vraagstukken, op het gebied van Circulaire Economie, van overheden, bedrijven, kennisinstellingen en burgers.
Noordelijke Online Ondernemers (NOO)	Groningen	Digitale transformatie	Samenwerkingsverband	NOO staat voor Noordelijke Online Ondernemers: een exclusieve groep van gevestigde online ondernemingen in Noord-Nederland.
Noorden Digitaal	Groningen	Digitale transformatie	Samenwerkingsverband	Noorden Digitaal is een netwerk van ondernemers, onderwijs, onderzoek en overheid die samenwerkt om digitalisering in Noord-Nederland een stap verder te brengen.
Affshore Win Innovation Centra (OWIC)	Eemshaven	Energie	Innovatiecentrum	Het Offshore Wind Innovation Centre (OWIC) in de Eemshaven is een informatie-, trainings- en innovatiecentrum dat zich richt op bedrijven en kennisinstellingen die zich bezig houden met windenergie op zee (offshore wind).
PGO Netwerk Noord		Zorginnovatie	Samenwerkingsverband	PGO Netwerk Noord gaat zo zorgen voor meer zorginnovaties en kansen voor MKB-bedrijven in Noord-Nederland, goede en betaalbare zorg en gezonde burgers!
Proeftuin Mining Big Data	Groningen	Digitale transformatie	Programma/project	De Target proeftuin faciliteert ondernemers bij het ontwikkelen, testen en implementeren van innovatieve, intelligente Big Data diensten. Er wordt gebruik gemaakt van smart modeling en machine learning
Regio Groningen - Assen	Groningen	Algemeen	Samenwerkingsverband	Regio Groningen-Assen is een samenwerkingsverband tussen de provincies Drenthe en Groningen en de gemeenten Assen, Groningen, Het Hogeland, Midden-Groningen ...
Data Science Center in Health (DASH)	Groningen	Digitale transformatie	Innovatiecentrum	We offer synergetic support to research, education and implementation in the field of data science, Artificial Intelligence (AI) and eHealth,
SAMEEN	Groningen	Energie	Overig	Wij zijn SAMEEN. Wij voeren duurzaamheidsprojecten uit, in de breedste zin van het woord, voor bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden. Dit doen wij op doelgerichte, betaalbare en schaalbare wijze en met behulp van intrinsiek gemotiveerd jong talent.

Samenwerking Noord	Groningen	Digitale transformatie	Samenwerkingsverband	Samenwerking Noord verbindt medewerkers die in Noord-Nederland professioneel werken met IT. Wij doen dit door deze professionals met elkaar en met andere werkgevers in contact te brengen en netwerk- en kennisbijeenkomsten te organiseren.
Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN)	Groningen	Algemeen	Samenwerkingsverband	Samenwerking Noordelijke provincies. Subsidieverstrekking; belangenbehartiging Den Haag/Brussel; samenbrengen bedrijven, kennisinstellingen en overheden.
SDG House Groningen	Groningen	Algemeen	Overig	Vanuit Groningen van de wereld een betere plek maken. Dat is wat we doen en waar we voor staan. Wij zijn SDG House Groningen: een lerende omgeving en open podium waar jongeren samen met regionale partners initiatieven nemen en aan de slag gaan om bij te dragen aan de SDG's.
Skills4Future	Emmen	Overig	Hub	Skills4future stimuleert de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs om flexibel en innovatief te zijn én te blijven.
Sustainable Polymer Innovation Cluster (SPIC)	Emmen	Circulair	Innovatiecentrum	SPIC-Emmen is an innovation cluster in the Netherlands that offers equipment, facilities and services openly to the plastic industry.
Sustainable Products and Chemicals Cluster (SUSPACC)	Emmen	Circulair	Samenwerkingsverband	We willen we de groene chemiesector in de regio verder ontwikkelen én dragen we bij aan het versterken van de onderlinge relaties tussen het lokale MKB. Aanspreekpunt voor overheden en kennisinstellingen
TechHub Assen	Assen	Overig	Hub	TechHub Assen is dé plek waar ondernemers, bedrijven, instellingen en studenten uit de regio elkaar vinden om, samen en in samenwerking met kennisinstututen, innovatie-vraagstukken op te lossen.
Universiteit van het Noorden	Groningen	Algemeen	Samenwerkingsverband	De Universiteit van het Noorden is een kennis- en innovatienetwerk van vijf Noordelijke kennisinstellingen. We werken samen in de drie noordelijke provincies.
Urban Datacenter Groningen	Groningen	Algemeen	Overig	Samenwerking gemeente + CBS
VentureLab	Groningen	Algemeen	Overig	We empower ideators to become entrepreneurs by helping them develop the right competences.
Vereniging Circulair Groningen	Groningen	Circulair	Samenwerkingsverband	De vereniging voor bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen, overheden en maatschappelijke organisaties die circulaire economie in groningen willen versnellen en realiseren. GRONINGEN WILLEN VERSNELLEN EN REALISEREN.
Vereniging Noorden Duurzaam	Drachten	Energie	Samenwerkingsverband	Noorden Duurzaam is een vereniging van overheden, bedrijven, instellingen en particulieren in Noord-Nederland die actief willen bijdragen aan de noodzakelijke versnelling van de duurzaamheidstransitie.
VNO-NCW/MKB Noord	Groningen	Algemeen	Samenwerkingsverband	VNO-NCW MKB Noord is de grootste werkgevers- en ondernemersvereniging van het Noorden.
Water Applicatie Centrum (WAC)	Leeuwarden	Overig	Fieldlab	Het Waterapplicatiecentrum (WAC) is een volledig ingerichte onderzoeksfaciliteit waarin bedrijven, kennisinstellingen en bedrijfsleven experimenten op watertechnologiegebied uit kunnen (laten) voeren. Gevestigd op de Watercampus.
Werkplaats Online Ondernemen - WOO-Groningen	Groningen	Digitale transformatie	Programma/project	Ondersteunt mkb-bedrijven bij het maken van een volgende stap in online ondernemen met behulp van studenten vanuit hun opleiding mbo, hbo, wo

Wetsus	Leeuwarden	Circulair	Innovatiecentrum	Wetsus, European centre of excellence for sustainable water technology is a facilitating intermediary for trendsetting know-how development. Wetsus creates a unique environment and strategic cooperation for development of profitable and sustainable state of the art water treatment technology.
YES Digital (Young Entrepreneurs & Startups)	Groningen	Digitale transformatie	Samenwerkingsverband	Er staat een nieuwe generatie online ondernemers op in Noord-Nederland. Eigenwijze ondernemers met een duidelijke visie, uitgesproken ambitie en een wil om te werken aan een betere wereld.
YnBusiness	Leeuwarden	Algemeen	1e-lijns organisatie	Ynbusiness is een gezamenlijk initiatief van het bedrijfsleven, de provincie Fryslân, de F4-gemeenten (Leeuwarden, Heerenveen, Smallingerland en Sudwest Fryslân), en het Friese hoger en middelbaar beroepsonderwijs, verbonden in het Innovatiepact Fryslân (IPF).
Zernike Advanced Processing (ZAP)	Groningen	Circulair	Fieldlab	De Zernike Advanced Processing (ZAP) faciliteit is een proeftuin voor onderzoek en onderwijs. Het is een semi-industriële leer-werkomgeving waar kennisinstellingen en ondernemingen samenwerken aan onderzoeksvraagstukken.
Zernike Campus	Groningen	Algemeen	Campus	Meer dan 4000 onderzoekers en medewerkers en een paar honderd ondernemers werken hier aan innovatieve oplossingen die de toekomst nodig heeft. Dagelijks ontwikkelen ruim 35000 studenten zich hier tot professionals bij de Rijksuniversiteit Groningen en de Hanzehogeschool Groningen. Voor de circa 150 bedrijven vormen de hightech faciliteiten en de samenwerkingsmogelijkheden een uitstekende voedingsbodem voor hun producten en diensten.

BIJLAGE 6

GEBRUIKTE LITERATUUR

Voor de literatuur die gebruikt is bij de deelactiviteiten van Konnect wordt verwezen naar de deelrapportages van deze activiteiten. Deze rapportages zijn beschikbaar via de Konnect-managers. In aanvulling daarop is voor het eindrapport gebruik gemaakt van de volgende documenten:

- ◆ Akkoord van Groningen (2023). (Concept-) Masterplan Campus Groningen. Stuurgroep Akkoord van Groningen, Werkgroep Masterplan Campus Groningen
- ◆ Akkoord van Groningen (2022). Metropoolregio Groningen, koploper in transitie. <https://groningen.nl/akkoord>
- ◆ Batson, Van Lange, Ahmad, Lishner, Hogg, Cooper. (2007). Altruism and helping behavior. In The Sage handbook of social psychology (pp. 241-258). London: The Sage.
- ◆ Bovens, Moresi, van den Langenberg, Snoeren. (2022). De sleutel naar grensoverstijgend samenwerken in learning communities: De rol van bruggenbouwer. Tijdschrift voor HRM, pp. 85-103.
- ◆ Carpenter, Levine, Serota, Docan-Morgan, . (2022). Influence and personality: relationships among superdiffuser traits and big five traits. Communication Quarterly.
- ◆ Dialogic (2020). Onderzoeks- en innovatie- ecosystemen in Nederland; Achtergrondstudie bij de kabinetsstrategie. In opdracht van Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Dialogic, Utrecht
- ◆ EU (2020) Higher Education for Smart Specialisation. The role of Higher Education in contributing to S3 in the Northern Netherlands, European Commission, Joint Research Center
- ◆ Europese Commissie (2022). Partnership for Regional Innovation. Projectverslag
- ◆ Jans, W., Denters, B., van Gerven, M., & Need, A. (2013). Innovatiekracht in Nederlandse gemeenten: naar een bestuurskundige onderzoeksagenda. Bestuurswetenschappen, 67(3), 21-44. Kamer van Koophandel. (2023). KVK Handelsregister. Geraadpleegd op 3 juli 2023, van <https://www.kvk.nl/handelsregister/default.asp>
- ◆ Joint Research Centre: SNN (2020). Research en innovatiestrategie voor slimme specialisatie (RIS3) voor Noord-Nederland, 2021-2027; Specialisaties door transitie; Noord-Nederland: circulair, gelukkig en inclusief.
- ◆ Katapult. (2018). Verduurzaming en opschaling vanuit perspectief van organisatie en governance. wijzjnkatapult.nl. <https://www.wijzjnkatapult.nl/verduurzaming-en-opscaling-vanuit-perspectief-van-organisatie-en-governance/>
- ◆ van Mierlo, B. C., Regeer, B., van Amstel, M., Arkesteijn, M. C. M., Beekman, V., Bunders, J. F. G. & Leeuwis, C. (2010). Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten. Boxpress.
- ◆ NOM (2021). Whitepaper: Het voordeel van de ander; over diversiteit en inclusie. NOM, Groningen
- ◆ Opstaele, Bonne, de Schepper, Naert. (2013). PRONET maakt samenwerking tussen organisaties succesvoller! In Bourmanne, Praktijkboek kwaliteitszorg in welzijnsvoorzieningen (pp. 1688-1698). Brussel: Politeia.
- ◆ Overdijk, A., & Geerts, H. (2020). Innoveren met labs - Hoe doe je dat? - Ervaringen van Future-Proof Retail.
- ◆ SER (2023). Advies voorwaarden regionale innovatie: <https://www.sernoordnederland.nl/adviezen/voorwaarden-voor-regionale-innovatie>

- ◆ SER (z.d.); Adviestraject sociaal-economische visie Noord-Nederland vanuit een perspectief van brede welvaart. <https://www.sernoordnederland.nl/adviezen/adviestraject-sociaal-economische-visie-noord-nederland-vanuit-perspectief-brede-welvaart>
- ◆ SNN/Konnect (2021). React-EU Innovatie Ecosystemen Kennisinstellingen/Konnect Valorisatie-opwekkers. Projectplan + Addendum
- ◆ TNO (2020). Regionale Innovatie Ecosystemen; onderzoek naar optimale vormgeving van en dynamiek in regionale innovatie-ecosystemen. TNO
- ◆ Universiteit van het Noorden. (z.d.). Universiteit van het Noorden Kadernotitie. In <https://universiteitvanhetnoorden.nl>. Geraadpleegd op 13 september 2023, van https://universiteitvanhetnoorden.nl/app/uploads/2021/11/Kadernotitie-UvhN_def_26102020.pdf
- ◆ Universiteit van het Noorden (website). Kennisagenda. <https://universiteitvanhetnoorden.nl/>
- ◆ VNO NCW Noord (2021). Een nieuw perspectief voor aan kansrijke regio; #geefruimte
- ◆ Westdijk, R., & Ponne, C. (2023). Taal | Toegang | Tempo | Tijd.
- ◆ Wolff, Kim. (2012). The relationship between networking behaviors and the Big Five personality dimensions. Career Development International.
- ◆ Zuidersma. (2012). Wederkerigheidspatronen in regionale samenwerkingsverbanden: een gedragstheoretische benadering. Groningen: Facilitair bedrijf RUG.

KONNECT

KONNECT IS MEDE MOGELIJK GEMAAKT DOOR:



Ministerie van Economische Zaken
en Klimaat



EUROPESE UNIE
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.
Mede gefinancierd in het kader van de respons
van de Unie op de COVID-19-pandemie.




SNN
SAMENWERKINGSVERBAND
NOORD-NEDERLAND

PARTNERS KONNECT:



IOC FRIESE POORT



D·C
DRENTHECOLLEGE



van hall
larenstein
university of applied sciences



friesland college



GROBUSINESS



yn business



rijksuniversiteit
groningen



Hanzehogeschool
Groningen
University of Applied Science



Noorderpoort




IK BEN DRENTS
ONDERNEMER



Alfa-college



TERRA
MBO



AERES
MBO



NHL
STENDEN
hogeschool



tcnn&
Innovatie Support