



Bladzijde 1  
Onderwerp Informerende brief over de Research and Innovation Strategy (RIS3)

Onderwerp Informerende brief over de Research and Innovation Strategy (RIS3)

Steller Floor de Jong

De leden van de raad van de gemeente Groningen  
te  
GRONINGEN

Telefoon 0611375992      Bijlage(n) 1      Ons kenmerk RO13.4087085  
Datum - **9 JAN 2014**      Uw brief van -      Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

Hierbij informeren wij u over de stand van zaken met betrekking tot Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation (RIS3) als vervolg op een eerdere presentatie in de commissie van 10 april 2013.

De onderstaande toelichting wordt tegelijkertijd aangeboden aan de staten van de drie Noordelijke provincies en raden van de vier SNN-gemeenten Leeuwarden, Emmen, Assen en Groningen. De SNN-partners vinden het van belang dat de colleges van GS en B&W de beschreven Noordelijke aanpak omarmen, ondersteunen en actief willen uitdragen. Ons college vindt dat ook van belang en kan het gedachtegoed, het plan van aanpak en de wijze van samenwerking dan ook van harte ondersteunen.

#### **Noordelijke Innovatie Strategie**

Het afgelopen jaar is de Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation (RIS3) opgesteld. Begin 2013 heeft het dagelijks bestuur van SNN deze gezamenlijke Noordelijke aanpak voor Innovatie en kenniseconomie vastgesteld. De RIS3 is een basisdocument voor de uitvoering van Europese Programma's.

#### **Uitvoeringsagenda RIS3 en organisaties**

De opgave die nu voorligt is om de RIS3 visie te vertalen in een uitvoeringsagenda voor de periode 2014-2020. De discussie over de toekomst van de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) en de clusterorganisaties waaronder Energy Valley (EV) en de Healthy Ageing Network Northern Netherlands (HANNN) moet bij deze uitwerking betrokken worden. Er is in december 2013 een plan van aanpak gemaakt om te komen tot een uitvoeringsagenda (zie bijlage).

### **Taskforce RIS 3**

Om deze uitvoering handen en voeten te geven heeft de bestuurscommissie Economische Zaken van het SNN (waarin ook wethouder Van Keulen zitting heeft) een Taskforce RIS in het leven geroepen. Deze is in september 2013 is gestart. De taskforce bestaat uit drie vertegenwoordigers van bedrijven, drie vanuit kennisinstellingen en twee vanuit overheden. Als voorzitter is gedeputeerde van de Provincie Groningen, mevrouw Van Mastrikt aangewezen. Zij is ook voorzitter van Bestuurscommissie EZ van SNN.

De gemeente Groningen en de vier andere steden worden bestuurlijk vertegenwoordigd door de wethouder van de gemeente Assen, de heer Mathijse. Daarnaast is er nog een ambtelijk overleg.

### **De inhoud**

De RIS3 is gericht op kenniseconomie en innovatie. Verschillend met de vorige programmaperiode (2007-2014) is de manier van werken. Niet langer staan economische sectoren en pieken centraal maar juist de maatschappelijke opgaven (societal challenges). Dit biedt kansen voor werken aan innovatieve oplossingen voor een groot deel van het noordelijk bedrijfsleven. De RIS3 heeft de focus op het zoeken naar innovatieve oplossingen en economische kansen voor maatschappelijke uitdagingen op het gebied van gezondheid, energie, voedsel en water.

### **Co-productie**

Met de aanpak in de RIS3 verandert de rol van de overheid van sturend naar faciliterend. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat de opstelling én de implementatie van de uitvoeringsagenda in co-productie gebeurt tussen ondernemers, kennisinstellingen en overheden. Dit is ook in lijn met de nieuwe koers binnen de EU om veel meer op resultaat te gaan monitoren, in plaats van aan het begin bij de subsidieaanvragen. In dit proces is het essentieel dat bedrijven en kennisinstellingen goed aangehaakt worden bij de ontwikkeling van de strategie, omdat zij het uiteindelijk ook moeten gaan uitvoeren. Deze benodigde co-productie vraagt ook een nieuwe manier van governance van regionale economische innovatie stimulering tijdens de uitvoering van de komende programma-periode tot 2020.

### **Middelen**

Tot slot moeten de RIS3 en de uitvoeringsagenda gaan dienen als richtinggevend kader voor de gefocuste inzet van overheidsbudgetten en middelen van bedrijven en kennisinstellingen. Bij de publieke middelen gaat het naast regionale middelen ook om nationale en Europese middelen. Naast bijvoorbeeld het Europese EFRO is het ook van belang voor de onderzoeksbudgetten uit het Europese Horizon 2020.

### **Het plan van Aanpak**

De opgave zoals uitgewerkt in het Plan van Aanpak bestaat uit twee hoofdlijnen:

1. De inhoudelijke richting (wat willen we bereiken?). Dit betreft de uitwerking van inhoudelijke thema's. Naast de vier maatschappelijke opgaven zijn dit horizontale thema's zoals human capital, ondernemerschap en regelgeving.
2. De inrichting van de uitvoering (hoe willen we het bereiken, wat hebben we er voor nodig?). Het gaat hierbij om het ontwikkelen van een nieuwe governance structuur, een passend financieel instrumentarium, een innovatie ondersteuningsstructuur (NOM/clusterorganisaties) en ten slotte een monitoring en evaluatie instrument om tijdens de uitvoering bij te kunnen sturen.

Deze hoofdlijnen worden volgtijdelijk uitgewerkt. Eerst de inhoud en daarna de benodigde structuur. Het zwaartepunt van de activiteiten ligt in het eerste kwartaal van 2014. Er is dan onder andere een aantal werksessies met sleutelpersonen uit bedrijven, kennisinstellingen en overheden gepland. Het streven is om de complete uitvoeringsagenda medio 2014 op te leveren.

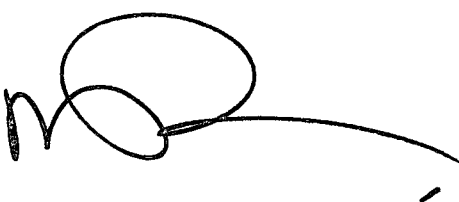
### **Draagvlak**

Beoogd resultaat is een uitvoeringsagenda die wordt gedragen door bedrijven, kennisinstellingen, overheden en andere maatschappelijke actoren (bijvoorbeeld zorginstellingen). Draagvlak is essentieel voor inhoudelijk en financieel commitment en daarmee voor een succesvolle implementatie van de RIS3. De leden van de Taskforce hebben een belangrijke rol om hun respectievelijke achterbannen te informeren en te involveren bij dit proces. Het is van belang dat de colleges van GS/B&W deze aanpak omarmen, steunen en mede uitdragen.

Wij verwachten u hiermee voldoende op de hoogte te hebben gesteld van de voortgang en inhoud van het proces rond SNN en de RIS3.

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders van Groningen,

  
de burgemeester,  
dr. R.L. (Ruud) Vreeman

  
de secretaris,  
drs. M.A. (Maarten) Ruys



## Plan van Aanpak RIS3 Noord Nederland

Voor : Colleges van GS en B&W  
 Van : Taskforce RIS  
 Datum : 29 november 2013  
 Betreft : Definitief Plan van Aanpak Uitvoeringsstrategie RIS3 en Structuur Innovatieondersteuning Noord-Nederland

### 1. Achtergrond & opgave: uitvoeringsagenda RIS3 en ondersteunende structuur ontwerpen

De Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation (RIS3) is de komende jaren de gezamenlijke innovatiestrategie voor het Noorden. De inhoudelijke strategie werd in het voorjaar van 2013 vastgesteld. De RIS3 is de strategie voor het benutten van onderzoek voor het realiseren van innovaties en het stimuleren van ondernemerschap. Vier maatschappelijke uitdagingen vormen de inhoudelijke focus van de RIS3. Dit zijn:

- goede gezondheid;
- gezond voedsel;
- schoon water;
- en duurzaam energiegebruik.

Deze maatschappelijke uitdagingen vragen om innovatieve oplossingen. Noord-Nederland wil een toekomstbestendige en duurzame ontwikkeling in een Europees perspectief. Doel is slim te specialiseren.

Nu de inhoudelijke focus is gekozen, is de volgende stap het opstellen van een meerjarige Uitvoeringsagenda (2014-2020). Hierin moet samenhang komen welke investeringsprioriteiten er gesteld worden, voor zowel publieke als private financiering en andere inzet. Met deze agenda wordt ook naar buiten toe een ambitie getoond met concrete doelen, instrumenten en een uitvoeringstructuur. Op basis van de onderbouwde keuzes in de agenda kan een doelmatige inzet van provinciale, lokale en Europese middelen worden gelegitimeerd. Deze agenda kan tenslotte ook een belangrijke rol spelen voor de "branding" van Noord-Nederland.

#### Een beeld van het speelveld in het Noorden

Er zijn veel ontwikkelingen gaande op het gebied van economische stimulering en innovatie in Nederland. Het beleid van het Rijk en Europa leidt in veel regio's tot nieuwe dynamiek en fundamentele wijzigingen in de structuur en de governance. Ook in het Noorden is er veel beweging zichtbaar. Op basis van een verkenning heeft Lysias een aantal observaties gedaan die relevant zijn voor de organisatie van dit proces:

- De discussies worden op veel verschillende tafels gevoerd. Centrale regie en een helder proces ontbreken nog.
- De discussies lijken erg door (deel)belangen gedomineerd.
- De houding is nog weinig gericht op verbinding.
- Er is een middelen gestuurde traditie.
- De verschillende overheden zijn dominant aanwezig op verschillende niveaus en verschillende tafels: *funding, strategie, operatie, projecten, governance*.

Het innovatiebeleid van het Noorden oogt daardoor versnipperd. Coalities lijken uit deelbelangen opgebouwd, in plaats vanuit het geheel. Er is een gemeenschappelijke strategie (RIS3), maar deze lijkt nog niet echt gedragen of doorleefd of operationeel genoeg om sturend te zijn voor de investeringen van bedrijfsleven en kennisinstellingen op innovatie en daarmee voor de inzet van middelen en van uitvoeringsorganisaties. Er lijkt niet veel optimisme te zijn over de veranderkracht in het Noorden. In vergelijking met andere regio's dreigt het Noorden

achter te raken in vernieuwing van het innovatiesysteem: op governance, op instrumentarium en op aansturing en inzet uitvoeringsorganisatie(s).

Tegen deze achtergrond is het van belang een inhoudelijk georiënteerde Uitvoeringsagenda RIS3 te formuleren die kans van slagen heeft om daarmee ook bovengenoemde maatschappelijke thema's te veranderen en te vernieuwen.

## 2. De opdracht van de Taskforce uitgewerkt

De Taskforce RIS bestaande uit vertegenwoordigers van overheden, onderwijs en ondernemers<sup>1</sup> en is opgericht met als taak: *De inhoudelijke agenda uit te werken met een voorstel voor governance, inclusief voorstellen voor voortgangsbewaking, bijsturing, monitoring en innovatie infrastructuur.*

Beoogde oplevering van de uitvoeringsagenda RIS3 is mei 2014 (en tevens beëindiging activiteiten Taskforce). Parallel aan het RIS3 traject hebben de Noordelijke provincies een traject ingezet om met de samenleving een ruimtelijk-economische visie op 2040 te ontwikkelen, de "Noordervisie 2040". De Uitvoeringsagenda RIS3 sluit als een vervolg goed aan op de Noordervisie.

Het takenpakket:

- Regievoering op het gehele proces voor de totstandkoming van de Uitvoeringsagenda RIS3;
- Organisatie en begeleiding van werkgroepen rond de maatschappelijke uitdagingen;
- Uitwerken van een voorstel voor monitoring/evaluatie/bijsturing;
- Suggesties doen voor toekomstige governance structuur/toezicht op de uitvoering;
- Zorgdragen dat de interactie tussen kennis en markt structureel op een hoger niveau plaats gaat vinden;
- Uitwerken van een voorstel voor de innovatie infrastructuur.

## 3. Uitgangspunten voor de aanpak

Op basis van eerdere besprekingen in de Taskforce en gezien de analyse van Lysias over de huidige samenwerking op het gebied van innovatie in Noord-Nederland formuleren we de volgende uitgangspunten voor de aanpak:

1. *Vraagsturing versterken: samenwerken aan innovatie vanuit scherpe rolverdeling*
  - Bedrijven innoveren, ondersteund door kennisinstellingen. Overheden bewaken samen met de twee andere O's de strategie, faciliteren uitvoering, beheren de in te zetten publieke middelen en monitoren de effecten en resultaten.
  - Dat betekent dat bedrijven meer in de lead moeten komen. Voor de aanpak betekent dit dat het bedrijfsleven in de gelegenheid moet worden gesteld dat te doen. Experts, bedrijven en maatschappelijke partners krijgen een rol om mede de prioritering binnen het uitvoeringsprogramma RIS3 vorm te geven en daarmee mede aan het stuur te komen van de besteding van publieke middelen die voor research, valorisatie en innovatie beschikbaar zijn (o.a. multifunding).
2. *Verbinden van de strategie aan uitvoering: structuur volgt inhoud*
  - Innovatiestrategie, de uitwerking van een innovatie-agenda, governance, instrumentarium en uitvoering hangen nauw met elkaar samen en horen bij elkaar. Deze elementen worden nu op verschillende tafels en enigszins los van elkaar ontwikkeld. Het is belangrijk om binnen de Taskforce tot integrale sturing op het geheel te komen voor een goedwerkend en samenhangend innovatiesysteem.

<sup>1</sup> Zie voor samenstelling van de Taskforce hoofdstuk 6, organisatie.



3. *Strakke en integrale regie nodig op proces en duidelijkheid creëren naar partijen (communicatie)*
  - De taak van de Taskforce is belangrijk. Om haar werk goed te kunnen doen moet ze in een regisserende positie worden gebracht. Dat betekent dat overheden gezamenlijk één lijn moeten afspreken; dat provincies en steden samenwerken in een proces en met één mond spreken vanuit de afgesproken lijn en binnen de kaders van het RIS3. Dat zelfde geldt voor de kennisinstellingen en het georganiseerde bedrijfsleven.
  - Dat geeft rust en duidelijkheid naar de omgeving. Daarom is het belangrijk dat er goed en helder wordt gecommuniceerd naar de stakeholders en deze worden betrokken bij het proces, rechtstreeks of indirect. Dat geldt ook voor de clusterorganisaties en de NOM.
4. *Behoeftedrijven leidend voor optimale ondersteuning bij innovatie.*
  - Niet de instituties/organisaties maar de bedrijven en kennisinstellingen die samenwerken aan innovatie in en tussen clusters zijn leidend.
  - Overheden gaan daarom niet zelf bepalen welke optimalisering nodig is, maar vragen bedrijven wat ze nodig hebben.
5. *Versterk focus en voorkom versnippering*
  - Breng meer focus aan. Werk aan projecten met impact<sup>2</sup>.
  - Cluster zoveel mogelijk bestaande initiatieven. Werk hierbij goed samen met de bestaande clusterorganisaties.
  - Werk aan heldere en effectieve structuur: dus niet langer op verschillende plekken in wisselende samenstelling steeds over hetzelfde spreken.

#### 4. De werkwijze van de Taskforce

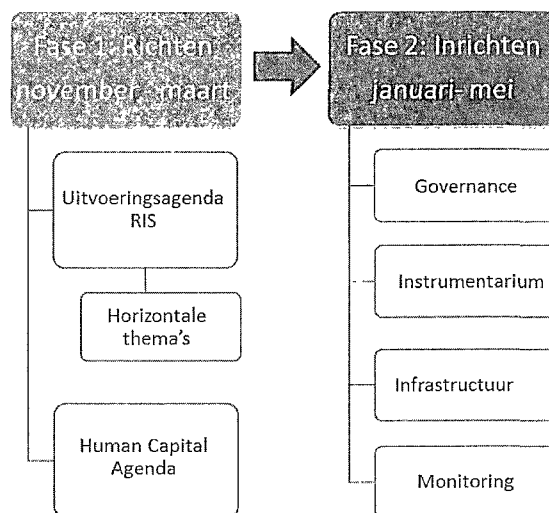
- De Taskforce volgt een volwaardige Quadruple Helix aanpak. Leden van de overheid en kennisinstellingen vertegenwoordigen hun achterbannen. Leden van het bedrijfsleven en de vertegenwoordiger van het MBO nemen deel op persoonlijke titel, maar koppelen wel terug naar hun desbetreffende achterbannen (VNO/NCW/MKB en andere ROC's).
- Het bedrijfsleven wordt breed betrokken bij de werkzaamheden, via de clusterorganisaties, VNO-NCW Noord, MKB Noord en SER Noord-Nederland. Doel is dat het bedrijfsleven zelf meer in de lead komt bij het bepalen van de innovatie-investeringen.
- De Taskforce werkt de meegekregen opdracht uit in deelopdrachten, zoals uitvoeringsagenda RIS, Human Capital Agenda, governance, financieel instrumentarium, monitoring en innovatie-infrastructuur.
- De inhoud wordt eerst opgepakt en uitgewerkt, omdat dat bepalend is voor de rest.
- Er is ook samenhang en afstemming vereist tussen governance, de innovatie-infrastructuur (uitvoeringsorganisaties) en het instrumentarium. Dat betekent dat er vanuit een effectief projectmanagement scherp onderscheid wordt gemaakt tussen de deelopdrachten. Deze kunnen echter niet worden gescheiden, gezien de samenhang tussen de elementen van het bouwwerk.
- Voor de deelopdracht uitvoeringsagenda RIS3 wordt gewerkt met vier themagroepen volgens de inhoudelijke thema's van het RIS3.
- Dat betekent dat er afstemming en verbinding moet worden georganiseerd tussen de deelopdrachten en de themagroepen.
- Taskforce als geheel voert regie op het geheel, maar betreft bij de deelopdrachten een bredere kring van bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden en neemt daarbij in een verbindende rol zoveel mogelijk bestaande initiatieven mee.
- Opdrachtgever voor wat betreft de overheden is de BC EZ. De resultaten van de Taskforce worden via de BC EZ in besluitvorming gebracht bij de overheden. Ze wordt in de gelegenheid gesteld om aan de voorkant piketpalen mee te geven bij de deelopdrachten. De BC EZ wordt maandelijks op de hoogte gehouden van de voortgang. Bij de deelopdrachten governance, instrumentarium en infrastructuur wordt de BC EZ actief betrokken in de inhoudelijke discussie.

<sup>2</sup> Toegevoegde waarde in relatie tot beoogde doelen.

- Leden van de Taskforce zijn aanspreekpunt (linking pin) voor deelopdrachten en worden daarbij hoogwaardig worden ondersteund.
- Stevig procesmanagement en ondersteuning vinden plaats door een kernteam en een projectteam om in relatief korte tijd deelopdrachten en totaalopgave te kunnen waarmaken. Als projectteam wordt de bestaande voorbereidingsgroep van de taskforce benut.
- Streven is het tweede kwartaal 2014 het eindresultaat op te leveren. Dit gebeurt in de vorm van een integraal voorstel van de Taskforce, ondersteund door bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden, voor de "Noordelijke innovatie en Human Capital uitvoeringsagenda 2014-2020". Het eindresultaat bevat tevens een voorstel voor de governance, de organisatie van de ondersteuning, de inzet van het instrumentarium en een voorstel voor monitoring.
- Afsproken is in januari 2014 nog eens te kijken naar de samenstelling van de Taskforce.

## 5. Uitwerking van de aanpak

Op basis van de geformuleerde uitgangspunten en de voorgestelde werkwijze komen we tot de volgende uitwerking van de aanpak. De werkzaamheden laten zich opdelen in grofweg twee fasen met zes deelopdrachten. Deze zijn:



*Fase 1: Twee inhoudelijke opdrachten (november- maart):*

1. Vertaling RIS in operationele uitvoeringsagenda (met kwantificeerbare doelen en een indicatief meerjarige financiële tabel). Horizontale thema's zijn ook een onderdeel van de uitwerking.
2. Opstellen van Human Capital agenda

*Fase 2: Vier organisatorische opdrachten (januari- mei)*

3. Voorstel doen voor de governance
4. Instrumentarium
5. Infrastructuur
6. Monitoring en evaluatie instrument ontwikkelen

We werken de deelopdrachten achtereenvolgens uit aan de hand van de volgende vragen:

- Wat moet er gebeuren en wat is het resultaat?
- Hoe gaan we het doen?
- Wanneer moet het klaar zijn?
- Wie gaan het doen?

De beschrijvingen van elk van de deelopdrachten worden de komende periode nader uitgewerkt met een realistische planning<sup>3</sup>. In de verdere uitwerkingen wordt ook gekeken welke kaders/uitgangspunten al in eerdere processen zijn gesteld en meegenomen dienen te worden. Bijvoorbeeld het afsprakenkader van de BC EZ omtrent de innovatie infrastructuur (zomer 2013).

#### Fase 1: Richten

**Inhoud is leidend, structuur is dienend. We pakken eerst de inhoud op (strategie). Dat bepaalt immers de structuur.**

#### Ad 1. Uitvoeringsagenda RIS3

*Wat moet er gebeuren en wat is het resultaat?*

Dit is de kern van de opgave: de opstelling van een RIS-uitvoeringsagenda 2014-2020. Eisen:

- Samenhangend en meerjarig, met mogelijkheid van roadmaps per inhoudelijk thema en (twee)jaarplannen.
- Sturend voor investeringen voor zowel publieke als private financiering en andere inzet, waaronder EFRO en andere EU-fondsen. Agenda is middel om andere middelen aan te boren, bijvoorbeeld Horizon 2020. Indicatief meerjarige financiële investeringstabel.
- Ambitie tonend: naar buiten aangeven welke doelen Noord-Nederland wil bereiken binnen de Europese context van "smart, sustainable & inclusive growth" in overeenstemming met Europa2020.
- Levert bijdrage aan "branding" van Noord-Nederland.

NB: De noordelijke uitvoeringsagenda RIS3 is een 'levend' document. De dynamiek van de economische ontwikkeling, maar ook van kennisontwikkeling, noodzaakt om de roadmaps/jaarplannen regelmatig te herijken. Het is belangrijk om de ingezette strategie op hoofdlijnen vast te houden en daarbinnen ruimte te houden voor aanpassingen.

*Hoe gaan we het doen?*

In de Taskforce is afgesproken om de agenda op te bouwen langs de vier inhoudelijke thema's (vier maatschappelijke uitdagingen) conform de smart specialisation criteria.

We stellen voor de volgende aanpak te kiezen (meer uitgewerkte aanpak staat in een separate bijlage):

- Voor elk van de thema's wordt een themagroep ingesteld onder leiding van een voorzitter en een goede penvoerder (afkomstig uit het projectteam). Deze themagroepen organiseren twee keer een goed voorbereide sessie. De oogst van de sessies wordt vertaald en aangeboden aan de Taskforce. De clusterorganisaties krijgen bij de voorbereiding de rol om inhoud in te brengen en hun netwerk. Aan de themagroepen zal een leidraad meegegeven worden om structuur in de werkzaamheden te geven en onderling vergelijkbare resultaten te kunnen realiseren.
- De uit te nodigen partijen voor de sessies zijn een weerspiegeling van de diverse maatschappelijke partijen en domeinen van de RIS3. Hierbij is het aan de werkgroep en de Taskforce om balans te vinden tussen "innovatie van onderop" en top-down sturing. De themagroepen hanteren inhoud en structuur van programmalijnen en thema's als uitgangspunt. Dit betekent dat aanvulling of herdefiniëring door deze thema's mogelijk is. Waar mogelijk en relevant wordt gebruik gemaakt van bestaande initiatieven en documenten. De meerwaarde van de agenda zit dan ook in het verbinden van deze initiatieven.
- Als voorbereiding op de sessies wordt de al beschikbare input op de thema's compact gereed gemaakt. Denk hierbij bijv. aan Agro-Agenda, de MKB Scan of roadmap bio-based economy.
- Onder leiding van VNO/NCW worden in december/januari tafels georganiseerd voor het bedrijfsleven waar eveneens input wordt gegeneerd voor de agenda. We streven er naar deze zoveel mogelijk te verbinden aan de themasessies.
- Twee belangrijke enabling technologies voor de maatschappelijke thema's in de deze regio zijn sensor en chemie. Deze thema's worden breed meegenomen in de eerste inhoudelijke sessie om direct kruisverbanden te maken met de maatschappelijke thema's. Chemie wordt in ieder

<sup>3</sup> Uitzondering hierop is de deelopdracht 'uitvoeringsagenda', deze is al uitgewerkt.



geval meegenomen binnen de thema's voeding en energie, en sensor bij alle vier de maatschappelijke uitdagingen.

*Wanneer moet het klaar?*

Eind januari eerste resultaten en definitief in maart 2014

*Wie gaan het doen?*

Voor elk van de thema's hebben twee leden van de Taskforce zich als boegbeeld/ gastheer gemeld. Zij zijn samen aanspreekpunt binnen de Taskforce voor dit thema. VNO-NCW en MKB zijn bereid om een belangrijke rol te spelen om het bedrijfsleven te activeren. Voor elk van de themagroepen wordt een technisch voorzitter aangewezen en penvoerder benoemd (afkomstig uit het projectteam). Clusterorganisaties worden gevraagd actief mee te werken op hun thema. Per thema komt er een klein slagvaardig voorbereidingsteam met een lid van de Taskforce als aanspreekpunt<sup>4</sup>. Als aanspreekpunt voor het geheel functioneert de heer Smink (NHL).

De aanpak voor deze belangrijke eerste opdracht is in een apart document verder uitgewerkt.

### **Horizontale thema's als onderdeel van de uitvoeringsagenda**

*Wat moet er gebeuren en wat is het resultaat?*

- Internationalisering: gezamenlijke positionering en branding van Noord-Nederland in de EU van concurrerende (en samenwerkende) innovatieve regio's. Met een uitstraling naar handel, public affairs Brussel en gezamenlijke inzet van publieke en private partners in Noord-Nederland voor additionele funding uit de EU (Horizon2020)
- Digitale agenda, duurzame samenleving, enabling technologies (high tech sensorsystems).
- Regelgeving: waar speelt regelgeving van de overheid een stimulerende of een knellende/belemmerende rol voor valorisatie. Ook overheidsrol bij Innoverend aanbesteden, launching customership.
- Ondernemerschap
- Duurzaamheid

*Hoe gaan we het doen?*

Waar het kan worden deze thema's integraal meegenomen in de sessies die worden georganiseerd voor de uitvoeringsagenda. Indien nodig wordt er een verdiepende sessie georganiseerd.

*Wanneer moet het klaar?*

Per 1 maart 2014

*Wie gaan het doen?*

De in te stellen themawerkgroepen, eventueel aangevuld met aanvullende betrokkenheid van SER, kennisinstellingen, ondernemers met ondersteuning vanuit het projectteam.

### **Ad 2. Verkenning Human Capital agenda**

*Wat moet er gebeuren en wat is het resultaat?*

Zowel in de Taskforce als daarbuiten (SER-Noord) wordt het belang onderkend van de afstemming met de arbeidsmarkt en talentontwikkeling. SER Noord-Nederland wil een belangrijk accent leggen met resultaat gericht werken aan de vitaliteit en toekomstbestendigheid van de noordelijke arbeidsmarkt en van het toe leidende onderwijsveld.

De Taskforce pakt dit thema op als deelopdracht. Resultaat zou kunnen zijn een noordelijke human capital agenda. Afgesproken is om de stand op te maken als de oogst van het Techniekpact er ligt en de volgende taskforce te beslissen of er aanvullende stappen moeten worden gezet. TF hecht veel waarde aan dit thema, aangezien het hier om het cement tussen verschillende thema's gaat. Voorop staat wel dat we moeten waken voor dubbelingen op dit thema. Het onderwerp is breder dan Techniek. Daarom wordt afgesproken nu al wel een

---

<sup>4</sup> Voor samenstelling zie bijlage werkstructuur



voorstel uit te werken t.a.v. de Human Capital aanpak door Lysias in afstemming met de leden Donkervoort en Smit.

De ambitie is in eerste instantie te verkennen wat de aangewezen aanpak zou kunnen. Hierbij wordt voortgebouwd op bestaande notities als arbeidsmarktnotitie Donkervoort/Smid, Techniekpact, SER HC advies, innovatiepact Fryslân etc. Daarbij uit te gaan van de bestaande en lopende initiatieven en te bezien of er meer samenhang en focus kan ontstaan. Daarna is de vraag aan de orde of er meer samenwerking en sturing nodig is op de initiatieven.

#### *Hoe gaan we het doen?*

De aanpak moet voor de TF van 9 december uitgewerkt. Mogelijke elementen voor een aanpak zijn:

- Zet alle lopende initiatieven eens goed op een rij en verwerk dit in een helder overzicht.
- Beoordeel op basis van dit overzicht of initiatieven meer gebundeld kunnen worden en prioriteiten kunnen worden aangebracht.
- Ga vervolgens in gesprek met het bedrijfsleven en de kennisinstellingen. Doel van het gesprek is delen van de inventarisatie en vervolgens te verkennen waar mogelijke lacunes in het aanbod zijn ten opzichte van de vraag van het bedrijfsleven.
- Ten slotte het geheel te vertalen in een programma met voorstel voor sturing

#### *Wanneer moet het klaar?*

De eerste verkenning gereed in januari. Op basis hiervan kan het vervolg worden bepaald voor afronding in maart 2014.

#### *Wie gaan het doen?*

Mevrouw Donkervoort, de heer Smid en de heer Matthijsse zijn de linking pin naar de Taskforce. Zij betrekken de SER-Noord actief erbij. Voor de ondersteuning en uitvoering van de werkzaamheden zal deskundigheid en capaciteit om de verkenning op te pakken beschikbaar worden gesteld vanuit het projectteam of in te huren (mw. Meijnders).

### **Fase 2: Inrichten**

De volgende deelopdrachten zijn al benoemd zodat ze voortvarend kunnen worden uitgewerkt als de inhoudelijke verdieping is afgerond, en in de laatste fase van het proces vooral de structuur (deelopdrachten 4 tot en met 6) daaronder vorm kan krijgen.

### **Ad 3. Governance**

#### *Wat moet er gebeuren en wat is het resultaat?*

De opdracht is een nieuw governance model te ontwikkelen voor de sturing op de uitvoering van de uitvoeringsagenda RIS3 vanuit de behoefte aan samenwerking in een Quadruple Helix model.

Vanuit een vast te stellen sturingsfilosofie leidt dat tot uitgangspunten voor de governance: Dit proces zal ook implicaties kunnen hebben voor de governance binnen het SNN om het samenspel met andere maatschappelijke domeinen tot 2020 meer ruimte te geven. De Taskforce zal voorstellen doen voor de inrichting van *een toezichhoudend en sturend orgaan* en daarbij recht doen aan de eigen verantwoordelijkheden en verantwoordingsplicht van bestuurders richting gekozen volksvertegenwoordigers die hun kaderstellende rol en budgetrecht in het herontwerp van 'concern Noord-Nederland' moeten kunnen behouden.

#### *Hoe gaan we het doen?*

We stellen voor als volgt te werk te gaan:

1. Vast stellen sturingsfilosofie en formuleren uitgangspunten voor governance.
2. Kennis nemen van intussen ontwikkelde modellen in andere regio's.
3. Uitwerken in varianten voor governance model en bediscussiëren met betrokken overheden.
4. Keuze voor model voorleggen aan overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven.
5. Na keuze werken aan bemensing en start.

*Wanneer moet het klaar?*

Januari 2014 starten en mei 2014 gereed

*Wie gaan het doen?*

De voorzitter van de Taskforce, Yvonne van Mastrigt gaat dit trekken, samen met de heer Smink en de heer Matthijse. Ze betrekken daarbij actief de BC-EZ van SNN en natuurlijk vertegenwoordigers van de andere o's: bedrijfsleven en kennisinstellingen. Ze wordt ondersteund door een werkgroep onder leiding van de procesmanager van de Taskforce, waarin onder andere de directeur SNN en directeur VNO-NCW participeren..

**Ad 4. Instrumentarium**

*Wat moet er gebeuren en wat is het resultaat?*

Voor de uitvoering van de uitvoeringsagenda is een passend financieel instrumentarium van belang om investeringen in innovatie en onderzoek te vergemakkelijken. Daarbij gaat het niet alleen om EU fondsen, maar vooral ook financieel commitment zoeken en vinden bij de regionale partners, waaronder private sector. Het streven is de uitvoeringsagenda te voorzien van een indicatief meerjarig financieel kader. Elke provincie is bezig met de opzet van een fonds voor innovatie in eigen provincie. Het is van belang deze fondsen goed af te stemmen op de inhoudelijke agenda voor het Noorden.

*Wanneer moet het klaar?*

Parallel aan de inhoud wordt hier mee een eerste start gemaakt. Nadat de innovatie-agenda in concept beschikbaar is wordt gewerkt aan het instrumentarium die nodig is voor realisatie van de agenda. Dat betekent dat de nadruk van de inzet in de eerste maanden van 2014 komt te liggen.

*Wie gaan het doen?*

Voor het financieringsinstrumentarium stellen we voor dat er een kleine werkgroep vanuit de drie provincies en SNN wordt samengesteld onder leiding van een duo uit de Taskforce (PM) om tot een passend financieel arrangement te komen voor de uitvoering van de agenda straks.

**Ad 5. Infrastructuur**

*Wat moet er gebeuren en wat is het resultaat?*

De huidige structuur van innovatie ondersteuning en uitvoering in het Noorden is opgebouwd uit vier onafhankelijke organisaties die een cluster vertegenwoordigen en de NOM, dat diensten levert aan de clusterorganisaties en dat zelf het cluster Agrifood trekt. Daarnaast zijn nog verschillende andere organisaties actief op dit terrein (onder andere KvK/Syntens en TCNN en ook kennisinstellingen met valorisatieorganisatie (bijv: CVO Groningen). De opgave is om deze innovatie infrastructuur te optimaliseren en efficiënter en effectiever in te richten.

*Hoe gaan we het doen?*

Inhoud voorop. Zoals gezegd is het eerst nodig dat de huidige innovatiestrategie wordt vertaald in een robuuste uitvoeringsagenda op noordelijk niveau en mogelijk onderscheiden naar thema's. Dat bepaalt vervolgens de inzet voor de uitvoering en dus van ondersteunende organisaties. Aan het bedrijfsleven (en kennisinstellingen) wordt daarbij expliciet gevraagd welke behoefte ze hebben aan ondersteuning bij innovaties en welke mogelijkheden ze zien voor (verbetering) van dienstverlening, met in acht name van de onderzoeken die recent zijn uitgevoerd naar de behoefte van MKB aan ondersteuning. De uitkomsten van innovatieagenda leiden tot definitieve condities voor organiseren van innovatieondersteuning. Daarnaast bepalen de overheden vanuit hun financiële functie aan de voorkant een aantal randvoorwaarden voor de inrichting van de innovatie-infrastructuur. Dan kan ook worden gezien of er onderdelen van huidige structuur moeten worden afgezonderd. Tevens moet dit worden gestroomlijnd met discussies over de toekomst van de NOM.

De uitkomst van deze stap leidt tot definitieve condities voor het organiseren van de innovatieondersteuning die in het eindvoorstel van de Taskforce zullen worden meegenomen. Dan kunnen we ook kijken of er onderdelen van de huidige structuur moeten worden afgezonderd, samengevoegd of zelfs worden stopgezet.



Parallel aan de opstelling van de innovatie-agenda worden de organisaties en aansluitend bij hun eigen initiatief (De plus van het Noorden), uitgenodigd te zoeken naar mogelijkheden gericht op optimalisering van samenwerking tussen organisaties. Vanuit de positieve notie dat er langjarige financiering moet komen en de slagkracht en synergie moet toenemen.

*Wanneer moet het klaar?*

Parallel aan de inhoud wordt hier mee een eerste start gemaakt. Nadat de innovatie-agenda in concept beschikbaar is wordt gewerkt aan de infrastructuur die nodig is voor realisatie van de agenda. Dat betekent dat de nadruk van de inzet in de eerste maanden van 2014 komt te liggen.

*Wie gaan het doen?*

PM

**Ad 6. Monitoring en evaluatie instrument ontwikkelen**

*Wat moet er gebeuren en wat is het resultaat?*

Het is belangrijk om naar de toekomst toe goed verantwoording te kunnen afleggen en de resultaten (en effecten) te monitoren. Dat vraagt om een passend meetinstrument. Tevens moet het systeem erop gericht zijn om de ontwikkelingen in de innovatieagenda en de desbetreffende sectoren te signaleren om de agenda te kunnen aanpassen. Het is ook van belang om de verwachtingen goed te managen en dus reëel te zijn over de te verwachten resultaten. Dat luistert nauw, omdat de invalshoeken vanuit de verschillende partijen verschilt.

Resultaat: Een instrument voor het toezicht houdend en sturend orgaan en tevens input voor de verantwoording van de besteding van publieke middelen door het SNN waar de funding van projecten plaatsvindt met inzet van EU-fondsen (EFRO/POP/ESF/Horizon2020/etc).

*Hoe gaan we het doen?*

Het innovatiebeleid van Noord-Nederland richt zich op maatschappelijke thema's die vertaald moeten worden in investeringen in de noordelijke economie in een aantal sectoren, zoals water, energie, chemie, HTSM, Life-sciences, Agrifood en toerisme als kansrijke sectoren van de noordelijke economie. Het hoofddoel is om deze sectoren te versterken. In de veronderstelling dat dit een effect heeft op de gehele noordelijke economie. Op basis van RISS3 worden indicatoren vastgesteld:

A. Voor de ontwikkeling van de noordelijke economie als geheel, bijvoorbeeld:

- Groei bedrijvigheid
- Groei werkgelegenheid
- Groei kennispositie
- Toename BRP en arbeidsproductiviteit

B. Voor de ontwikkeling binnen de maatschappelijke thema's

C. Voor de uitvoering van de innovatie-agenda op het niveau van de sectoren in relatie tot toepassingsgebieden en technologiespeerpunten.

- Bijvoorbeeld: Betrokkenheid van het bedrijfsleven
- Betrokkenheid kennisinstellingen
- Marktaantrekkelijkheid van de technologie:
  - Relevante en bereikbare marktomvang
  - Onderscheidend vermogen/concurrentiepositie
  - Ketenpositie
  - Toegevoegde waarde
  - Aandeel hoogwaardige werkgelegenheid

D. Ten slotte worden meetbare doelen geformuleerd ter verantwoording van bestede middelen op het niveau van de projecten en de investeringen.

- Daarbij kan gedacht worden aan de volgende categorieën:
- Betrokkenheid van het bedrijfsleven en kennisinstelling



- Marktpositie
- Toegevoegde waarde
  - Welke opbrengst wordt verwacht uit het project? Welke toegevoegde waarde wordt daarmee gerealiseerd? Welke invloed heeft het op het BRP?
  - Welke spin off is te verwachten van het project? Zowel in termen van nieuw ondernemerschap als invloed op onderwijs, nieuwe projectontwikkeling e.d.)
- Arbeidsproductiviteit
- Risico & Return on investment

#### *Wanneer moet het klaar?*

Hier is iets meer tijd voor beschikbaar. Het voorstel is om in de eerste helft van 2014 een passend instrument gereed te maken.

#### *Wie gaan het doen?*

Onder regie van Taskforce wordt externe expertise ingehuurd om een meetinstrument te ontwikkelen, mede op basis van ervaringen van SNN t.b.v. EFRO en op basis van benchmarking. Het SNN kan namens de Taskforce als opdrachtgever optreden en dit deelproject ondersteunen. De RUG wordt hierbij ingeschakeld. Een duo uit de Taskforce treedt als trekker op.

## 6. Sturing, organisatie en ondersteuning

### **Taskforce RIS3 Noord-Nederland**

De Taskforce wordt gevormd door mw. Van Mastrigt (namens de drie provincies), dhr. Van Tuinen (Frisia Zout), dhr. Smid (Variass), dhr. Bruins Slot (Alescon), dhr. Smink (NHL), mw. Donkervoort (Drenthe College), dhr. De Jeu (RUG) en de heer Matthijsse (namens de vier steden).

De leden van de Taskforce zijn integraal verantwoordelijk voor het gehele proces. Gezien de omvang van de operatie en het vele dagelijkse werk dat het met zich meebrengt lijkt aansturing van het proces en de deelprocessen met alleen de reguliere Taskforce bijeenkomsten toch wat mager. Bestuurlijke trekkers in de vorm van aanspreekpunten vanuit de Taskforce voor deelopdrachten is dan een goede voorziening om de voortgang er in te houden en tussentijds bij te sturen. Het creëert ook eigenaarschap en betrokkenheid. Daar is elders goede ervaringen mee op gedaan.

De aanspreekpunten / linking pins van de taskforce hebben de mogelijkheid om anderen uit het netwerk te betrekken. De bestuurlijke linkings pins nemen het initiatief en treden op als aanspreekpunt voor de taskforce. Ze worden ondersteund door één of meer leden van het projectteam. Verder zal er budget beschikbaar worden gesteld voor out of pocketkosten en eventueel aan te trekken expertise.

De leden van de taskforce houden actief voeling met hun achterbannen:

- Overheid: BC-EZ en colleges van GS en B&W steden;
- Kennisinstellingen: RUG, Hanze, NHL, Steden en de ROC's;
- Bedrijfsleven: via werkgroepen en tafels en via VNO/NCW, MKB-Nederland Noord en captains of industry.

### **Ondersteuning van de Taskforce**

De taskforce wordt actief en hoogwaardig ondersteund door een projectteam bestaande uit vertegenwoordigers van overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen (het voorbereidingsteam taskforce, aangevuld met Lysias). Leden van het projectteam worden toegewezen aan de deelopdrachten om daar voor organisatie, logistiek, voorbereiding en penvoering te zorgen.

Voor het projectmanagement voor het gehele proces is een procesmanager in de persoon van Ben Koopman, directeur van Lysias aangesteld. Hij geeft leiding aan een projectteam dat samen gesteld is vanuit de deelnemende partijen (huidige voorbereidingsgroep) en zorgt voor de coördinatie van de werkzaamheden. Het projectteam zorgt voor inzet en ondersteuning van



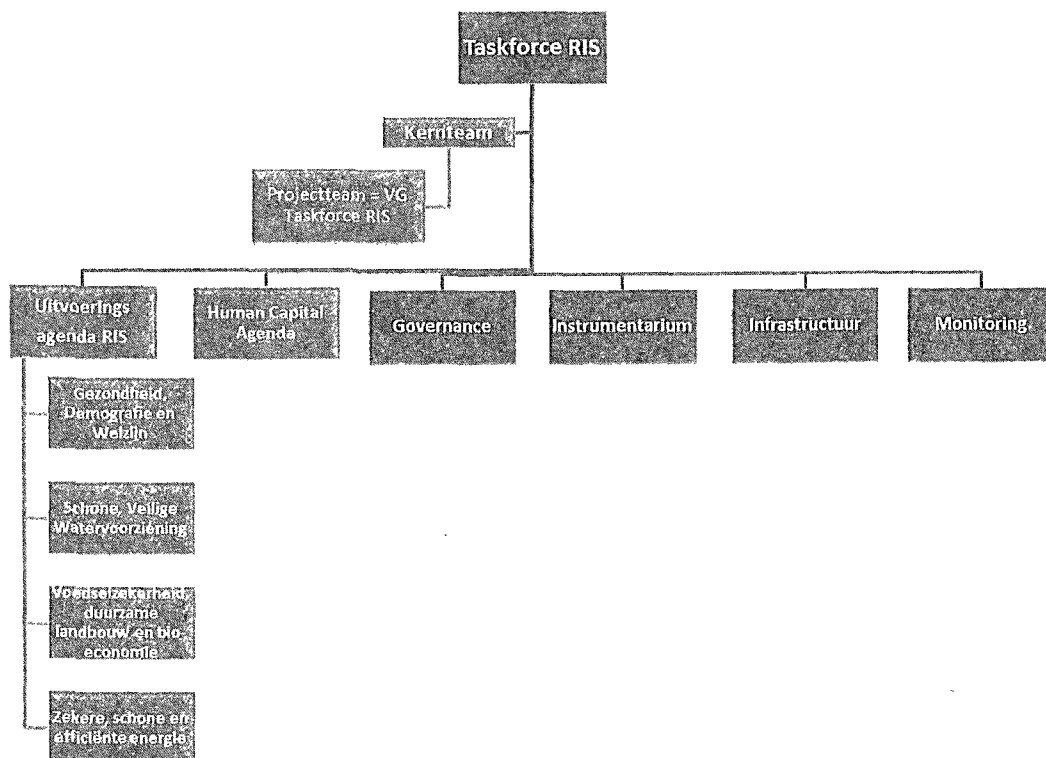
de leden van de Taskforce bij hun opdrachten. Ze zijn betrokken bij de werkgroepen van de verschillende deelopdrachten. De procesmanager bewaakt de voortgang, compleetheid en kwaliteit van de afzonderlijke producten en treedt op als klankbord voor de uitwerking van de onderdelen.

Een klein kernteam onder zijn leiding zorgt voor de dagelijkse werkzaamheden en goede voorbereidingen van de Taskforce, voor organisatie en ondersteuning bij deelopdrachten en helpt mee de context te managen en te beïnvloeden. In het team zitten Eise van der Sluis en Jelle Wiarda, Danny Kerstholt en communicatieadviseur (SNN) en vanuit Lysias Dominique Meijnders en Melvin Könings.

### Opdrachtgeverschap

Taskforce RIS is de bestuurlijke opdrachtgeversgroep. Voorzitter van de Taskforce, Yvonne van Mastrigt heeft de rol van gedelegeerd bestuurlijk opdrachtgever. Drie directeuren van de drie provincies treden vervolgens op als gedelegeerd ambtelijk opdrachtgever namens de drie provincies (Schrikkema, Tirion en Koekoek). Afgesproken is de coördinatie hiervoor te beleggen bij de provincie Groningen, in de persoon van Hans Schrikkema, om korte lijnen met de voorzitter van de Taskforce te borgen. De heer Schrikkema is, samen met de andere twee afdelingshoofden, verantwoordelijk voor ambtelijke afstemming en de informatievoorziening naar de colleges van GS van Drenthe, Fryslân en Groningen, colleges van B&W van de steden, PS-en en raden.

Deze drie AO's fungeren als klankbord en signalerende groep voor de gedelegeerd opdrachtgever en de procesmanager.



### Inrichting werkstructuur

Zie bijlage.

### Planning

Op basis van het vastgestelde plan van aanpak wordt een gedetailleerde planning gemaakt van activiteiten op het niveau van het gehele proces, als op het niveau van de deelopdrachten. Per



deelopdracht wordt dan een taakopdracht meegegeven op basis van dit integrale plan van aanpak.

## 8. Conditie voor succesvolle operatie

- Taskforce moet na haar recente start meer in positie worden gebracht. Daarvoor is steun in de (bestuurlijke) omgeving nodig. Taskforce moet gehele proces pakken en voldoende gezag ontwikkelen om straks een stevig en gedragen verhaal neer te leggen, waar de overheid en partners niet omheen kunnen.
- De Taskforce wordt niet verder uitgebreid, behalve met een vertegenwoordiger vanuit de steden. Wel is het nuttig en nodig dat de trekkers vanuit de Taskforce bij hun werkzaamheden zoveel mogelijk steun en medewerking zoeken vanuit de 3 O's.
- Quadruple Helix betekent dat dit een proces is van alle drie O's en niet maar van een klein clubje zonder achterban. Steun voor proces en beweging moet heel precies er omheen worden georganiseerd op verschillende manieren:
  - De belangrijkste stakeholders informeren en zo mogelijk committeren aan proces en de beweging.
  - Kennisinstellingen actief steun mobiliseren voor proces en ze actief betrekken daar waar het gewenst is. Bedrijfsleven moet veel sterker in de lead komen. Daarvoor is nodig dat de relevante captains of industry zich verbinden aan proces (bijvoorbeeld diner organiseren en hen betrekken, onder gastheerschap van voorzitter van SNN.)
  - VNO/NCW en MKB uitdagen om het bedrijfsleven actief en breed te mobiliseren.
  - SER Noord-Nederland nadrukkelijk in proces betrekken.
  - Actief informeren en betrekken van opdrachtgever BC-EZ SNN en hun ambtelijke adviseurs.
  - Dat vraagt de komende periode gerichte bestuurlijke inzet en missiewerk van Taskforce leden en anderen om de cirkels groter te maken en een 'coalition of the willing' te creëren.

## 9. Communicatie, draagvlak en betrokkenheid

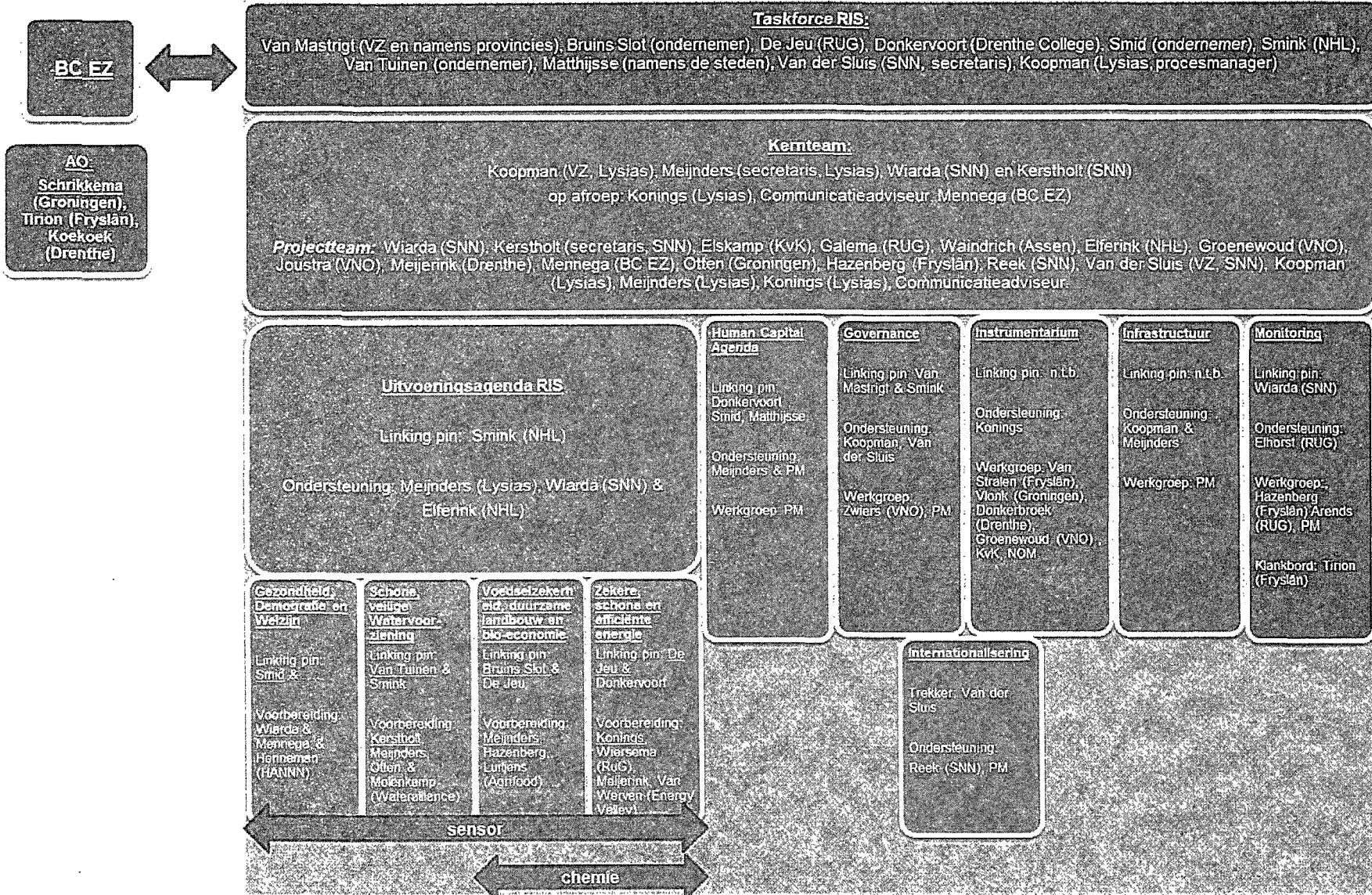
Beoogd resultaat is straks een gedragen coproductie van verschillende partijen, waarbij iedereen uitgenodigd wordt, vanuit zijn eigen rol een bijdrage te leveren onderweg. De overheden werken vanuit doelen, inspanningen en geld aan de economische ontwikkeling van een regio. Bedrijven innoveren vanuit ondernemerschap en continuïteit van hun bedrijf. Kennisinstellingen leveren een bijdrage aan innovatie vanuit de maatschappelijke opdracht die ze hebben meegekregen van de overheid. Zij vinden elkaar op de gezamenlijke RIS en ze verbinden zich daaraan vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid.

Doel van de communicatie onderweg is om stakeholders in beweging te krijgen, zodat het proces gezaghebbend is en wordt gesteund.

Communicatie bestaat uit verschillende lijnen:

- Over proces en aanpak;
- Over steun aan beweging;
- Over participatie in proces.

Voor de volgende taskforce vergadering wordt een kort communicatieplan uitgewerkt en een basispresentatie die kan worden benut door de taskforceleden.



Taskforce RIS Noord Nederland:

MKB Nederland-Noord, VNO-NCW Noord, Drenthe College, NHL, Rijksuniversiteit Groningen, Provincies Drenthe, Fryslân & Groningen, Gemeenten Assen, Emmen, Groningen & Leeuwarden