



**Hanzehogeschool
Groningen**

University of Applied Sciences

ENGAGED

De onder- nemende regio

Westerkwartier als experiment

Anu Manickam
Karel van Berkel
Willem Foorthuis



De ondernemende regio Westerkwartier als experiment

Deze publicatie maakt deel uit van een serie van zes:

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

De serie is een vervolg op een eerdere publicatie:

ENGAGED, Naar een krachtige regio

Ook beschikbaar als e-book:

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

Colofon

Tekst:

Anu Manickam, Karel van Berkel en Willem Foorthuis

Omslag:

Jasmijn ter Stege, Lucien Wink

Vormgeving:

The Creative Hub Groningen - powered by Canon

Druk:

MarneVeenstra, Groningen

Uitgever:

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

ISBN:

9789053031575

Speciale dank gaat uit naar:

Jacqueline Gomaschie, Hans Bergsma, Leendert Klaassen,
Elly Pastoor en Bert Nederveen

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

De ondernemende regio

Westerkwartier als experiment

Anu Manickam, Karel van Berkel en Willem Foorthuis



VOORWOORD

Westerkwartier als meerjarig experiment; actief onderwijs en onderzoek in de regio

Het onderwijs is in transitie. De opgave is veelkleurig. Enerzijds zijn de uitdagingen waar het onderwijs voor staat groot en complex mede in het licht van een afnemend arbeidspotentieel. Aan de andere kant moet het onderwijs en met haar ook het onderzoek dichter aansluiten op juist de ontwikkelingen in de regio. Samen met burgers, ondernemers en lokale overheden zoeken naar oplossingen en innovatieve wegen en volgen we de zogenaamde regionale innovatie agenda (RIS3). Deze situatie leidde de afgelopen jaren al tot diverse experimenten en initiatieven. Zo kent de Hanzehogeschool WIJS, wijk inzet door studenten, waarbij honderden studenten actief in de wijken van de stad Groningen burgers ondersteunen. Een zeer succesvolle samenwerking tussen de gemeente Groningen, WIJ Groningen en de kennisinstellingen. Daarnaast ontwikkelde de hogeschool het concept Innovatiewerkplaatsen. Plekken waar studenten, onderzoekers en juist ook burgers en ondernemers samenkomen en aan opgaven werken. Samen. Dit doen we zowel op de Zernikecampus als in de regio. En juist in de regio werken honderden studenten per semester aan onderzoeksprojecten gericht op impact in de regio. Dit doen we in regionale Innovatiewerkplaatsen in Zuidhorn, Veendam, Hellum, Appingedam, Warffum, Winschoten en in de stadswijken van Groningen. Wij zien dit als onderwijsversterking, maar evenzeer als regioversterking. De opsomming lijkt omvangrijk en dat is het ook. Maar we willen verder. Intensiveren, opschalen en daarnaast opleiding overstijgend, interdisciplinair en vooral ook intensief samen met de stakeholders in het veld. Het gaat hierbij niet alleen om het aansluiten van het onderwijs bij de vraag in de regio, maar om wederkerigheid, co-creatie: het gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor innovatie en opleiden on the job. Juist op dit punt is het werk van het lectoraat Duurzaam coöperatief Ondernemen van lector Willem Foorthuis en het team van medewerkers, onderzoekers, docenten en partners in de praktijk van grote betekenis. Hun aanpak en de schaal waarop het externe model Innovatiewerkplaats in de

regio werd ingezet liet snel zowel de passie als de hindernissen zien. Ze hebben deze processen goed ingericht, precies gemonitord en ingebed in de gangbare wetenschappelijke literatuur. Hiermee is een goede basis ontstaan voor het vervolg binnen de ambitie van zowel de Hanzehogeschool als de Noordelijke regio. Wij zien de samenwerking met de partijen in de regio als leergemeenschappen in projecten en zo mogelijk op locatie. We gaan dit concept van leergemeenschappen in de Innovatiewerkplaatsen doorontwikkelen. Zodoende kunnen we beter aansluiten op de vraag van bedrijfsleven, lokale overheden en maatschappelijke en publieke organisaties door passend aanbod vanuit de kennisinstelling. Een blijvende en permanente verbinding moet de vrijblijvendheid in onze samenwerking met de regio en vice versa vervangen door een permanente structuur. Deze structuur noemen we graag een innovatie ecosysteem. Het werk binnen het lectoraat heeft hier belangrijke bouwstenen aan geleverd door het vele werk met ondernemers, burgers en studenten juist in de regio, op locatie; leren met elkaar in de praktijk. De lessons learned zijn uitgewerkt in deze case study, deel 2 in deze serie, die zich richt op samenwerken in het Westerkwartier Eemsdelta aan gezondheid en welzijn.

Michèle Garnier.

Dean Academie voor Sociale Studies, Hanzehogeschool Groningen

Suzanne van der Woude

Dean Instituut voor Rechtenstudies, Hanzehogeschool Groningen

INHOUD

Voorwoord 5

Ten geleide 9

Aanleiding voor het verkennend onderzoek 13

1 Verkennend onderzoek naar coöperatieve wijzen van samenwerken in een Gebiedscoöperatie 17

- 1.1 De gemeente Westerkwartier en de Gebiedscoöperatie Westerkwartier (GCWK) 19
- 1.2 De scope van het onderzoek 21
- 1.3 Aanpak van het verkennend onderzoek 22
- 1.4 De resultaten aan de hand van een aantal thema's 23

2 Leren en innoveren: een verdere uitwerking van de coöperatieve samenwerking in een regio 33

- 2.1 Nieuwe inzichten die inmiddels breed worden gedeeld 35
- 2.2 Nieuwe praktijk zoals die inmiddels wordt vormgegeven 36
- 2.3 Conclusie: de resultaten en de onderzoeksvraag 42

3 De uitdaging: een nieuwe rol voor de overheid 45

TEN GELEIDE

Dit verkennend onderzoek is een tussenbalans in een langdurig proces van regioversterking. In de regio Stadland Groningen-Assen is zeven jaar geleden een initiatief ontstaan om grote maatschappelijke lokale en regionale uitdagingen door middel van innovatieve samenwerkingsvormen zoals een gebiedscoöperatie gezamenlijk het hoofd te bieden. Het gaat om vraagstukken als wonen, werk en inkomen, kansen voor jongeren, klimaatontwikkeling, gezondheid, agrarische ontwikkeling, energietransitie en verduurzaming.

Het onderzoek gaat over samenwerken tussen verschillende stakeholders in een Nederlandse gemeente gericht op versterking van de lokale samenleving en economie en het vergroten van de brede welvaart. Het onderzoek richt zich zowel op bestaande vormen van samenwerken als op een relatief nieuwe vorm, de gebiedscoöperatie. Ingezoomd wordt op de beïnvloedingsmogelijkheden van stakeholders op het gemeentelijk beleid.

Uit de resultaten van het onderzoek wordt duidelijk dat betrokken stakeholders enthousiast zijn over het concept van regionale samenwerking maar ook tekortkomingen hebben geconstateerd in de manier waarop de eerste gebiedscoöperatie (Gebiedscoöperatie Westerkwartier) is vormgegeven. Zij zien ook mogelijkheden om de coöperatieve samenwerking beter van de grond te krijgen. In de praktijk waren deze tekortkomingen al eerder geconstateerd en zijn er een aantal interventies ondernomen om de kansen voor succesvolle streek- en regio-gebonden samenwerking te vergroten. In een apart hoofdstuk worden deze aanpassingen die vooral in de laatste fase van dit onderzoek hun beslag kregen verder uitgewerkt.

Een experiment in regio-ontwikkeling

De casus 'Samen Innoveren' die hier gepresenteerd wordt is een geschiedenisles. In de casus wordt beschreven hoe bedrijven, maatschappelijke instellingen, de overheid, inwoners en kenniscentra in de gemeente Westerkwartier samen een Gebiedscoöperatie en een Innovatie Werkplaats (IWP) hebben opgericht. Doel daarvan was om de uitdagingen waar men in dit gebied voor staat gezamenlijk op een innovatieve manier aan te pakken en zo beter te kunnen inspelen op een onzekere toekomst.

Een onderzoek dat begin 2022 heeft plaatsgevonden maakt zichtbaar waar de inspanningen toe hebben geleid. De successen en vooral ook wat niet gelukt is zijn belangrijke lessen voor iedereen die samenwerking binnen een gemeente ziet als een kans om economisch, sociaal en cultureel beter op de toekomst te zijn voorbereid.

Achtergrond

Steeds meer mensen voelen zich ontheemd in de wereld waarin zij leven. De verzorgingsstaat is verdwenen, de sociale samenhang van vroeger bestaat niet meer en het toekomstperspectief is onzeker. Er is gebrek aan betaalbare woningen, bij steeds meer mensen is sprake van energiearmoede, bodem en water zijn verontreinigd, er is een stikstofprobleem en het klimaat verandert. De hieronder beschreven casus moet in bovenstaand licht worden gezien. Samen Innoveren is een poging om in de Gemeente Westerkwartier nieuwe samenhang en samenwerking tot stand te brengen.

De gebiedscoöperatie is al in 2013 ontstaan. In het hieronder beschreven evaluatieonderzoek wordt duidelijk dat betrokken stakeholders enthousiast zijn over het concept van regionale samenwerking maar ook veel tekortkomingen hebben geconstateerd in de manier waarop de gebiedscoöperatie is vormgegeven. Uiteindelijk heeft de gebiedscoöperatie in het najaar van 2022 haar faillissement aangekondigd. Daarvoor zijn allerlei redenen: een duidelijk verdienmodel waarbij zowel baten naar de stakeholders gaan als naar de gebiedscoöperatie zelf is niet uit de verf gekomen zodat een lange termijn voortbestaan niet kon worden gegarandeerd. Ook zijn de interne transities bij betrokken partijen die noodzakelijk zijn om regionaal te gaan samenwerken van de verschillende partijen nog maar deels gelukt. De overheid werkt nog steeds vanuit de traditionele manier van dienstverlening en gaat bureaucratisch en protocolair om met burgers en bedrijven; de kenniscentra zijn nog steeds vooral georganiseerd als monodisciplinaire beroepsopleidingen en gericht op diploma's;

de bedrijven blijven vooral concurreren in plaats van samenwerken en de burgers voelen zich buitenspel staan.

De lessen die zijn geleerd

- Iedereen in de gemeente is voor meer samenwerking maar een gemeenschappelijke agenda is niet echt tot stand gekomen. Er zijn verschillen in tempo en prioriteit. Er is geen gemeenschappelijk kader tot stand gekomen.
- Regionale samenwerking vraagt veel van alle organisaties. Interne transities zijn nodig. Er moet vrijheidsruimte (fte's) komen met bevoegdheid om regionaal, multisectoraal en interdisciplinair te gaan samenwerken.
- De traditionele rol van de overheid volstaat niet meer. De kloof met de burgers is vergroot omdat door fusies en schaalvergroting de relaties anoniemer zijn geworden maar ook omdat de overheid geen antwoord heeft kunnen bieden op de bovengenoemde en vele andere maatschappelijke uitdagingen (energiearmoede, klimaat, enzovoort) waar burgers mee te maken hebben.
- Naast de traditionele rol zal de lokale overheid meer initiatiefnemer moeten worden. Meer ondernemend moeten zijn in het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken en in het bij elkaar brengen van lokale partners die daarbij kunnen helpen. De overheid zal ook de richting moeten aangeven: een democratisch vastgestelde regio-agenda die toekomst biedt voor bedrijven en inwoners.
- Een fysieke plek voor de noodzakelijke lokale samenwerking zal ook door de overheid moeten worden gefaciliteerd. Dat kan een innovatiewerkplaats 2^e generatie worden. Niet meer aangestuurd vanuit kennisinstituten, maar onder verantwoordelijkheid van en gefaciliteerd door de gemeente. Het liefst gelokaliseerd buiten het gemeentehuis omdat de innovatiewerkplaats een tehuis moet zijn voor alle samenwerkende lokale partners.

AANLEIDING VOOR HET VERKENNEND ONDERZOEK

Gemeenten (regio's) kennen momenteel tal van grote maatschappelijke uitdagingen:

- Digitalisering en mondiale productieketens hebben regionale ketens vervangen waardoor werk is verdwenen en afhankelijkheid van buiten het gebied sterk is vergroot;
- De inrichting van de ruimte: woningbouw, behoud van natuurlijke ecosystemen en landbouw zijn vaak concurrerend;
- Er bestaan grote verschillen tussen achterblijvende regio's (leegloop, verminderde infrastructuur voor allerlei voorzieningen) en succesrijke regio's (fileleed, gebrek aan woningen);
- De aanpassing aan de gevolgen van klimaatverandering; Het realiseren van duurzaamheid en circulariteit; De overgang van gas naar andere vormen van energie;
- De innovatiepotentie van plattelandsregio's is vaak laag;
- De kloof en wantrouwen tussen burger en overheid is de laatste jaren groter geworden, deels ook omdat landelijk beleid lang niet altijd strookt met de lokale praktijk.

De gemeentelijke overheid kan deze maatschappelijke uitdagingen niet alleen aan. In de praktijk ontstaan bottom-up allerlei nieuwe vormen van samenwerken, structurele en incidentele. Voorbeelden zijn publiek-private samenwerkingsconstructies, burgerinitiatieven, dorpsraden en gebiedsraden, startups die voor lokale overheden oplossingen bedenken. Dat gaat met vallen en opstaan. Genoemde partijen zijn vaak niet ingericht om samen te werken. Overheden en kenniscentra werken via sectoren, afdelingen en diensten en zijn niet gewend om multidisciplinair, multi-sectoraal aan bovengenoemde thema's te werken. Bedrijven werken wel steeds vaker in netwerken en clusters, maar zijn meestal vooral gericht op de eigen producten, productieprocessen en winst en minder op bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid. Maatschappelijke instellingen zijn vaak verticaal (landelijke koepels) en

gespecialiseerd (psychiatrie, maatschappelijk werk, jeugdzorg) georganiseerd en hebben te maken met verschillende wetgeving en geldstromen. Om goed te kunnen samenwerken is het gewenst dat deze partijen zich anders organiseren: democratischer, toegankelijker en gericht op maatschappelijke innovatie. Dit vraagt om een andere wijze van werken: over de eigen grenzen heen, dus andere houding en gedrag, op zoek naar draagvlak, vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid en ieder vanuit de eigen positie, rollen en kennis en ervaring.

1



Verkennend onderzoek naar coöperatieve wijzen van samenwerken in een Gebiedscoöperatie

- 1.1 De gemeente Westerkwartier en de Gebiedscoöperatie Westerkwartier (GCWK)
- 1.2 De scope van het onderzoek
- 1.3 Aanpak van het verkennend onderzoek
- 1.4 De resultaten aan de hand van een aantal thema's

In opdracht Ministerie van Binnenlandse zaken en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten is een verkennend onderzoek gedaan naar de Gebiedscoöperatie als nieuwe mogelijkheid om regionale en lokale uitdagingen gezamenlijk aan te pakken. Om deze reden is aan de Hanzehogeschool opdracht gegeven en subsidie verleend voor een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden van coöperatieve wijzen van samenwerken.

Dit onderzoek staat overigens niet op zichzelf. Het is onderdeel van een reeks verkenningen naar coöperatieve wijzen van samenwerken met inwoners, bedrijven en kennisinstellingen. In een andere verkenning werd gekeken naar Gebiedscoöperaties elders.

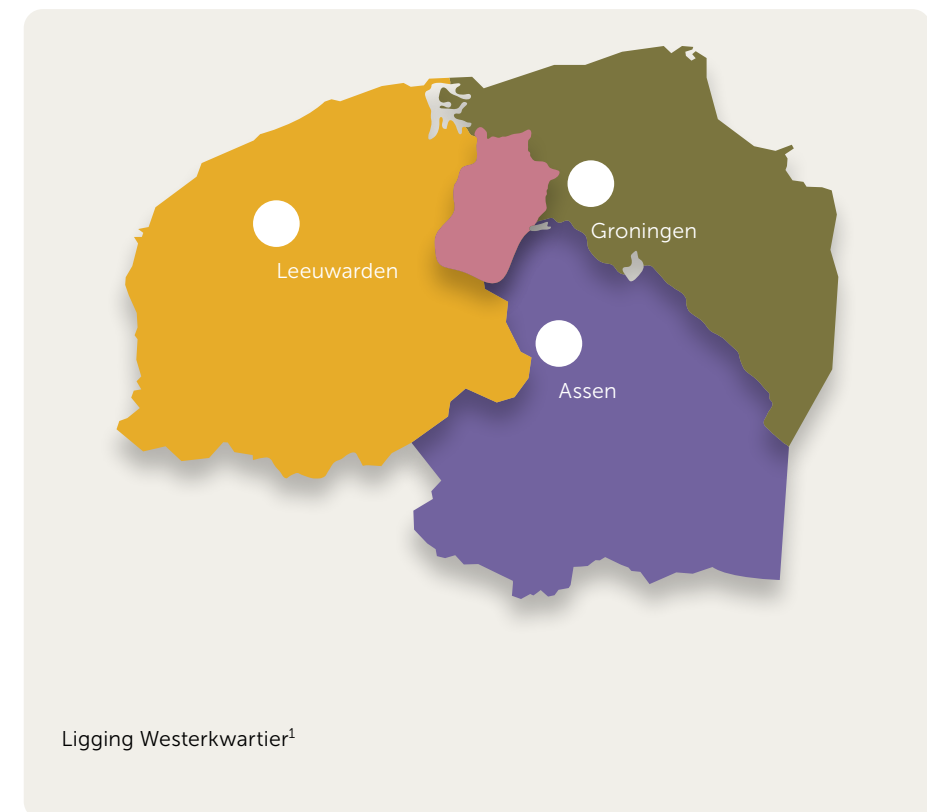
De vraagstelling van dit onderzoek luidt:

Welke meerwaarde heeft een coöperatieve samenwerking met burgers en bedrijven, zoals die vorm krijgt in de Gebiedscoöperatie, voor het versterken van de lokale samenleving en economie en het vergroten van de brede welvaart op een wijze waarbij burgers meer zeggenschap krijgen in beleidsvorming en waarbij legitimiteit en democratische beginselen worden gewaarborgd?

1.1

DE GEMEENTE WESTERKWARTIER EN DE GEBIEDSCOÖPERATIE WESTERKWARTIER (GCWK)

Het verkennend onderzoek vindt plaats in de gemeente Westerkwartier. De centrale casus, de GCWK, bevindt zich in deze gemeente. Het onderzoek is begonnen in januari 2021.



1 Bron: *Hier is het Westerkwartier Dichtbij, nuchter en ambitieus*, juni 2021

De gemeente Westerkwartier is een Groningse gemeente van ruim 63.000 inwoners. De gemeente is op 1 januari 2019 ontstaan uit een fusie tussen een aantal voormalige gemeenten.

De GCWK is een maatschappelijke onderneming en fungeert als aanjager van maatschappelijke en economische innovatie. De Gebiedscoöperatie is een nieuwe vorm van samenwerking tussen overheden, ondernemers, natuurbeheerders, kennisinstellingen, burgers en overheden om uitdagingen op het gebied van economie, leefbaarheid, landschap, natuur en toekomstig welzijn aan te gaan.

De gebiedscoöperatie is een collectieve aanpak van de regionale veerkracht, dit alles met behoud en versterking van leefomgeving, landschap en natuur. Op dit moment zijn belangrijke thema's: regionale voedselketens, energie, water, bio-based economy, leefbaarheid, gezondheid en zorg voor het landschap.

Om tot de juiste ondernemingsplannen en businesscases te komen moeten veel vragen worden beantwoord. Hiervoor heeft de Gebiedscoöperatie een kenniswerkplaats -innovatiewerkplaats (IWP) ingericht waar regionale kennisvragen verzameld en onderzocht worden door studenten, docenten en experts. Lidmaatschap van de Gebiedscoöperatie is mogelijk voor ondernemers, ondernemersverenigingen, onderwijsinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties, NGO 's, belangenorganisaties, vrijwilligersorganisaties, dorpsbelangen, verenigingen en stichtingen met een maatschappelijk doel, burgerinitiatieven. Individuen en organisaties kunnen ook 'vriend' worden van de Gebiedscoöperatie².

² Gebiedscoöperatie Westerkwartier (gebiedscooperatie.info)

1.2

DE SCOPE VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek is bedoeld om met behulp van betrokken stakeholders in de regio een beeld te verkrijgen van

- De specifieke (historisch gegroeide) situatie in de regio (belangrijkste stakeholders, belangrijkste uitdagingen, trends en kansen, netwerken, vergelijkbare vormen van samenwerking, enzovoort).
- De vraag of de bestaande samenwerkingsstructuren een aanvulling behoeven: of de GCWK (en innovatiewerkplaats) een middel kan zijn om regionale maatschappelijke uitdagingen succesvol samen (overheden, kennisinstellingen, bedrijven, bewoners) aan te pakken. Op een wijze waarbij de lokale samenleving en economie worden versterkt, de brede welvaart wordt vergroot en waarbij burgers meer zeggenschap krijgen in beleidsvorming en legitimiteit en democratische beginselen worden gewaarborgd.
- De mogelijkheden om vanuit de Gebiedscoöperatie (beter) samen te werken (hoe, aan welke thema's, vanuit welke gedeelde en verschillende belangen, vanuit welke rollen en verantwoordelijkheden).
- De vraag of de Gebiedscoöperatie een aanvulling is of kan zijn naast andere bestaande vormen van samenwerken zoals de Gebiedsraad Middag-Humsterland, verenigingen van dorpsbelangen, vrijwilligersorganisaties, aanwezige publiek-private samenwerkingsconstructies en burgerinitiatieven. Dit kunnen incidentele, maar ook structurele vormen van samenwerking zijn, bijvoorbeeld rond thema's als armoede, preventie, voedsel en emancipatie.
- Mogelijke belemmeringen en kansen voor beleidsbeïnvloeding.

1.3

○ AANPAK VAN HET ● VERKENNEND ONDERZOEK

De reikwijdte en de aanpak van het verkennend onderzoek zijn door de onderzoekers in samenspraak met de gemeente Westerkwartier vastgesteld. Door de gemeente zijn relevante beleidsstukken aangeleverd en zijn contactadressen van samenwerkingsvormen en relevante stakeholders aangedragen voor het onderzoek. De gemeente kondigde het onderzoek aan en stuurde uitnodigingen voor deelname aan de enquête. Op de schriftelijke enquête kwamen ook na een herhaald verzoek maar drie ingevulde enquêtes terug. Deze zijn gebruikt bij de dataverzameling die verder vooral tot stand gekomen is via semigestructureerde interviews bij zeventien individuen uit verschillende stakeholdergroepen: gemeente, bedrijven (groot, klein, technisch, agrarisch), maatschappelijke instellingen, kennisinstellingen, burger vertegenwoordigende partijen, leden, bestuur en medewerkers van de GCWK.

4 Gemeentelijke overheid (bestuur & beleid)

2 onderwijs (HBO & MBO)

6 bedrijfsleven (klein en groot)

3 Gebiedscoöperatie

5 Burgerinitiatieven en dorpsbelangen

Totaal 20 personen

Ook websites van verschillende betrokken partijen zijn gebruikt om de achtergrond van deelnemers aan de interviews beter te begrijpen. Daarna heeft een analyse van de bevindingen plaatsgevonden en zijn voorlopige conclusies geformuleerd. De voorlopige bevindingen zijn in een focus-groep bijeenkomst doorgesproken en aangevuld. De uitkomsten van dit verkennend onderzoek worden gebruikt als input voor vervolgonderzoek.

1.4

○ DE RESULTATEN AAN DE ○ HAND VAN EEN AANTAL ● THEMA'S

Thema 1: Het veranderende landschap

De gemeente Westerkwartier is een jonge gemeente. De gemeente is op 1 januari 2019 ontstaan uit de voormalige gemeenten Leek, Marum, Grootegast, Zuidhorn en een deel van Winsum en in dit gebied wonen ruim 63.000 inwoners. Als plattelandsgemeente kan Westerkwartier gerekend worden tot de grootste in Nederland. Het landschap is divers en geeft met onderdelen als de Reitdiepzone en het nationaal landschap Middag-Humsterland ruimte aan enerzijds de landbouwsector en anderzijds aan natuur, recreatie en toerisme. Aan de andere kant maakt de gemeente deel uit van de stedelijke agglomeratie Regio Groningen-Assen met dynamische groeikernen langs de A7 en de spoorlijn Groningen-Leeuwarden³.

De agrarische wereld is erg in beweging. Ook in Westerkwartier. Er is veel bezorgdheid over de beeldvorming van de sector, de intensieve landbouw, de bodemkwaliteit, de regelgeving PFAS en CO₂, de opvolging, bedrijfsbeëindiging en opkoop van akkers, de bouw van windmolens. Tegelijkertijd worden er veel initiatieven ontplooid ten behoeve van het behoud van het landschap en de natuur. Een voorbeeld daarvan is het voedselakkoord dat gesloten is tussen meer dan 80 partijen waaruit projecten voortvloeien die gericht zijn op een duurzame, sociale en gezonde samenleving. Voedselproductie en voedselketen, biodiversiteit, landschap, recreatie en toerisme, gezondheid en educatie worden in verschillende projecten met elkaar in samenhang gebracht. Deze projecten zijn instrumenten voor sociale cohesie volgens geïnterviewden. Burgers, boeren, middenstanders, natuurbeschermers raken met elkaar in gesprek en werken samen aan hun toekomstige landschap.

³ Bron: Hier is het Westerkwartier Dichtbij, nuchter en ambitieus, juni 2021

Op bestuurlijk terrein is het landschap ook sterk in beweging. De nieuwe en veel grotere gemeente biedt voor de gemeente zelf nieuwe mogelijkheden: een andere positionering van een groot agrarisch gebied ten opzichte van drie aangrenzende steden; nieuwe gesprekspartners en een nieuw netwerk waarmee op gelijkwaardig niveau kan worden gesproken en samengewerkt zoals de genoemde steden, landbouworganisaties, kennisinstellingen, grote ondernemers en ondernemersorganisaties, enzovoort.

De geïnterviewde bestuurders en beleidsmedewerkers van de gemeente Westerkwartier realiseren zich ook dat schaalvergroting risico's met zich meebrengt vooral in de komende jaren. Bestaande communicatie- en samenwerkingsstructuren zijn niet meer passend bij de grotere gefuseerde gemeente. Onderkend wordt dat de fusie geleid heeft tot een sterke focus op de interne organisatieverandering. Andere geïnterviewde partijen bevestigen dat beeld: de snelle persoonlijke contacten zijn moeilijker; de samenwerking met de gemeente is zakelijker en wordt ambtelijk beledigd; de organisatie is verspreid over verschillende locaties en er is onduidelijkheid over waar je moet zijn. Veel zaken worden digitaal afgehandeld en dat is niet voor iedereen toegankelijk. In de gesprekken met de gemeente werd duidelijk dat er veel nieuwe initiatieven zijn om dichterbij de inwoners en organisaties te komen: bezoek aan alle 41 kernen; dorpswedhouders; vertelafels; samen met inwoners en organisaties is op verschillende terreinen een nieuwe koers uitgezet: voedselakkoord; lokaal sportakkoord; detailhandelsvisie; een visie op recreatie en toerisme; Next Education programma's van 2e tot 23e jaar; beïnvloeding door de adviesraad Middag-Humsterland; samenwerking in het sociale domein met zorgpartners, sociaal werk en rond armoedevraagstukken, enzovoort.

Thema 2: Gedeelde waarden en onderlinge verschillen

Uit de interviews blijkt dat iedereen hart heeft voor het gebied, het landschap en de lokale samenleving. Opvallend is de maatschappelijke betrokkenheid van alle geïnterviewden. Vrijwel alle deelnemers vinden dat hun organisatie naast hun kerndoelstelling ook gericht is op de versterking van de lokale samenleving, de lokale welvaart en de lokale economie. Vrijwel elke deelnemer gaf ook aan dat hun organisatie activiteiten verricht op bredere maatschappelijke terreinen. Onderwijs, zorg, landschap/landbouw, energie en economie werden daarbij het meest genoemd. In de interviews is gevraagd naar de belangrijkste uitdagingen waar men voor stond. Eens was men het over zaken van de nationale en internationale agenda: klimaatverandering; duurzaamheid; stikstof uitstoot; circulaire economie, energietransitie. Voor elk van hun organisaties speelde deze uitdagingen. Dat gold ook voor zaken die in de gemeente Westerkwartier een specifieke kleur krijgen zoals voedselakkoord en het plan voor een Food Factory; de transitie van de agrarische sector; de samenhang in de samenleving (krimp, jongeren die vertrekken, schaalvergroting).

Er zijn natuurlijk ook verschillen als het om uitdagingen gaat. Voor bedrijven spelen drie zaken sterk: goed opgeleid personeel krijgen en houden; innovatie waarbij duurzaamheid, gezondheid, circulaire economie een rol spelen; financiële ondersteuning in de startfase van nieuwe initiatieven. Voor kennisinstellingen is de belangrijkste uitdaging de transitie naar buiten: de buitenwereld is de plaats voor leren, innoveren en ondernemen. Dat vergt een omslag bij docenten en in curricula. Voor burgerinitiatieven en dorpsbelangen gaat het om welvaart en welzijn van de inwoners en om het behoud van het landschap. Een grote uitdaging is het belang van en de waardering voor vrijwilligers, niet alleen in allerlei uitvoerend werk maar ook als bestuurders.

Thema 3: Samenwerken en belemmeringen daarbij

Alle partijen vinden dat samenwerking belangrijk is om grote maatschappelijke uitdagingen aan te gaan, feitelijke innovaties op allerlei gebied te realiseren en sociale cohesie tot stand te brengen. Voor alle geïnterviewde personen is samenwerking met de gemeente van groot belang. Dat gaat over veel verschillende zaken zoals vergunningen, aanbestedingen, regelgeving, overleg over korte en lange termijn, subsidies, opdrachten en financiën, het faciliteren van initiatieven, het verbinden van partijen en werkgelegenheidsvraagstukken.

Bedrijven in de regio zien ook veel voordelen om samen te werken aan bijvoorbeeld het aanbesteden van projecten, samen innoveren en ondernemen, samenwerken in een bedrijfskolom en regionaal samenwerken aan een toekomst voor iedereen.

Belemmeringen in samenwerking zijn er ook.

Voorfinanciering bij nieuwe initiatieven blijkt regelmatig een struikelblok om samen te werken. De tevredenheid over de samenwerking met de gemeente en de invloed die men kan uitoefenen op beleid wordt door bedrijven verschillend beleefd. Sommige bedrijven vinden dat de gemeente goed meedenkt en ook samenwerkt bij het zoeken naar personeel. Andere bedrijven voelen zich gepasseerd (niet gezien?) door de gemeente bij advisering over te voeren beleid en bij opdrachten. De contacten van de gemeente met het MBO, het HBO en het wetenschappelijk onderwijs verliepen vooralsnog vooral langs persoonlijke lijnen. Ook de contacten tussen gemeente en burgerinitiatieven, dorpsbelangen en burgers wordt wisselend beleefd: 'het lukt niet om onze kennis en ideeën die we opdoen in onze netwerken bij de gemeente op de agenda te krijgen'. Maar ook: 'onze invloed wordt door ons positief beleefd'.

De samenwerking tussen bedrijven en kenniscentra is ook niet altijd gemakkelijk. Dat heeft te maken met verschil in urgentie. Scholen zitten vast aan hun interne structuur en curricula waardoor onderzoek en studenteninzet niet altijd op het juiste moment kan worden gerealiseerd. Schoolroosters en programma's sluiten dan niet aan bij de behoeften van bedrijven. Verschillende bedrijven hebben daarom voor eigen oplossingen gekozen, zoals opleidingen in eigen beheer ontwikkelen en uitvoeren. In Noord-Nederland is het MKB heel groot, maar juist dat MKB is moeilijk bereikbaar voor kennisinstellingen. Bedrijven noemen een verschil in urgentie met overheid en kenniscentra.

Voor iedereen is de Gebiedscoöperatie Westerkwartier potentieel een mooie manier om de samenwerking die iedereen graag wil vorm te geven.

Thema 4: De mogelijkheden van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier

Regionaal samen ondernemen, samen kennis verwerven en samen innoveren is iets dat niet vanzelfsprekend gaat. Het idee om daarvoor een gebiedscoöperatie op te richten is inmiddels door veel mensen en instellingen omarmd. Dat is een enorme opgave geweest. Het heeft veel tijd en overtuigingskracht gekost. Vrijwel iedereen ziet inmiddels de Gebiedscoöperatie als ondersteuning voor de lokale samenleving, de lokale economie, de lokale welvaart en het welzijn.

Argumenten vanuit de gemeente:

Het concept is mooi. Het helpt de kracht van het gebied te versterken. Er komt meer samenhang, vertrouwen, elkaar zaken gunnen, coöperatief gedrag. Het helpt om een 'high trust society' te blijven. Ook het MKB kan zich zo innovatief en vakkundig blijven ontwikkelen. Het is een platform voor de vijf O's (overheid, onderwijs, onderzoek, ondernemers en omgeving) om elkaar te ontmoeten en samen te werken. Het biedt de mogelijkheid om samen te werken aan maatschappelijke problemen. Het helpt de Sustainable Development Goals en Green Deal te operationaliseren en het kan een voorbeeld voor de Noordzee regio, de Hanzesteden en Europa worden voor een nieuw samenwerkingsmodel. Tot slot kan de Gebiedscoöperatie mogelijk betrokken worden bij de ontwikkeling van de dorpen-visies en de leefbaarheid in de gemeente.

Argumenten van de andere geïnterviewden:

De Gebiedscoöperatie kan fungeren als spil van samenwerken. De lijntjes zijn korter. Agenda's worden op elkaar afgestemd. Allerlei initiatieven maken de samenwerking al concreet. Er gebeuren leuke dingen bijvoorbeeld de projecten met studenten. Verschillende sectoren lossen zo samen problemen op. Aanbestedingen, EU-subsidies en het regelen van voorfinanciering van projecten worden beter bereikbaar. De gebiedscoöperatie is een vorm van zelforganisatie in de regio. De Gebiedscoöperatie is een broedplaats: onderwijs en onderzoek komen worden ingezet voor regionale uitdagingen en leren daarvan. Mensen opleiden kost tijd en geld en binnen de Gebiedscoöperatie kan dat vaker samen worden aangepakt.

De Gebiedscoöperatie heeft al veel resultaten opgeleverd. Enkele voorbeelden: het Voedselakkoord is via de gebiedscoöperatie tot stand gekomen. Dat geldt ook voor de Natuurvleescoöperatie Westerkwartier waarbij de gebiedscoöperatie ook aan de wieg heeft gestaan van een nieuw verdienmodel voor melkveehouders. Een Food Innovation Hub is opgericht. Er is binnen de gemeente in samenwerking met honderden MBO- en HBO- studenten de lokale voedselketen met productie, bewerking en afzet in kaart gebracht en een 'food week' georganiseerd. Er zijn websites door studenten ontwikkeld voor dorpskernen en er is een 'loket levende dorpen' heropgericht. Bij het loket kunnen bewoners en dorpsverenigingen terecht voor hulp bij het opzetten van leefbaarheidsprojecten. Er is een festival nieuwe energie georganiseerd. Ook is er een 'Fruitcafé De Helpende Hand' opgericht. 'Peebos Werkt' is met behulp van Staatsbosbeheer en vele andere organisaties opgericht. Het is een inclusieve samenleving in het klein: een zorg-werk-leer-ontmoetings-innovatiecentrum waar meer ontmoeting en samenwerking mogelijk is, waar meer aandacht is voor opleiding op maat en waar mogelijk doorstroming van meer mensen naar 'regulier' werk van betekenis ontstaat. Er wordt volop geëxperimenteerd met olifantsgras (*Miscanthus*) dat geschikt is als brandstof. De snippers zijn ook geschikt als stalstrooisel, als bio-plastic. Ook kan het worden verwerkt in bouwmaterialen, zoals beton en de cellulose kan goed gebruikt worden in de papierindustrie. Honderden studenten doen onderzoek naar mogelijke oplossingen voor allerlei vraagstukken die door ondernemers, overheden en andere instellingen worden aangedragen.

Thema 5: Een transitieproces in een kwetsbare fase: een reality shock

De Gebiedscoöperatie Westerkwartier is in een cruciale fase beland. De fase waarin betrokkenen vanuit een gedeelde visie met veel enthousiasme aan de slag zijn gegaan is voorbij. De oorspronkelijke verwachtingen en het aanvankelijke enthousiasme worden in deze nieuwe fase getoetst aan de werkelijkheid. Daarbij komen een aantal knelpunten naar voren en worden risico's voor het voortbestaan van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier genoemd. Enkele aspecten van die nieuwe realiteit:

- De beeldvorming en de communicatie. De gebiedscoöperatie is groots aangekondigd. Iedereen kende de plannen en de beloftes. Volgens veel geïnterviewden is er te weinig vervolgc-communicatie over de voortgang, de successen en de resultaten. Ook bij de deelnemende organisaties moet iedereen doordrongen zijn van de mogelijkheden van samenwerking. Alle ambtenaren, docenten, werknemers, dorpsbewoners moeten het idee omarmen en ernaar handelen. Dat vergt meer communicatie binnen de participerende organisaties.
- De kwetsbaarheid van de Gebiedscoöperatie heeft te maken met het onduidelijke verdienmodel op de langere termijn en daarmee samenhangend met het krimpend team en de kennis en kunde van de beroepskrachten die in dienst zijn van de gebiedscoöperatie.
- De eigen urgenties van alle partijen stroken niet altijd met de urgenties van de andere deelnemende partijen aan de gebiedscoöperatie. De neiging om dan maar zelf aan de slag te gaan, los van de gebiedscoöperatie, heeft zich meermaals voorgedaan.
- 'Wie is eigenaar van de gebiedscoöperatie?' is een vraag die vaker naar boven komt. *Wie is verantwoordelijk voor de gang van zaken?* Sommige geïnterviewden gaven aan dat de gebiedscoöperatie niet een nieuw, concurrerend instituut mag worden. De leden van de gebiedscoöperatie zijn natuurlijk de echte eigenaren. Zij moeten de agenda bepalen, maar in de praktijk van alledag spelen de gemeente en de medewerkers die in dienst zijn van de coöperatie een grote rol. Bedrijven wachten soms om betrokken te worden. Kennisinstellingen wachten op verzoeken tot onderzoek uit het werkveld. Inwoners wachten op resultaten. Met als gevolg dat bij teleurstellingen wordt gewezen naar de gemeente en de ondersteunende organisatie van de gebiedscoöperatie. Vergeten wordt daarbij dat capaciteit, middelen en kennis overal aanwezig is bij de leden van de gebiedscoöperatie en de coöperatieve onderneming van alle leden is en iedereen verantwoordelijkheid moet dragen.

- Soms is er teleurstelling in de samenwerking. De partijen voldoen niet aan elkaars verwachtingen. Noodzakelijke certificeringen, vergunningen en ander papierwerk zorgden voor vertraging en afhaken. Omdat veel innovatieve projecten niet onmiddellijk gesubsidieerd kunnen worden moet er eigen geld in worden gestopt. Dat leverde soms ook blokkades op.
- Een aantal geïnterviewden gaf aan dat de gebiedscoöperatie te beperkt is in thema's en domeinen (vooral agrarisch en landschap). Anderen noemden het teveel een onderwijsgebeuren met de honderden studenten en hun onderzoeksrapporten.

Als aandachtspunten in deze realiteitsfase van ontwikkeling worden door de geïnterviewden genoemd:

- Is er voldoende financiële zekerheid voor voortbestaan en groei? Is er voldoende menskracht om de gebiedscoöperatie verder uit te bouwen?
- Nieuwe aandacht voor beeldvorming en communicatie is nodig: hoe ontstaat een wij-gevoel bij iedereen? Zijn er voldoende resultaten en worden die voldoende gecommuniceerd zodat de geloofwaardigheid van de gebiedscoöperatie niet in het geding komt? Negatieve beelden moeten worden bestreden met succesvolle resultaten.
- Wie zijn de deelnemers, zijn alle partijen voldoende vertegenwoordigd? Nemen zij hun verantwoordelijkheid? Nemen zij rollen op zich?
- Is er bij de leden voldoende gezamenlijk belang en gezamenlijke urgentie om coöperatief resultaten te boeken? Hoe kunnen de leden blijvend gemotiveerd worden?
- Komt het eigenaarschap - de leden zijn de gebiedscoöperatie - voldoende uit de verf of is de ondersteunende organisatie een instituut aan het worden waar iedereen naar kijkt voor succes en falen?
- Het bewustzijn vasthouden dat iedereen en alles in beweging is. Dat het een lange weg is, met taaie trajecten. Voortgang kost inspanning. Transities zijn een kwestie van volhouden. Het veranderen van grote systemen zoals de gemeente en de kennisinstellingen kost veel tijd om te veranderen. Meer aansturing en tempo is nodig.
- Elkaar vasthouden, elkaars kracht gebruiken en samen Europese projecten realiseren is belangrijk voor de gemeente en de kennisinstellingen.
- De ontwikkeling van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier is een leerschool voor alle betrokkenen.

2



Leren en innoveren: een verdere uitwerking van de coöperatieve samenwerking in een regio

- 2.1 Nieuwe inzichten die inmiddels breed worden gedeeld
- 2.2 Nieuwe praktijk zoals die inmiddels wordt vormgegeven
- 2.3 Conclusie: de resultaten en de onderzoeksvraag

De Gebiedscoöperatie Westerkwartier was zeven jaar geleden het eerste experiment om in een gebied weer greep op de eigen toekomst te krijgen. Vanaf het begin was duidelijk dat het een proces van vallen en opstaan zou worden. Inmiddels zijn veel resultaten geboekt zoals eerder (thema 4) is aangegeven. Ook hebben de geconstateerde tekortkomingen geleid tot nieuwe inzichten en vooral in de laatste periode tot flinke aanpassingen in de vormgeving van de regionale samenwerking.

2.1

NIEUWE INZICHTEN DIE INMIDDELS BREED WORDEN GEDEELD

- Als het om vraagstukken als inrichting van het landschap, energietransitie, duurzaamheid, wonen, jeugd, werk, inkomen, voedsel, enzovoort, gaat is brede samenwerking tussen overheden, burgers, maatschappelijke instellingen, bedrijven en kennisinstellingen noodzakelijk. In de Gebiedscoöperatie Westerkwartier is hiermee veel ervaring opgedaan. Het enthousiasme over het idee om allerlei vraagstukken gezamenlijk aan te pakken is er nog steeds erg groot en dat enthousiasme heeft geleid tot de oprichting van nieuwe gebiedscoöperaties en heeft landelijk en internationaal veel aandacht getrokken.
- De schaal waarop dergelijke samenwerking effectief kan plaatsvinden is vaak regionaal⁴. Het lokale niveau is te beperkt als het gaat om zaken gefinancierd te krijgen en ook voor de noodzakelijke brede kennis en kunde. Het landelijke niveau staat te ver af van de leefwereld van burgers. Daar heeft men minder zicht op de specifieke behoeften, mogelijkheden en kracht van een regio.
- De verandering dwingt ook tot een systeemaanpak. De versnipperde aandacht en aanpak vanuit afzonderlijke partijen (gemeenten, scholen, bedrijven, enzovoort) moet vervangen worden door een multisectoraal en multidisciplinair samenwerkend netwerk: het inrichten van een werkend innovatie-ecosysteem.
- De noodzakelijke verandering is niet alleen en vooral de inrichting van een werkend innovatie-ecosysteem, maar vraagt ook om veranderingen binnen de afzonderlijke deelnemende partijen. Overheden, kennisinstellingen, enzovoort, moeten hun interne organisatie zodanig aanpassen dat zij het netwerk met hun eigen kracht kunnen voeden.

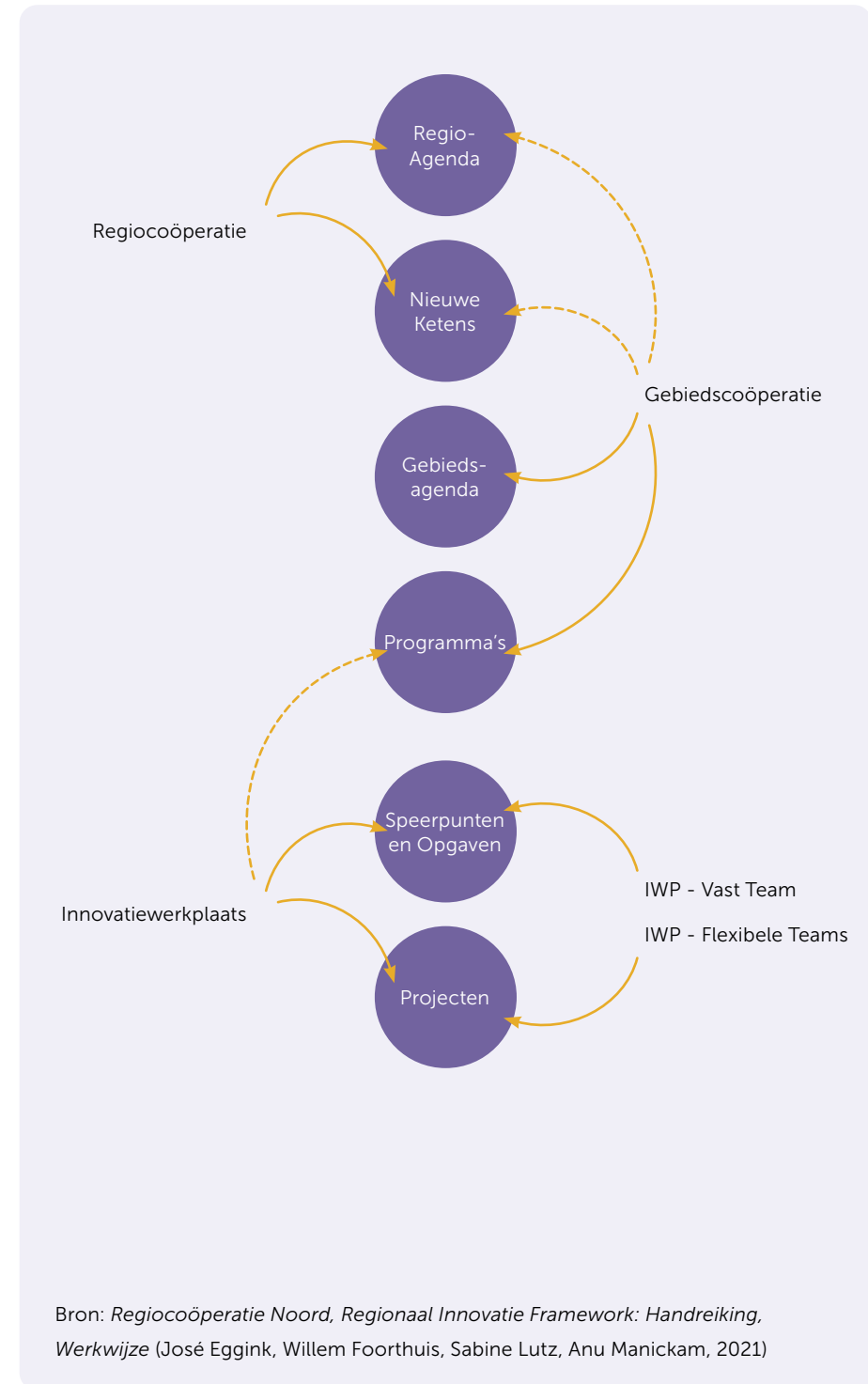
⁴ Zie ook: advies van de Raad voor het Openbaar Bestuur DROOMLAND OF NIEMANSLAND? uitgangspunten voor het besturen van regio's, 2021, p.17.

2.2

● NIEUWE PRAKTIJK ZOALS DIE INMIDDELS WORDT VORMGEGEVEN

- De samenwerking wordt regionaal op drie niveaus georganiseerd waarbij ernaar wordt gestreefd om de agenda's op elkaar af te stemmen.
 - Op een praktisch niveau bestaat **de InnovatieWerkPlaats (IWP)** waar nieuwe kennis, technologie en technieken worden gedeeld en voor praktische vragen concrete oplossingen worden gevonden voor mkb en maatschappelijke instellingen. Studenten van de Hanzehogeschool en hun begeleiders spelen hierbij een grote rol. Voor veel mkb-bedrijven en maatschappelijke instellingen is dit een prima manier gebleken om bij te blijven, te blijven leren en innovaties toe te kunnen passen. De IWP is een groot succes gebleken in de hele regio. Er bestaan inmiddels tientallen IWP's. Ze zijn lang niet altijd thematisch georganiseerd. Vaak wordt er gereageerd vanuit vragen die zich aandienen. Dat kan gaan over landschapsontwikkeling, energiebehoeften, zorginnovatie, toerisme, eenzaamheid, woonmogelijkheden en nog veel meer⁵.
 - Het niveau van **de gebiedscoöperatie**. De gebiedscoöperatie is niet overbodig. In de regio Stadland Groningen-Assen (in het zuiden tot de stad Assen en het landelijk gebied daaromheen, in het noorden tot de waddenkust, in het westen tot Drachten en in het oosten tot de Duitse grens) zijn inmiddels verschillende gebiedscoöperaties opgericht en er bestaan plannen voor meer. Lokale behoeften, kracht en mogelijkheden zijn niet dezelfde in de verschillende streken. De stad Groningen verschilt daarin sterk van de plattelandsgemeenten maar ook die kennen allemaal een heel verschillende historie, cultuur, problemen en kracht. Elk gebied heeft daarom ook een eigen agenda waar betrokken stakeholders resultaten kunnen bereiken door coöperatief samen te werken.

⁵ Monitor, # 5 IWP EEMSDelta Vernieuwing in de streek door coöperatieve samenwerking. Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen Hanzehogeschool Groningen. Oktober 2021.



- **Het regionale niveau.** De regio Stadland Groningen-Assen. Duidelijk is geworden dat de schaalgrootte van een gebied waarin een gebiedscoöperatie werd opgericht, niet alleen voordelen maar ook nadelen kent. Dat betreft vooral de omvang van de noodzakelijke transitie, de financiële basis en de noodzakelijke professionele menskracht. Daarom hebben 19 grote partijen (gemeenten, gebiedscoöperaties, bedrijven en werkgeversorganisaties, een bank, een verzekeringsmaatschappij en alle kennisinstellingen) een **Regio Coöperatie Noord: Regionaal Innovatie Framework** opgericht. Zo kan een meer robuuste innovatie infrastructuur worden verkregen ter versterking van het regionale innovatievermogen. Veel van de genoemde maatschappelijke uitdagingen kunnen beter op regionaal dan op lokaal niveau worden aangepakt. Ook is het makkelijker om vanuit een regio aan te sluiten bij grote Europese innovatieprogramma's en om voldoende financiële middelen en gekwalificeerde mensen te vinden voor uiteenlopende thema's die een gezamenlijke aanpak behoeven. Een voorbeeld is het opbouwen van een regionale voedselketen⁶. De agrarische sector is groot in deze regio en voedsel komt van overal in de wereld. De bedoeling van het opbouwen van een regionale voedselketen is om naast de productie ook de verwerking en de afzet in de regio te krijgen waarbij duurzamer, meer circulair, met minder milieu-impact en sociaal-inclusief kan worden gewerkt. Kennisinstellingen, overheden, agrarische en andere bedrijven werken samen om dit van de grond te krijgen. Zij werken bijvoorbeeld aan nieuwe verdienmodellen, andere teeltplannen, productinnovaties en de bouw van een nieuwe verwerkingsindustrie. Een ander voorbeeld⁷ is het gebied dat zich ten oosten, zuiden en westen van de stad Groningen en ten noorden van Assen uitstrekt, een laagveengordel die bestaat uit vele kleine en grote natuurgebieden, meren en omliggende landschappen. Samen vormen zij één geheel: **'Groeningen'**. Voor dit gebied zijn door overheid, ondernemers en onderwijsinstellingen een aantal projecten in gang gezet die 'Groeningen' tot de eerste klimaatpositieve regio van Nederland moeten maken.

6 Monitor 2019 De Regionale Voedselketen. Voedsel van de regio voor de regio – coöperatief en innovatief. Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen Hanzehogeschool Groningen i.s.m. Gebiedscoöperatie Westerkwartier

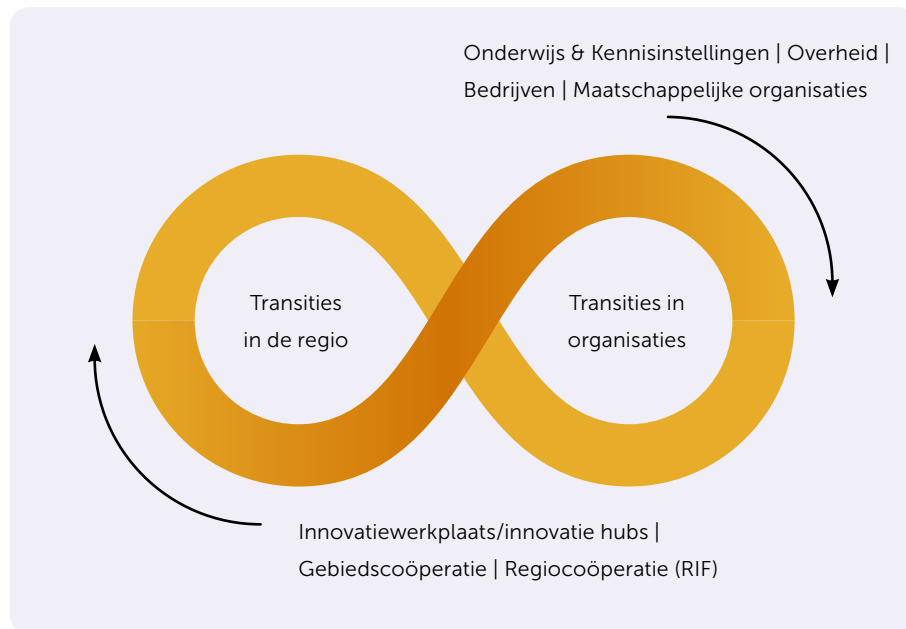
7 <https://groeningen.nu/>



Bron: Regiocoöperatie Noord, Regionaal Innovatie Framework: Handreiking, Werkwijze (José Eggink, Willem Foorhuis, Sabine Lutz, Anu Manickam, 2021)

De Regiocoöperatie Noord stimuleert innovatie, genereert nieuwe bedrijvigheid, dient als verbinder (afstemming tussen leden en agenda's) en is service-instituut (facilitering, pr, communicatie, financiering, personeel en juridisch).

- Een tweede verandering die inmiddels in gang is gezet is de constatering dat samenwerken aan innovatieve uitkomsten in de regio betekent dat er flinke interne transformaties nodig zijn bij de betrokken organisaties.



Daarmee verdwijnen vrijblijvende voornemens om vaker te gaan samenwerken. De belangrijkste ontwikkeling is het besef bij de participerende partijen in de Regio Coöperatie Noord (RIF-N) dat iedere partij, alle stakeholders, eigen verantwoordelijkheid hebben in het welslagen van de regionale samenwerking. Zo worden op dit moment binnen verschillende organisaties doelen vastgesteld, projectleiders benoemd, transitie managers in verschillende rollen aangesteld en transitieteams gevormd die het samenwerken over grenzen van eigen organisatie beter mogelijk moeten maken. Ook gaat het om cultuurverandering binnen de organisaties. Deze cultuurverandering is op veel plekken ook gaande.

Twee voorbeelden:

1. *De Hanzehogeschool Groningen* spreekt zich uit als *'Engaged University'* waarin wordt samengewerkt met en in de regio⁸. Het College van Bestuur heeft zich gecommitteerd aan de Regio Coöperatie Noord. Er zijn ontwerp-principes geformuleerd voor het opzetten van nieuwe IWP's.

⁸ Engaged, naar een krachtige regio. W. Foorthuis e.a. Hanzehogeschool, Marion van Os Centre of Expertise Ondernemen, Groningen, 2020.

Alle schools worden betrokken en de vele bestaande regionale samenwerkingsvormen zullen in de nieuwe opzet worden meegenomen. Schools worden gefaciliteerd om interdisciplinair samenwerken van studenten in de leergemeenschap vorm te geven. Er worden een transitie manager, een stuurgroep en een transitieteam aangesteld. Ook komt er een transitie-supportteam (met juridische, communicatieve en onderwijskundige expertise). Vragen uit de regio gaan voor de Hanzehogeschool steeds meer de vraagstellingen en opdrachten voor studenten bepalen. Bij de beoordeling van hun werk wordt meer gelet op de feitelijk toegevoegde waarde aan de regio. De rol van docenten en onderzoekers verandert in dat proces. Studenten en hun begeleiders werken interdisciplinair samen met anderen in de IWP's op allerlei locaties buiten de muren van de Hanzehogeschool. IWP Eems-Delta en IWP Groeningen zullen als pilots nauwkeurig worden gevolgd om zo experimenterend te leren welke mogelijkheden effectief tot resultaten kunnen leiden.

2. Het tweede voorbeeld is de *verzekeringsmaatschappij Univé*. Dit bedrijf – een coöperatie – is al langer zelf met een transitie bezig en wil daarbij regionaal en lokaal samenwerken met andere partijen. De transitie betreft een omslag van het verkopen van verzekeringen naar het uitbannen van rampspoed voor degenen die lid zijn van hun coöperatie. Univé wil actief zijn in lokale en digitale gemeenschappen. Op een moderne manier terug naar *'risico's samen draagbaar te maken'* waarbij het voorkomen van risico's voortaan gaat aan het verzekeren van restructureringen. Univé heeft voor dit alles intern een innovatieteam ingesteld en participeert in de Regio Coöperatie Noord, in gebiedscoöperaties en in Innovatiewerkplaatsen. Deelname op alle niveaus wordt gestimuleerd en gecoördineerd. Zij nemen deel in verschillende rollen: bestuurder, ontwikkelaar, projectleider en medewerker in projecten. Zij zien veel voordelen in de regionale samenwerking: samenwerken in een groot netwerk, met andere bedrijven en met studenten; Univé ziet het als een plek voor Leven Lang Ontwikkelen voor medewerkers en leden; het biedt hen mogelijkheden voor nascholingen; er is veel onderzoekscapaciteit beschikbaar voor vragen die ook de verzekeraar zal inbrengen; het is bovendien een goed PR-kanaal. In regulier managementoverleg vinden updates en presentaties over projecten en resultaten plaats.

2.3

CONCLUSIE: DE RESULTATEN EN DE ONDERZOEKSVRAAG

De onderzoeksvraag luidde:

Welke meerwaarde heeft een coöperatieve samenwerking met burgers en bedrijven, zoals die vorm krijgt in de Gebiedscoöperatie, voor het versterken van de lokale samenleving en economie en het vergroten van de brede welvaart op een wijze waarbij burgers meer zeggenschap krijgen in beleidsvorming en waarbij legitimiteit en democratische beginselen worden gewaarborgd?

1. De informele, directe en persoonlijke communicatie en beïnvloeding die eerder bestond in de kleinere dorpsgemeenschappen wordt door verschillende partijen gemist in de grotere gefuseerde gemeente. Uit het onderzoek komt naar voren dat de gemeente daadwerkelijk veel inspanningen verricht om burgers bij hun beleid te betrekken. Zij doet dat vanuit het besef dat eerder bestaande communicatie- en samenwerkingsstructuren niet meer passend zijn bij de grotere gefuseerde gemeente. Aan de legitimiteit en de democratische beginselen om zo samen te werken werd door niemand getwijfeld (zie thema 1 hierboven).
2. Door alle deelnemers aan de enquête en de interviews is de meerwaarde van samenwerking voor het versterken van de lokale samenleving en economie en het vergroten van de brede welvaart bevestigd (zie thema 3 hierboven). In de antwoorden werd de nadruk gelegd op samenwerken aan maatschappelijke en regio-specifieke uitdagingen (zie thema 2).
3. Over de mogelijkheden van de gebiedscoöperatie (zie thema 4) was men het met elkaar eens. Het gaat dan om uitdagingen die beter samen kunnen worden aangepakt zoals verduurzaming, energietransitie, waardecreatie, een veilige samenleving, enzovoort. Ook zou de gebiedscoöperatie kunnen helpen bij het verkrijgen van vergunningen, subsidies en alternatieve inkomstenbronnen. De gebiedscoöperatie wordt gezien als een onafhankelijke partij die mensen samenbrengt. In de gemeente Westerkwartier geldt dat bijvoorbeeld voor de samenwerking tussen burgers, kennisinstellingen en de agrarische sector.
4. De ervaringen met de Gebiedscoöperatie Westerkwartier hebben uitgezonden dat de schaalgrootte van een gebiedscoöperatie niet per se voor alle lokale en regionale vraagstukken het meest effectief is (zie thema 5). Daarom zijn er in de loop van de jaren nieuwe interventies gepleegd. Om het langere termijn voortbestaan van de gebiedscoöperatie te kunnen garanderen is samenwerking in regionaal verband noodzakelijk. Daartoe is een Regio Coöperatie Noord: Regionaal Innovatie Framework opgericht. Men hoopt zo makkelijker aan structureel geld te komen, aan voldoende gespecialiseerd personeel, aan een goede facilitaire ondersteuning en aan een professionele communicatie die de successen van de gebiedscoöperatie beter kan laten zien.
5. Tegelijk bestaat de verwachting dat het afstemmen van agenda's en het schakelen tussen Innovatie werkplaatsen (concrete antwoorden op concrete vragen), gebiedscoöperatie (gebiedsagenda) en Regio Coöperatie Noord (regioagenda) de betrokkenheid van alle partijen in de regio zal vergroten, het gevoel van medeverantwoordelijkheid voor de regionale toekomst en de kloof tussen de dagelijkse leefwereld en grote maatschappelijke ontwikkelingen kan verkleinen. Dat gebeurt door samen te werken, samen te innoveren, kennis te ontwikkelen en te delen, nieuwe ketens te vormen, relaties tussen bedrijven te vormen en daarbij het kwetsbare mkb mee te nemen en te ondersteunen en tenslotte ook belangrijke regionale maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.

3



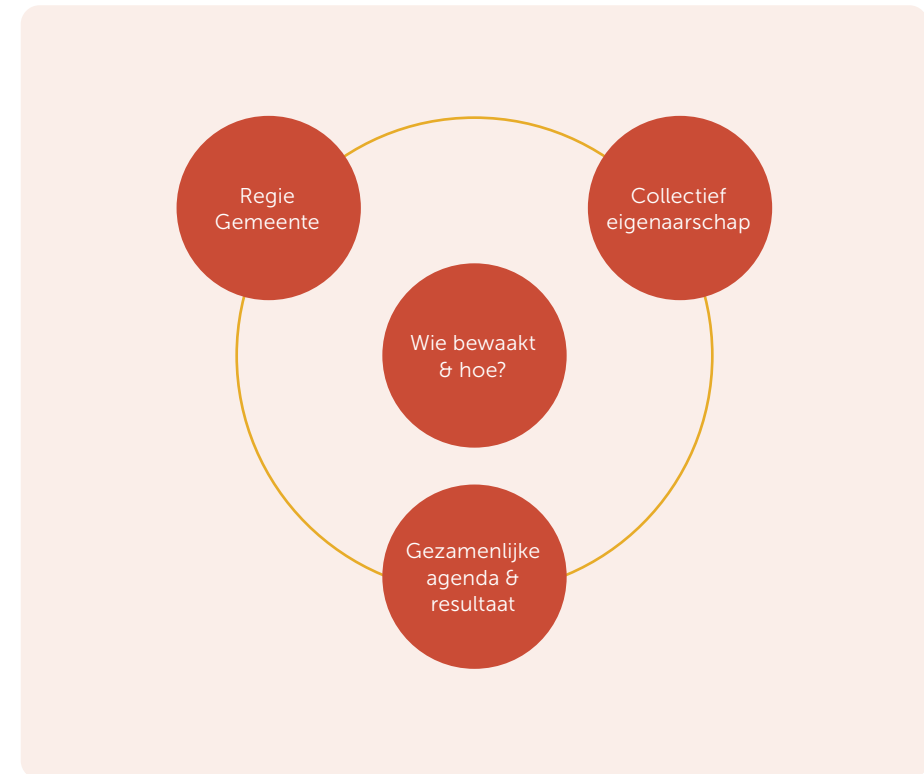
De
uitdaging:
een nieuwe
rol voor de
overheid

In deel twee is duidelijk geworden dat alle partijen - bedrijven, kenniscentra, sociale sector, overheid, inwoners – zichzelf zullen moeten heruitvinden om echt lokaal te gaan samenwerken aan de grote maatschappelijke uitdagingen waar iedereen mee te maken heeft. Voor de lokale overheid geldt dat in het bijzonder. Er kan niet meer worden volstaan met de traditionele rol van het garanderen van publieke diensten zoals veiligheid, onderwijs, cultuur, sociale voorzieningen en infrastructuur. Dat is niet meer genoeg. Er zijn veel nieuwe verantwoordelijkheden bijgekomen zoals energietransitie, migrantenstromen, klimaatverandering, armoedebestrijding, enzovoort.

De gemeente Westerkwartier is zich daar terdege van bewust. Zij weet ook dat zij niet in staat is dergelijke vraagstukken met hun bestaande afdelingen, diensten en werkwijzen aan te pakken. Zij weet ook dat effectieve oplossingen voor dergelijke complexe vraagstukken alleen samen met andere lokale partijen kunnen worden gevonden.

Samenwerken met andere stakeholders in het gebied brengt wel onzekerheid, creativiteit, innovatie- en improvisatievermogen en ondernemerschap met zich mee. Dit zijn zaken die niet zomaar beschikbaar zijn. Het vereist een andere cultuur en nieuwe competenties van bestuur en ambtenaren. Er moeten nieuwe structuren, netwerken en coöperatieve samenwerkingsvormen, intern maar ook met lokale belanghebbenden worden ingericht voor langdurige samenwerking. Er moet veel meer dan tot nu toe open worden gecommuniceerd en afgestemd met alle partijen die mee kunnen en willen denken over de lokale uitdagingen.

Samenwerken aan gemeenschappelijke uitdagingen houdt in dat alle belangrijke stakeholders in de gemeente de verantwoordelijkheid voelen om echt te participeren vanuit eigen belang en met eigen middelen en competenties aan een gezamenlijke agenda waar iedereen blij is als het lukt om de gewenste resultaten te krijgen. Dan ontstaat een gevoel van collectief eigenaarschap: we doen het samen. Omdat de gemeente de eerst verantwoordelijke is als het gaat om de huidige en toekomstige situatie van het gebied heeft de gemeente een specifieke regisserende rol in deze ontwikkeling naar meer lokale samenwerking.



De regierol van de gemeente Westerkwartier houdt verschillende zaken op verschillende niveaus in:

- Op de eerste plaats de verbinding met de democratisch gekozen gemeenteraad. Het bestuur legt visies, strategieën en plannen voor aan de gemeenteraad. De perspectiefnota's en het College Uitvoerings Programma (CUP) zullen in de toekomst steeds beter moeten worden afgestemd met de externe lokale samenwerkingspartners.
- Ook de Europese, nationale en provinciale agenda zijn voor de gemeentelijke overheid van belang. Zij bieden kaders voor nieuw beleid en niet alleen financieel, maar ook cultureel, sociaal en ecologisch. In de samenwerking met lokale partijen zijn die kaders van groot belang.
- De regisserende rol gaat ook over de ontwikkeling van de eigen organisatie. Er moet rekening worden gehouden met de onzekerheden die samenwerken in externe netwerken met zich meebrengen. En ook met de competenties die nodig zijn om complexe vraagstukken op andere manieren aan te pakken. Het gaat om de ruimte (fte's) die geschapen moet worden voor ambtenaren om pilots te starten, deals te sluiten met de lokale stakeholders.

- De manier waarop de gezamenlijke agenda van alle stakeholders wordt vastgesteld en hoe deze bewaakt wordt valt tenslotte ook onder de regierol van de lokale overheid.

In de praktijk worden er binnen de gemeente Westerkwartier aanzetten gegeven voor deze nieuwe, meer ondernemende rol van de gemeente.

Zo wordt de innovatiewerkplaats (IWP) als fysieke plek waar lokale partijen innovatieve oplossingen bedenken en vormgeven voor genoemde complexe vraagstukken opnieuw omarmd. Omdat de IWP's eerder vooral een verlengstuk waren van de kenniscentra, is nu besloten dat de gemeente Westerkwartier zelf het eigenaarschap op zich neemt. De IWP 2de generatie heet dit instrument waarbij de agenda die de gebiedspartners hebben geformuleerd bepaalt welke inspanningen, experimenten en pilots innovatieve oplossingen kunnen bieden. Daarmee wordt voorkomen dat vragen worden geformuleerd en onderzoek wordt uitgezet dat past binnen onderzoeklijnen en curricula van de kenniscentra maar die niet perse dienstig zijn voor iedereen in de gemeente Westerkwartier.

Een ander initiatief is gericht op het ontwikkelen van concrete projecten. Sommige projecten vergen ook samenwerking met andere partijen buiten het gemeentelijk gebied.

Een voorbeeld daarvan is dat in Europees verband wordt meegedaan aan het project Public:START waarin de rol van de overheid bij nieuwe complexe vraagstukken centraal staat en waarin nieuw praktisch gereedschap wordt ontwikkeld voor een ondernemende overheid. Feitelijke competentieontwikkeling voor de nieuwe ondernemende overheid vindt gelijktijdig plaats in de gemeente Westerkwartier.

Een tweede project waarin de gemeente Westerkwartier participeert is het Buffer+ project waarin organisaties uit een aantal Europese landen en uit de provincie Groningen samenwerken aan het herstel van veengebied - het vasthouden van water, opslag van CO₂, mogelijkheden voor veeteelt en landbouw in natte gebieden, enzovoorts - op een manier dat er een verantwoord business model moet worden ontwikkeld en de lokale gemeenschap erbij betrokken wordt en er achter staat. In dit project zijn heel verschillende partners en disciplines naast lokale en provinciale overheden betrokken.

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

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

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

In de uitgaves wordt ook aandacht besteed aan mislukkingen en teleurstelling en hoe dat kan leiden tot meer 'engagement', meer dialoog, meer aandacht voor collectieve actie en meer combineren van kennis, middelen en netwerken.

Een voorbeeld van samenwerking in een gebied gericht op versterking van de lokale samenleving en economie en het vergroten van de brede welvaart speelt zich af in Westerkwartier. Hier kwam de eerste gebiedscoöperatie en innovatiewerkplaats tot stand. Hier werd ook als eerste duidelijk hoe moeilijk het is om echt samen te werken en hier ontstaan steeds nieuwe initiatieven van alle betrokken partijen om de regionale toekomst te verzekeren. Westerkwartier als een "Ondernemende regio".