

KoersVast

breed advies over de sociaal-economische koers van Noord-Nederland, varend op
Vasthoudendheid, Arbeid, Samenwerking en Trots

opgesteld in opdracht van de SER Noord-Nederland

Inhoud

Deel I

- 1 Dit advies: mensen, onderscheidende kracht en strategische keuzes
- 2 Hoe dit advies tot stand kwam
- 3 Wat Noord-Nederland heeft
- 4 De kentering
- 5 De lange-termijn strategie

Deel II

- 6 Van strategie tot uitvoering
- 7 Het toeval organiseren

Bijlage 1 - Literatuurlijst

Bijlage 2 - Geïnterviewden

1 Dit advies: mensen, onderscheidende kracht en strategische keuzes

We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable Rights, that among these are Life, Liberty and the pursuit of Happiness
(American Declaration of Independence, 4 July 1776)

Economische ontwikkeling bestaat niet zonder mensen. Evenzo heeft 'sociaal' geen betekenis zonder mensen¹. Een advies van de Sociaal Economische Raad over het beleid dat moet worden gevoerd om de regio Noord-Nederland naar een voorspoedige toekomst te leiden, gaat dus over mensen. Het gaat over de voorwaarden waaronder individuele mensen kunnen werken aan een voorspoedige toekomst. 'Voorspoedig' in de zin dat zij binnen die voorwaarden op eigen kracht een zinvol en gelukkig bestaan kunnen opbouwen dat ruimte biedt aan verwachtingen voor hun toekomst.

Werk, in welke vorm ook, geeft zin, structuur en voldoening aan individuele mensen en draagt zo bij aan de kwaliteit van hun leven.

Dit advies gaat daarom over werk in Noord-Nederland. Werk voor de mensen die in deze regio wonen. Werk dat er nu is of kan zijn en dat in de toekomst kan ontstaan, als de bevolking van Noord-Nederland verandert en de ambities en opleidingen van individuele bewoners van Noord-Nederland veranderen.

Dit advies gaat ook over de onderscheidende kracht van Noord-Nederland, over wat die is, hoe die zich manifesteert, hoe die kan worden vergroot en hoe deze kan worden gebruikt. Want het is die kracht van Noord-Nederland die de regio zijn eigen karakter geeft en daarmee ook inhoud aan het werken en wonen in Noord-Nederland.

Onderscheidende kracht is als een talent. Het herkennen, ontwikkelen en gebruiken van talent geeft richting aan de toekomst van individuele mensen. Evenzo kan de onderscheidende kracht van Noord-Nederland richting geven aan de toekomst van de regio.

Uiteindelijk gaat dit advies over strategische keuzes die, vanuit de onderscheidende kracht van Noord-Nederland, moeten worden gemaakt om de voorwaarden te bewaken en te creëren waarbinnen individuele mensen in de regio aan hun voorspoed kunnen blijven werken.

Zulke keuzes betreffen het gebruik van de ruimte en leefomgeving, het gebruik van opleidings- en kenniscentra en de rol die publieke bestuurders en private *stakeholders* willen spelen om Noord-Nederland tot de aantrekkelijkste woon - en werkregio van Nederland te maken.

Bij al die keuzes gaat het niet alleen om de inhoud, maar om de *mind set* van waaruit keuzes worden gemaakt. Die *mind set* kan bestaan uit vier elementen: vasthoudendheid aan het gestelde doel, het primair stellen van arbeid in al zijn vormen, samenwerking in alle gremia van Noord-Nederland en tenslotte trots op wat de regio al heeft bereikt en op de eigen kracht.

Het advies bestaat uit twee delen. Deel I is een generiek deel waarin de uitgangspunten en de visie op de economische ontwikkeling worden belicht. Deel II is een meer praktisch deel waarin instrumentele aspecten en rolverdelingen aan de orde komen.

¹ Een sociale maatschappij bekommert zich over het welzijn van alle individuen. Dat reikt van hoogopgeleide kenniswerkers en jonge ondernemers tot mensen die door hun leeftijd of opleiding hulp nodig hebben om op de arbeidsmarkt te komen, of een andere vorm van zingevende activiteiten te vinden; het reikt vanaf de zorg dat alle jongeren een goede opleiding krijgen tot de zorg dat ouderen niet vereenzamen.

2 Hoe dit advies tot stand kwam

Dit advies continueert de lijn die eerder is gevolgd in het brede advies van SEAN van 2004 (SEAN advies nr. 66, 2004) en in de adviezen die SEAN en haar opvolger SER Noord-Nederland (SER NN) daarna hebben uitgebracht over de verschillende nationale en regionale plannen voor de ontwikkeling van Noord-Nederland (SER Noord-Nederland Advies nr. 84, 2008; Advies nr. 77, 2007; Advies nr. 80, 2008; Advies nr. 83, 2008).

Die lijn is aangevuld met recente visies, ideeën en inzichten die zijn verwoord door zo'n 25 mensen die zijn geïnterviewd (bijlage 2); zij vormen samen een brede vertegenwoordiging van Noord-Nederland.

Die interviews hebben een grote invloed gehad op het advies, om twee redenen:

- De visies van de geïnterviewden waren opvallend eensluidend, hoewel iedere geïnterviewde zijn visie op geheel eigen wijze verwoordde. Die visies gaven zicht op een toekomst voor Noord-Nederland die gerealiseerd kan worden vanuit de eigen sterkten, en vanuit de verscheidenheid aan kwaliteiten en kenmerken van de regio.
- Met uitzondering van wat in hoofdstuk 4 is beschreven als de kentering, vertoonden de uitkomsten van de interviews ook grote overeenkomsten met de interviews die vier jaar geleden zijn gehouden in het kader van de voorbereiding van het brede advies van de SEAN in 2004. Het waren andere geïnterviewden en andere tijden (Noord-Nederland leefde nog in de ban van besluitvorming over de snelle zweeftrein tussen de Randstand en het Noorden), maar zij schetsten soortgelijke beelden hoe Noord-Nederland is en wat het kan zijn (en wat daarvoor moet gebeuren) als de geïnterviewden voor dit advies deden.

Naast de interviews zijn twee informele bijeenkomsten met de SER NN gehouden om input voor het advies te verzamelen.

Verder is gebruik gemaakt van ervaringen met economische ontwikkeling en innovatieprocessen in andere regio's binnen en buiten Nederland.

In dit advies zijn de beschrijvingen van de economische sectoren uit de vele eerder geschreven rapporten niet herhaald. Evenmin is herhaald wat in het SEAN advies van 2004 is geschreven over de betekenis voor de economie van de regio van combinaties van de (inmiddels geaccepteerde) pieken van het Noorden. De mogelijkheden voor Noord-Nederland om zich daarmee te onderscheiden en nieuwe economische activiteiten te ontwikkelen zijn voor dit advies een gegeven.

In de aanloop naar dit advies werd bevestigd dat de regio wel kan varen bij een intensieve samenwerking tussen de provinciale besturen en tussen gemeenten.

In het SEAN advies van 2004 werd er al op gewezen dat de immateriële verworvenheden van de samenwerking in het kader van het Kompas voor het Noorden, Noord-Nederland een voorsprong geeft op alle andere regio's in Nederland, maar ook dat die samenwerking broos van aard is. Bij de interviews voor dit advies werd bij herhaling benadrukt hoe belangrijk die samenwerking is voor het ontwikkelen van de spankracht, de flexibiliteit en het absorptievermogen die nodig zijn om druk van buiten op te vangen en ten eigen nutte aan te wenden.

Als onderdeel van de voorbereiding van dit advies is daarom een gezamenlijke bijeenkomst van het Samenwerkingsverband Noord-Nederland en de SER NN georganiseerd waarin de *mind set* die nodig is voor zo'n samenwerking centraal stond.

Die bijeenkomst vormde de laatste stap voor het schrijven van dit advies. SER NN werkt voor de regio Noord-Nederland als geheel. Dat geheel wordt gevormd in de samenwerking tussen de delen. Die samenwerking heeft spanning en verrassing nodig. Tijdens de bijeenkomst werd bevestigd dat de grote bestuurlijke en culturele diversiteit tussen de provincies de garantie vormt dat de samenwerking tussen de provincies spannend en verrassend zal blijven. Als die diversiteit een plaats krijgt binnen een kader dat voor elk van de drie provincies goed is, is het een bron van energie en inspiratie, waar geen enkele op de toekomst gerichte samenwerking zonder kan.

3 Wat Noord-Nederland heeft

Dit hoofdstuk geeft een korte situatieschets van Noord-Nederland. Waar staat het Noorden nu? En wat heeft het in handen om de toekomst in te gaan?

Aan de orde komen:

- Intrinsieke sterkten
- Economische activiteiten
- Innovatievermogen
- Beroepsbevolking
- Kenniscentra en opleidingen
- Internationale positie
- Ruimtelijke ordening en infrastructuur

De intrinsieke sterkten

Noord-Nederland heeft drie intrinsieke sterkten: lege ruimte van hoge kwaliteit, het karakter van de bevolking en verbondenheid. Deze sterkten hebben als krachtige kenmerken dat zij al lang bestaan en gratis zijn verworven. Ze zijn onderscheidend ten opzichte van andere regio's van Nederland en zijn zeer stabiel. Een nadeel van hun intrinsieke karakter is dat ze, zeker voor de Noordelingen zelf, zo vanzelfsprekend zijn dat zij niet meer expliciet worden genoemd. En soms zijn ze zo vanzelfsprekend dat zij het gevaar lopen verloren te gaan. De drie sterkten die ook in het SEAN-advies van 2004 werden genoemd, zijn nog steeds volop aanwezig – en zij zullen dat naar verwachting ook nog lang blijven.

Ijlheid en kwaliteit van de ruimte

Het Noorden heeft ruimte van hoge kwaliteit. Kleine steden en dorpen omgeven door groen, water, natuur en openheid. Verbonden door afstand, stilte en duisternis is elk dorp of stadje een centrum van cultuur, kleinschalig, met een menselijke maat en een intensief sociaal leven. In die ijheid, met de 'grote' stad Groningen als natuurlijk concentratiepunt van stedelijke activiteiten, ligt de echte onderscheidende waarde van de ruimte van het Noorden. Die waarde heeft sociale, culturele, ecologische en economische aspecten. De waarde wordt benut en verhoogd als bij ruimtelijk economische ontwikkelingen elk van deze aspecten in samenhang met de andere tot zijn recht komt. Ijlheid heeft ook een keerzijde. De bevolkingskrimp in delen van de regio (met name Noord-Friesland en Oost-Groningen) heeft in combinatie met de ijheid tot gevolg dat er te weinig mensen zijn om voorzieningen rendabel en op een voldoende kwaliteitsniveau te houden. Symptomen zijn de lage kwaliteit van het basisonderwijs in Noord-Friesland (Inspectie van het Onderwijs, 2008) en zorgen over het op peil houden van de gezondheidszorg in Oost-Groningen.

Gevaren en kansen ijheid en ruimte

Gevaren: wie ijheid ziet als 'achterstand in volbouwen', begaat een onomkeerbare vergissing: een landschap kan men maar één keer verkwanselen. En is het eenmaal verkwanseld, dan biedt dat geen onderscheidend voordeel ten opzichte van alle andere verkwanselde en volgebouwde landschappen.

Kansen: voortzetting van beleid dat bewust behoud nastreeft van de ijheid en kwaliteit van de lege ruimte en – zo dat mogelijk is nog weet te 'ontrommelen' en verbeteren – biedt kansen om de waarde van de ruimte nog te laten toenemen in een land waarin hoogwaardige kwaliteit van ruimte steeds schaarser wordt.

Karakter bevolking

Het karakter van de 'eigen' bevolking is een algemeen benoemde intrinsieke sterkte van het Noorden. Grondig, doeners, vriendelijk, trouw en betrouwbaar met een sterke binding aan de regio: dat zijn de termen waarin dat karakter wordt aangeduid. Met een bescheidenheid en dienstbaarheid die in het Westen zoek is geraakt. Met tegelijk de openheid om mensen van buitenaf op te nemen, wat zich uit in (re)migratie van mensen uit andere delen van Nederland, maar ook

Gevaren en kansen karakter bevolking

Gevaren: stereotypering van de Noordelijke mentaliteit, bescheidenheid die doorslaat in teruggetrokkenheid, berusten in een gebrek aan ondernemerschap en het weren van andersdenkenden.

Kansen: plannen voor de toekomst die rekening houden met de karakertrekken van de bevolking. Zoek economische activiteiten die goed aansluiten bij de aard van de Noorderling.

in het metropole karakter van de stad Groningen en de aantrekkingskracht van de Friese hogescholen op studenten van buiten de regio. Veel niet-noordelijke geïnterviewden blijken in het Noorden een onverwacht plezierige leefomgeving te hebben gevonden. Zij willen er nooit (bij wijze van spreken dan...) meer weg en gebruiken steevast de termen 'ruimte' en 'karakter' om hun tevredenheid te beargumenteren.

Verbondenheid

Opmerkelijk is dat in de interviews bij herhaling de grote waarde van "ons kent ons" in het Noorden werd benadrukt. Afstanden tussen mensen zijn klein, de verbondenheid is groot. Daardoor gaat het schakelen tussen mensen snel en is het mobiliseren van support makkelijk. Men vertrouwt elkaar. Bovendien worden mensen van buiten het Noorden die zich hier vestigen makkelijk in de "ons kent ons" cultuur opgenomen. Ze voelen zich snel thuis en op hun gemak.

De verbondenheid is veel minder aanwezig op bestuurlijk niveau. Veel noordelijke initiatieven overstijgen zonder moeite provinciegrenzen, en een aantal organisaties in het middenveld (zoals de NOM, Kamers van Koophandel en SER NN) is al op regionaal niveau georganiseerd. Dat is veel minder het geval op politiek-bestuurlijk niveau².

Gevaren en kansen verbondenheid

Gevaren: vorming van vaste netwerkjes en groepen, geen openheid voor impulsen van buitenaf, *the usual suspects* bij het starten van nieuwe initiatieven.

Kansen: Noord-Nederland heeft de sociale infrastructuur om nieuwe plannen en projecten snel te kunnen starten en, in combinatie met het doe-karakter van de noorderling, ook snel tot praktische uitvoering te komen. Behoud deze intrinsieke sterkte, maak deze expliciet en compenseer het gevaar van *incrowd* door het organiseren van toeval en het bewust en regelmatig binnenhalen van nieuwe mensen.

De economische activiteiten

De bestaande en opkomende economische activiteiten van Noord-Nederland zijn vele malen in kaart gebracht. Evenzo zijn er vele uitgebreide plannen om deze activiteiten verder te ontwikkelen. De meest recente daarvan, en tevens een zeer uitgebreide, is *Koers Noord*, dat voortbouwt op *Pieken in de Delta*³.

Economisch relevante sectoren:

Gas / energie	Landbouw en agribusiness
Gas- en zoutchemie	Scheeps- en jachtbouw
Zorg, verzorging, medische technologie	Watertechnologie
Sensortechnologie	Scholing en opleiding
Toerisme en recreatie	Gaming
Financiële dienstverlening	Maakindustrie
ICT	Sport
Cultuur	Overheid

De economische sectoren van de regio vormen een breed palet. Het gaat zowel om bestaande als opkomende activiteiten. De sectoren variëren sterk in kenmerken als kennisintensiteit, werkgelegenheid, technologie-gehalte en groeipotentieel. Sommige drijven op activiteiten van het MKB, andere op de activiteiten van enkele grote organisaties. Sommige bieden stuwende werkgelegenheid, andere zijn niet-stuwend maar bieden wel grote aantallen banen. Sommige zijn sterk regiogebonden, andere zijn *footloose*. Zij hebben gemeen dat zij een variëteit aan banen bieden en kansen op uitbreiding van activiteiten (en daarmee werkgelegenheid).

² Dit verschijnsel is overigens niet typisch voor Noord-Nederland; ook in andere regio's jilt de politieke en bestuurlijke samenwerking na ten opzichte van de vorming van samenwerkingsverbanden in andere gremia van de maatschappij.

³ De ontwikkeling van een economische sector is maar zeer beperkt te beïnvloeden door beleid. In een beperkt tijdvenster kan de (regionale) overheid iets betekenen. Een regio kan zijn sterke sectoren niet "kiezen", die ontstaan grotendeels vanzelf. In hoofdstuk 7 komen de rollen van de verschillende partijen uitgebreider aan de orde.

Innovatievermogen

Het innovatievermogen van een afzonderlijke onderneming is al lastig te bepalen, voor een regio is dat nog veel moeilijker.

Het innovatievermogen van een regio wordt bepaald op basis van kengetallen over de aantallen kenniswerkers, opleidingsniveau van de bevolking, private R&D-uitgaven, aantallen patenten en nog vele andere indicatoren. Kwantitatief zijn er de nodige gegevens over Noord-Nederland bekend (Pro Inno Europe Innometrics, 2006; Broersma, 2008⁴). Volgens de macrocijfers is Noord-Nederland een regio die een middenmoter in Europa is en in Nederland in de tweede helft van de ranglijst staat.

De cijfermatige benadering van

‘innovatievermogen’ heeft echter drie bezwaren:

- Statistische cijfers zijn en kijken terug in het verleden. Een trend is geen garantie dat een ontwikkeling doorzet. Ontwikkelingen kunnen ombuigen. Buitenlandse voorbeelden (zoals de Research Triangle in North Carolina, VS) laten zien dat het een zaak van lange adem kan zijn voordat het innovatievermogen zich uit in echte groei met echte banen.
- Op macroniveau worden kleinschalige gebeurtenissen gemist die de kern kunnen zijn van een later succesvolle activiteit of cluster. Berucht voorbeeld zijn de activiteiten van Bill Gates en Steve Jobs op jonge leeftijd, die niet herkend werden als de kiem voor grote ondernemingen. Gates en Jobs hadden grote moeite om startkapitaal voor Microsoft en Apple aan te trekken...
- Innovatievermogen wordt vaak gekoppeld aan hoogwaardige kennis en technologische bedrijvigheid. Innovatie is echter veel breder: er is een wereld te winnen met product-, proces- en dienstinnovaties in sectoren als toerisme en zorg. Sectoren als scheepsbouw en gaming ontberen een wetenschappelijke basis, maar zijn wel degelijk innovatief.

In weerwil van de macrocijfers is er alle reden om Noord-Nederland te zien als als een regio met een groeiend innovatievermogen, groot genoeg om met vertrouwen de toekomst in te gaan. Dat is gebaseerd op de aanwezigheid van actieve en innovatieve ondernemers⁵ en actieve en breed georiënteerde kennisinstellingen, op het spectrum aan economische activiteiten, op de vele combinatiemogelijkheden daarvan en op de intrinsieke sterkten van Noord-Nederland. Een risico is eenzijdige aandacht voor de hoogtechnologische innovaties. Die miskent de innovatiemogelijkheden in andere sectoren, leidt tot onvoldoende aandacht voor de economische betekenis van het MKB (als drager van economische activiteiten en stuwende werkgelegenheid) en voor sectoren die wél (veel) werkgelegenheid bieden, maar niet worden geassocieerd met technologische innovaties.

‘Innoveren’ in dit advies

In dit advies bedoelen wij met innoveren het toepassen van iets nieuws in producten (productinnovatie) of processen (procesinnovatie) of diensten (dienstinnovatie). Innoveren is niet het verzinnen van iets nieuws, maar uitsluitend het toepassen ervan. Dat nieuwe kan van alles zijn: nieuwe kennis, nieuwe combinaties van producten of ideeën of van producten en markten, een oplossing voor een probleem, of het resultaat van een creatief proces dat tot iets nieuws leidt. De toepassing van dat nieuwe duiden we aan met de innovatie. Innovatief is een maat voor de snelheid en/of het effect waarmee iets nieuws wordt toegepast. De term innovatievermogen tenslotte duidt op de kundigheid om iets nieuws te herkennen en toe te passen. Als deze term wordt gebruikt om een regio te karakteriseren dan wordt de kundigheid om iets nieuws te creëren vaak inbegrepen in de betekenis van de term. De aanwezigheid van een universiteit, een hogeschool, onderzoekinstellingen en een creatieve industrie, het opleidingsniveau van de beroepsbevolking en vele andere factoren zijn dan meebepalend voor het innovatievermogen van de regio.

MKB banenmotor

Nederland is in het algemeen niet sterk in *spin offs* van universiteiten die ook daadwerkelijk uitgroeien tot een serieuze omvang (slechts 1 op de 50 starters haalt dat); bij grote bestaande organisaties is de trend eerder naar inkrimping van het aantal medewerkers dan naar groei. Daarentegen is het MKB bij uitstek de plaats waar relatief snel nieuwe banen kunnen ontstaan in alle categorieën van opleidingsniveaus.

⁴ Hier zijn de indicatoren: opleidingsniveau beroepsbevolking, R&D-uitgaven (waaronder ook publiek gefinancierd universitair onderzoek) en innovatie (arbeid in innovatieve sectoren, aanwezigheid van kenniswerkers, ICT-intensiteit van de werkgelegenheid en werkgelegenheid in ‘creatieve’ sectoren).

⁵ Zie Boneschansker en Hospers (2009) voor tientallen voorbeelden van ‘pareltjes’: innovatieve noordelijke bedrijven die nationaal en internationaal voorop lopen.

Beroepsbevolking

Noord-Nederland is een mozaïek: tussen de drie provincies bestaan grote verschillen en ook binnen de drie provincies zijn er grote verschillen. Er zijn slecht ontwikkelde gebieden, maar ook lokale concentraties van bedrijvigheid en kenniswerkers die kunnen wedijveren met de besten in de wereld (Broersma, 2008; Wever, 2008; Boneschansker en Hospers, 2009).

Recente informatie over het opleidingsniveau van de werkzame beroepsbevolking van Noord-Nederland (Broersma, 2008) laat zien dat provincie Groningen een relatief hoog aandeel hoger opgeleiden heeft (iets boven landelijk gemiddelde) vergeleken met de beide andere provincies. De groep lager opgeleiden in Noord-Nederland krimpt, de groep hoger opgeleiden stijgt sterk.

De gedachte aan een (structurele of door het lot bepaalde) achterstand ten opzichte van de rest van Nederland heeft geen feitelijke basis. Een selectie uit het recente onderzoek van Broersma:

- In de periode 2000-2003 groeide het aantal banen in Noord-Nederland iets sterker dan nationaal. De gevolgen van de recessie van 2002/2003 voor de werkgelegenheid blijken in het Noorden groter dan nationaal; het aantal banen kromp hier sterker. In 2007 is de banengroei in het Noorden weer sterker geweest dan nationaal.
- Tussen 1998-2007 is het 'gat' tussen het Noorden en de rest van Nederland in termen van werkloosheidspercentages steeds kleiner geworden, met name voor de niet-vrijwillige werkloosheid.
- In de noordelijke provincies is de groei van de hoger opgeleide beroepsbevolking beduidend sterker dan nationaal.
- Landelijk zijn er 4,5% vroegtijdige schoolverlaters in het MBO en voortgezet onderwijs. In Groningen en Friesland is dit percentage iets lager en in Drenthe, met 5%, iets hoger.
- Nationaal is de arbeidsproductiviteit ruim € 40,- per uur en voor het Noorden ruim € 38,- per uur. Groningen heeft met ruim € 41,- per uur zelfs een hogere arbeidsproductiviteit dan Nederland als geheel.

Ook het rapport *Trots, trend en traditie in het Noorden* (Boneschansker en Hospers, 2009) nuanceert het beeld van een achterstandsregio. De regio is bovengemiddeld goed in economische groei, bedrijvendynamiek, ruimte voor wonen en bedrijven en heeft een interessant palet van sectoren. Volgens dit rapport zijn knelpunten: een achterblijvende dienstensector en de werkloosheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

Het Noordelijke mozaïek

De werkgelegenheidsstructuur van de drie noordelijke provincies kent een hoog landbouwaandeel, vooral door Friesland en Drenthe. In de commerciële diensten heeft Drenthe een hoog aandeel van de handel. Friesland scoort sterk in de financiële sector, wat samenhangt met de concentratie van die activiteiten in Leeuwarden. Het grote belang van de zakelijke dienstverlening in de provincie Groningen hangt samen met de sterke positie van de stad Groningen in dat gebied. Er is een hoog werkgelegenheidsaandeel van de zorg in Groningen en Drenthe.

Tussen 1998 en 2007 is de werkgelegenheid in landbouw en industrie zowel landelijk als voor het Noorden gekrompen, maar in het Noorden minder. De groei bij commerciële diensten is in het Noorden achtergebleven (handel, horeca, transport en financiële instellingen), maar de werkgelegenheid in de zakelijke dienstverlening is in het Noorden juist sterker gegroeid dan nationaal.

Kenniscentra en opleidingen

Noord-Nederland beschikt over een breed palet aan kenniscentra die actief zijn in onderzoek, kennisontwikkeling en innovatie. Deze kenniscentra omvatten publieke kennisinstellingen, onderwijsinstellingen, grote bedrijven, innovatieve MKB en consortia gericht op kennisontwikkeling en innovatie. Nauw verbonden daarmee beschikt Noord-Nederland over een brede en stuwende opleidingsinfrastructuur met een uitstraling voorbij de regionale en nationale grenzen. Dit uit zich in de aantrekkingskracht en breedte van de opleidingen van de Rijksuniversiteit Groningen en het noordelijke HBO. Vanuit de onderwijsinstellingen ontstaan *spin offs*, met name in de sectoren ICT, gaming, medische technologie / zorg / life sciences.

Een overzicht van de belangrijkste kennisdragers:

- Energie/Gas: Gasunie, GasTerra, NAM, Rijksuniversiteit Groningen, HBO, Energy Delta Institute, Energy Delta Research Centre en Cartesius.
- Water: Wetsus, bedrijven zoals Paques en Vitens.

- Biotechnologie: Rijksuniversiteit Groningen, HBO, Van Hall Instituut (biotechnologie) en NHL (fysisch/chemische technologie) en hun spin-off bedrijven.
- Sensoren: LOFAR en de organisaties verenigd onder Sensor Universe.
- ICT: MKB, Rijksuniversiteit Groningen, HBO.
- Landbouw/zuivel/agribusiness: Avebe, landbouwcoöperaties, MKB in tuinbouw- en glastuinbouw; Royal FrieslandCampina, toeleverende technische bedrijven.
- Chemie: Teijin, DSM, BioMethanol Chemie Holding, Rijksuniversiteit Groningen en spin offs, HBO.
- Zorg/verzorging, medische technologie: UMCG, farmaceutische industrie, fijnchemische en kunststofindustrie, zorginstellingen, Zorginnovatie Forum, verzekeraars, HBO, MKB.
- Scheepsbouw: de innovatieve en internationaal georiënteerde jacht- en scheepsbouw en hun toeleveranciers.
- Gaming: HBO Leeuwarden, MKB.
- Financiële dienstverlening: HBO, bedrijven.

Concluderend vormt de bestaande kennis- en opleidingsinfrastructuur van Noord-Nederland qua omvang, breedte en niveau een stevige basis voor de economische ontwikkeling. Daarmee bieden de kennis- en onderwijsinstellingen het noordelijke bedrijfsleven kennis, opgeleide mensen en innovatie-impulsen. Zij trekken mensen van buiten de regio aan en zijn de basis voor het ontstaan van *spin offs*.

Opmerkelijk is dat velen in Noord-Nederland zich zorgen maken over een *braindrain*. Daarmee wordt bedoeld op het verschijnsel dat van de vele jonge mensen die in de Hogescholen van het Noorden en aan de Rijksuniversiteit van Groningen worden opgeleid de meesten niet in Noord-Nederland blijven.

Dat verschijnsel heeft twee kanten. De eerste is dat het niveau van de opleidingen in de regio zo hoog is dat het studenten uit de hele wereld aantrekt, veel meer dan de regio daarna kan absorberen. De afgestudeerden die wegtrekken en niet terug komen, zijn potentiële ambassadeurs voor Noord-Nederland. Des te hoger het niveau van de opleidingen, des te hoger het niveau van de afgestudeerden en des te groter de uitstraling van de ambassadeurs. De tweede kant is dat hier een geweldige uitdaging ligt voor Noord-Nederland om voorwaarden te creëren waaronder een deel van de jonge mensen die de wereld hebben verkend terug wil naar de regio. Deze jonge mensen brengen dan naast hun opleiding ervaring mee die is opgedaan in de grote wereld. Dat schept kansen.

De zogenaamde braindrain is daarmee eerder een kans dan een probleem. Een mooi voorbeeld van wat de gevolgen kunnen zijn van een lang volgehouden beleid om een braindrain te keren is de al eerder genoemde Research Triangle. Die Triangle heeft grote economische welvaart gebracht naar North Carolina, terwijl tegelijkertijd het landelijke karakter van de regio en het bijzondere leefklimaat behouden bleven.

De Research Triangle in North Carolina

De Research Triangle is een gebied tussen drie universiteiten van North Carolina. Tot vijftig jaar geleden werd het gebied gekarakteriseerd door een armoe aan kennisintensieve bedrijven. Ondanks het goede leefklimaat zochten de afgestudeerden van de universiteiten hun heil elders in de VS. In 1959 is onder leiding van de gouverneur van North Carolina een plan in uitvoering genomen om van de driehoek het research park voor de Noord-Amerikaanse industrie te maken. Zijn visie was een fysieke infrastructuur te bieden die R&D georiënteerde bedrijven zou aantrekken. Het voordeel van vestiging in de Research Triangle voor bedrijven zou zijn dat zij hoog opgeleide werknemers konden aantrekken in een directe nabijheid van onderzoek aan de universiteiten. Aan het begin van de zeventiger jaren begon de Triangle (internationale) aandacht te trekken door de combinatie van kennisinstellingen en R&D bedrijven. Maar pas in de jaren tachtig kwam de Triangle tot volle bloei.

Een punt van aandacht (niet alleen voor Noord-Nederland, maar algemeen geldend) is de kennisoverdracht naar het MKB. Het MKB is een ook in deze regio sterk diverse en lastig 'beet te pakken' groep van bedrijven. Traditioneel is er weinig neiging tot vernieuwing, een kleine

innovatieve voorhoede⁶ (die zich vooral op het HBO oriënteert) niet te na gesproken. Opvallend is dat het 'gebrek aan kennisoverdracht' vaak als oorzaak wordt genoemd, maar niet wordt gestaafd door een brede analyse die aangeeft welke factoren het (noordelijke) MKB verhinderen om te groeien en/of te innoveren.

Internationale positie

Grote organisaties

De sectoren gas/energie, water en landbouw/zuivel/agribusiness hebben een internationale betekenis. In het bijzonder met de Gasunie / Gasterra heeft de regio spelers met een internationaal elan en de ambitie om een Europese hoofdrol te spelen.

Van de kennisinstellingen is de Rijksuniversiteit Groningen al genoemd als een organisatie met grote aantrekkingskracht op buitenlandse studenten.

Exportpositie MKB

In *Het belang van de industrie in het Noorden* (Broersma en Van Dijk, 2006) wordt geconcludeerd dat de noordelijke industrie, net als de nationale, de helft van zijn productie naar het buitenland exporteert. Een mogelijke achterstand van de noordelijke industrie qua exportintensiteit wordt snel ingelopen. De afwijkingen van Noord-Nederland ten opzichte van landelijke gemiddelden zijn klein en worden veroorzaakt door de afwijkende samenstelling van de industrie in Noord-Nederland. Het zwaartepunt ligt daar iets sterker op de productie van goederen voor de nationale of regionale markt, zoals metaalproducten en vooral overige industrie.

Historisch heeft Noord-Nederland sinds de Hanze-tijd veel handelsbetrekkingen gehad met de landen in noordoostelijke richting: Noordwest-Duitsland, Scandinavië en de landen rond de Baltische Zee (samen ook aangeduid als de Noordelijke Ontwikkelingsas, NOA). Op basis van een onderzoek door Royal Haskoning en Rijksuniversiteit Groningen in 2008 concludeerde SER NN eerder (SER NN advies 83, 2008) dat er in dit zogenaamde NOA-gebied interessante ontwikkelingen zijn die in principe kansen bieden aan het bedrijfsleven van Noord-Nederland.

Het noordelijke MKB is, gemeten naar aantal bedrijven die exporteren, ten opzichte van de rest van Nederland sterk georiënteerd op Noordoost Europa, waarbij Duitsland is inbegrepen (Boomsma, 2009). Het gaat vooral om de maakindustrie, voedings- en genotmiddelen en transport. Van de circa 2900 bedrijven die exporteren heeft 6% een buitenlandse vestiging. Het aantal joint ventures is beperkt. In alle gevallen neemt Duitsland een dominante positie in, op ruime afstand gevolgd door Denemarken en Polen.

De handelsbalans (export minus import Noord-Nederlandse bedrijven) is voor alle landen in het NOA-gebied positief. Uit de gegevens is nog niet bekend of er sprake is van een trendmatige toename of afname van de export.

Als men de relatie met het NOA-gebied structureel wil verbeteren, zijn harde doelstellingen nodig die direct zijn te relateren aan economische structuurversterking. Dan ook kan duidelijk worden of investeren in het NOA-gebied méér oplevert dan investeren in betere relaties en (handels)contacten met andere Europese regio's.

Duurzaamheid

Rond duurzaamheid zijn overal in en buiten Nederland vele uiteenlopende initiatieven ontstaan. Noord-Nederland kan zich hier internationaal onderscheiden door de concentratie van commerciële activiteiten, onderzoek en opleidingen op het gebied van gas, energie, biograndstoffen en watertechnologie; daarnaast kan de positie worden versterkt door gebruik te maken van de ligging en ambities van de Waddeneilanden en door in de toerismesector een sterke nadruk te leggen op duurzaamheid.

⁶ Naast deze voorhoede is er ook een aantal kleine kennisintensieve bedrijven die direct voortkomen uit kennisinstellingen, daaraan nauw gelieerd zijn en in de nabijheid van de instellingen hun eerste domicilie hebben. Dit type bedrijven is juist technologie- en innovatiegedreven en weet door zijn oorsprong heel goed de weg bij de universiteit / hogescholen.

Ruimtelijke ordening en infrastructuur

'Kwaliteit van leven' omvat een aantal aspecten die te maken hebben met de ruimtelijke ordening en infrastructuur van Noord-Nederland. Ten eerste is de kwaliteit van het landschap mede bepalend voor het hebben van een goed woonklimaat. Ten tweede moeten er – zowel voor het woonklimaat als voor het vestigingsklimaat voor bedrijven – goede infrastructuurle voorzieningen zijn, vooral de verkeersinfrastructuur en de beschikbaarheid van goede bedrijventerreinen. Indirect bepaalt de kwaliteit van het landschap ook de aantrekkingskracht voor toerisme en voor activiteiten op het raakvlak van toerisme en zorg (*wellness*). Een aantrekkelijk, ruim en gevarieerd landschap heeft waarde voor zulke bedrijvigheid en kan een extra ambiance vormen voor *high end* toeristische en *wellness* activiteiten.

Ruimtelijke Ordening

In het onderwerp ruimtelijke ordening (RO) komen de economische, landschappelijke, ecologische en esthetische waarden van het landschap samen. Wat mist is een omvattende inventarisatie van de noordelijke landschappen en een bepaling van hun waarden. Er is geen methodiek om deze verschillende waarden tegen elkaar te wegen.

Bij de huidige stand van ruimtelijke ordening en ontwikkeling valt het volgende op:

- Er is onduidelijkheid of de stimulering van kernzones voldoende stuwende bedrijvigheid heeft opgeleverd. Enerzijds heeft de beoogde groei van werkgelegenheid en concentratie in de kernzones plaatsgevonden (maar in verschillende mate: goed in de A7- en minder in de Westergo-kernzone). Anderzijds is onduidelijk in hoeverre het kernzone-beleid deze ontwikkeling heeft gestimuleerd; ook wordt vermoed dat andere factoren (zoals forensisme) bepalen waar mensen gaan wonen.
- Het mal – contramal principe is vooral gehanteerd voor het definiëren van zones waarin zich grootschalige bedrijvigheid en woningen kunnen concentreren (de mal), zodat in het gebied dat 'overblijft' (de contramal) alleen kleinschalige activiteiten plaatsvinden.
- De SER NN heeft eerder aangegeven dat het programma Mooi Nederland onderdeel moet zijn van een regiobrede benadering van ruimtelijke ontwikkeling, om te voorkomen dat de verschillende aspecten van het RO-beleid los van elkaar blijven staan.

Infrastructuur

Als onderdeel van het Regiospecifiek Pakket Zuiderzeelijn (RSP, zie Convenant Rijk-Regio, 2008) is een pakket Regionale Bereikbaarheid (RB) gedefinieerd dat als doel heeft om de bereikbaarheid van Noord-Nederland (bereikbaarheid zowel met de rest van Nederland als bereikbaarheid binnen de regio) te verbeteren en op een peil te brengen dat past bij de ambities om de ruimtelijke en economische structuur te versterken. In het pakket is een aantal concrete projecten benoemd. Deze zijn gericht op verbetering van snelwegen en regionale hoofdwegen, de verkeersafwikkeling rond Groningen, Leeuwarden en Assen en op verbetering en uitbreiding van het openbaar vervoer (met name het intraregionale spoorverkeer). Zoals de tekst van het convenant rijk-regio aangeeft, zijn deze keuzes gemaakt en is de vraag niet óf zij worden uitgevoerd, maar hoe en wanneer.

Opmerkingen bij de infrastructuurle plannen van het RSP/RB-pakket:

- Het RSP is gebaseerd op het afzien van investeringen in een hogesnelheidstrein tussen de Randstad en Noord-Nederland omdat de onderliggende onderzoeken hebben aangegeven dat zo'n verbinding niet verantwoord is te exploiteren. De implicatie is dat er vooralsnog geen hoogwaardige spoorverbinding komt en dat daarmee ook geen zicht ontstaat op een hogesnelheidstreinverbinding richting Noord-Duitsland.
- Het RSP gaat ervan uit dat de belangrijkste ontwikkelingen zich afspelen rond de ontwikkelassen A6-A7 en de A28(-A37) en dat de concentratie van verstedelijking en bedrijvigheid vooral plaatsvindt rond het stedelijk netwerk Groningen-Assen, de kernzones Leeuwarden / A7 en de Stedenband Zuid-Drenthe en daarnaast in de zones Eemsdelta en Westergo. Daarmee krijgt de ontwikkeling van bedrijvigheid op het platteland minder aandacht.
- Er is weinig aandacht voor de verbindingen met Noordwest-Duitsland.
- Het is in de huidige plannen niet duidelijk wat de betekenis is van (inter)nationale vliegverbindingen en welke consequenties dat kan hebben voor de positie en gewenste capaciteit van een volwaardig regionaal vliegveld.

4 De kentering

Alles verandert voortdurend (πάντα ῥεῖ). Noord-Nederland en de mensen die daar wonen ook. Er is geen principieel verschil tussen (zelf) veranderen en aanpassen. Onze wijze van leven, onze leefomgeving, ons bestuur, onze economie en onze infrastructuur zijn continu het eindpunt van aanpassingen en veranderingen. In dat eindpunt krijgt onze geschiedenis (de geschiedenis van Noord-Nederland) actuele betekenis en onze toekomst een beeld. Dat beeld wordt voor een deel bepaald door onze zekerheden over het verleden. Maar de toekomst ligt besloten in de onzekerheden over wat we weten en in onverwachte of onvoorspelbare gebeurtenissen. Nieuwe kennis leidt tot aanpassingen van dat beeld en tot nieuwe onzekerheden. Onverwachte gebeurtenissen kunnen de wereld veranderen⁷.

Zekerheden over het verleden lijken te vinden in opsommingen van economische activiteiten in Noord-Nederland, in vergelijkingen met de rest van de wereld op basis van statistische gegevens en in beschrijvingen van waar de regio staat. Het zijn verstilde weergaven van dat verleden en de ambities en plannen zoals beschreven in Koers Noord zijn daar, naar de toekomst geprojecteerde, weerspiegelingen van.

Deze opsommingen en statistieken geven echter geen inzicht in de dynamiek van de regio, of in de aanknopingspunten voor verandering. Evenmin geven ze een gevoel voor de mate waarin mensen in Noord-Nederland hun toekomst in eigen hand durven nemen en vanuit eigen kracht durven anticiperen en reageren op onverwachte gebeurtenissen.

Onderweg naar Usquert voor het gesprek met Ben Woldring, lunchen we in Café Restaurant 't Witte Hoes in A-dorp en vragen een ons onbekende inwoner hoe het er nu voorstaat in het Noorden. “Meneer, het bruijt in het Noorden”, zegt onze gesprekspartner, “gaat u maar eens kijken in de Eemshaven!” Het is een antwoord, beseffen we, dat vier jaar geleden nauwelijks denkbaar was. We zetten koers noord naar de Eemshaven ...

Het is niet meer dan een indruk, maar ten opzichte van vier jaar geleden zien wij een kentering in denken. Er ontstaat een perspectief op de ontwikkeling van Noord-Nederland dat niet voortkomt uit de drang om achterstanden weg te werken, maar dat is gebaseerd op zelfvertrouwen en eigen kracht. De blik is gericht op de stukjes van de mozaïek waar het goed gaat; niet langer wordt benadrukt waar het (nog) slecht gaat.

Achterstanden (vermeende of echte) worden losgelaten als referentiekader voor het denken. Vergelijkingen met andere regio's verliezen belang, want ze genereren geen energie meer. Die energie komt wel uit een groeiend bewustzijn van de eigen kracht van het Noorden. Noord-Nederland is bevoorrecht met een leefomgeving en een sociale cohesie die uniek zijn voor Nederland. De drie provincies kunnen daarmee een grote aantrekkingskracht ontwikkelen op de rest van Nederland.

Materieel wordt het gevoel dat een kentering gaande is gevoed door nieuwe ontwikkelingen (zoals biomassa en energie, Eemshaven), een stijgende aantrekkingskracht op studenten (opleidingen Rijksuniversiteit Groningen, Hogeschool Leeuwarden), de komst van Google (dat als *footloose* bedrijf simpelweg de beste plekken ter wereld zoekt voor zijn datawarehouses) en de opkomst van nieuwe

Van tot de grens naar over de grens

Veel samenwerking in Noord-Nederland is al op regionaal niveau georganiseerd. Er is sprake van één Kamer van Koophandel, één ontwikkelingsmaatschappij en één SER; daarnaast zijn er vele sectorale samenwerkingsverbanden. Infrastructureel is eenzelfde tendens zichtbaar: de voorgenomen plannen voor het verbeteren van de infrastructuur zijn regionaal opgezet. Ook hier zien we een kentering, die van denken-tot-de-grens naar denken-over-de-grens. Dit markeert het groeiende besef dat regionaal denken tot een grotere opbrengst voor alle partijen leidt. In plaats van de discussie hoe de bestaande taart wordt verdeeld, gaat de discussie nu over de vraag hoe de taart groter kan worden gemaakt, zo groot dat iederéén daar profijt van heeft. Een treffend voorbeeld zijn toeristische fietsroutes: door die regiobreed aan te leggen en te verbinden, ontstaat een netwerk van paden en voorzieningen dat veel groter en gevarieerder is dan binnen één provincie mogelijk is.

⁷ Behoeft geen toelichting in het licht van de huidige kredietcrisis.

sterkten (zoals gaming en sport) en nieuwe opkomende verbindingen tussen de Noord-Nederlandse sterkten (zoals gaming en zorg, sensorindustrie en precisielandbouw).

Immaterieel is de kentering bijna tastbaar in de stedelijke agglomeraties⁸. Leeuwarden met een sterke HBO-concentratie en financiële dienstverlening, de Zuid-Drenthse stedenband, Heerenveen dat inzet op de ontwikkeling tot een nationale sportstad en de kernzone Assen (de snelst groeiende stad van Noord-Nederland) - Groningen (met zijn jonge bevolking, hoogwaardige werkgelegenheid en concentratie van cultuur).

⁸ Het denken in agglomeraties, nu al zichtbaar in het benoemen van de as Groningen-Assen en de Zuid-Drenthse stedenband, kan heilzaam werken op het overstijgen van vermeende verschillen of concurrentie tussen (nabij gelegen) steden. In lijn met deze benadering zou men bijvoorbeeld de financiële dienstverlening van Leeuwarden als één geheel kunnen zien met de Assurantie Academie in Hoogeveen. Silicon Valley, dat in oppervlakte ongeveer gelijk is aan de helft van Noord-Nederland, dankt zijn succes mede aan het feit dat het gebied door lokale overheden nooit is 'verdeeld', maar één gebied is waar bedrijven zich konden vestigen waar zij wilden. In dit perspectief is de afstand Leeuwarden-Hoogeveen te klein om bepalend te zijn voor de vestigingsplaats van een financieel bedrijf.

5 De lange-termijn strategie

“Labor, if it were not necessary for existence, would be indispensable for the happiness of man.”
(Samuel Johnson)

In hoofdstuk 3 is kort geschetst wat Noord-Nederland in huis heeft en waar de regio nu staat. In dit advies is de vraag aan de orde welk (ruimtelijk, sociaal, en economisch) beleid moet worden gevoerd om vanuit deze huidige en elke dag veranderende positie (het met de tijd verschuivende eindpunt van de geschiedenis) van Noord-Nederland de toekomst voor Noord-Nederland vorm te geven. De eerste vraag is met welk doel die toekomst moet worden vereenzelvigd. Daarna is aan de orde hoe de koers uit te zetten die leidt van de huidige positie naar dat doel. Dat is geen triviale vraag, want de wind kan draaien waardoor het doel niet meer kan worden bereikt met de uitgezette koers. Het gaat er dan ook niet om de koers vast te leggen, maar om het doel vast te houden.

De koers van de zeiler

Een zeiler past zijn koers voortdurend aan zonder ooit uit het oog te verliezen waar hij uiteindelijk wil aankomen. Op de kaart kan hij een rechte lijn trekken tussen het punt waar hij zich bevindt en het punt dat hij wil bereiken. Zijn werkelijke koers wordt bepaald door de coördinaten van zijn huidige positie, de heersende wind en stroom, het gevoerde tuig en andere kenmerken van de boot en de vaardigheden van de bemanning. Een goede zeiler weet deze factoren in zijn voordeel te gebruiken om het gestelde doel veilig te bereiken.

Het doel

Als alomvattend doel zou Noord-Nederland zich moeten stellen:

Het bereiken en bestendigen van een situatie waarin de bewoners van Noord-Nederland zich economisch en sociaal kunnen ontplooiën binnen een zelfbewuste en saamhorige regio die trots is op haar bijzondere kwaliteiten en eigen karakter en die deze kwaliteiten wil benutten en versterken.

In het Noorden wonen mensen en die moeten gelukkig zijn. Werk, in welke vorm ook, geeft zin, structuur en voldoening aan individuele mensen en draagt zo bij aan de kwaliteit van hun leven. Dat betekent dat er werk moet zijn voor de mensen in Noord-Nederland. De opleidingsniveaus van deze mensen bestrijken het gehele spectrum van laaggeschoold tot zeer hooggeschoold.

Het eerste concrete doel zou dan ook moeten zijn werk te creëren voor de mensen in het Noorden over het volledige spectrum van opleidingsniveaus. Nauw daaraan verbonden is de opgave om te zorgen dat er, ook op de lange termijn, een voldoende instroom van jonge mensen naar opleidingen is.

Het beginpunt voor de koers naar dat doel zijn de intrinsieke sterkten van de regio, de mensen die de regio bevolken en hun huidige economische activiteiten. Bij het vaststellen van de werkelijke koers spelen de actuele samenstelling, werkzaamheden en opleidingsniveau van de bevolking een rol, evenals hun actuele economische activiteiten. Waar die veranderen verandert ook de koers, maar het is telkens de bevolking van het moment die de energie en draagkracht moet leveren om het doel vast te houden en de koers er naar toe aan te passen aan de dan geldende omstandigheden.

Breed spectrum van werkgelegenheid

Er zijn twee sectoren in Noord-Nederland met vier interessante kenmerken: zij hebben groeipotentieel, zij bieden een breed scala aan werkgelegenheid, zij zijn goed vertegenwoordigd in alle drie de noordelijke provincies én zij kunnen profiteren van de intrinsieke sterkten van de regio. Die twee sectoren zijn toerisme en zorg.

Toerisme

Van de drie intrinsieke sterkten van Noord-Nederland genoemd in hoofdstuk 3 is de ijlheid en de kwaliteit van de ruimte bij uitstek geschikt om toeristen aan te trekken. In combinatie met een tweede intrinsieke sterkte, het karakter van de Noordeling (vriendelijk, betrouwbaar en een hoog niveau van dienstbaarheid), kan Noord-Nederland zich positioneren als een toeristisch hoogtepunt in Europa.

De mogelijkheden om toerisme uit te bouwen tot een krachtige economische motor van Noord-Nederland die werkgelegenheid biedt voor een groot aantal mensen, zijn enorm.

Denk bijvoorbeeld aan de in Europa unieke Waddenzee en de Waddeneilanden, de Groningse metropool, watersport, het IJsselmeer, de Friese meren en de Dollard, de Friese steden, de Drentse bossen en klassieke dorpen.

En denk dan aan een breed spectrum van vakanties met natuur, cultuur en beweging in allerlei combinaties en met uiteenlopende niveaus van eenvoudig tot zeer luxe. Denk tenslotte, overigens zonder compleetheit te willen suggereren, aan de toeristische mogelijkheden rond een toekomstig duurzaamheidscentrum op de Afsluitdijk en aan het koppelen van toeristische activiteiten aan de sportactiviteiten in Heerenveen.

Dat alles biedt kansen voor opleidingen, voor toeristengidsen, voor bedrijfjes die avontuur-, natuur- en cultuurtochten organiseren en voor een brede variëteit van dienstverlening die typisch hoort bij toerisme op maat.

Zorg

De zorg biedt een andere kans om een combinatie te leggen tussen de intrinsieke sterkten van het Noorden en het scheppen van werkgelegenheid. Met zo'n 58.000 banen is de zorg de grootste sector van Noord-Nederland, met een zeer gevarieerde werkgelegenheid, van hoogwaardige specialismen en onderzoek in de ziekenhuizen / UMCG tot aan banen in de thuiszorg en verpleging. Het is bovendien een sector waarvan de omzet en de werkgelegenheid in de toekomst zullen toenemen.

De verbinding tussen zorg, *wellness* en recreatie kan leiden tot het kunnen aanbieden van een Florida-achtige zorgcultuur, ingepast binnen het landschap van Noord-Nederland, met voorzieningen op niveau. Dit kan grote aantrekkingskracht uitoefenen op vermogende mensen met brede ervaring die de laatste dertig jaren van hun leven in een prachtige en stille omgeving willen wonen met alle gemakken en stedelijke geneugten om de hoek – of juist in een rustig landelijk gebied. En misschien willen zij die ervaring ook graag inzetten om lokale bedrijven te helpen of hun kennis overdragen aan studenten.

Zorginnovatie in Noord-Nederland

Noord-Nederland onderscheidt zich niet van de rest van de Westerse wereld door de noodzaak van goede zorg. Maar de mentaliteit van de regio onderscheidt zich wel door dienstbaarheid, doen en verbondenheid. Dat zijn eigenschappen die niet alleen nuttig zijn om goede zorg te bieden, maar ook om snel en praktisch tot innovaties te komen. Een voorbeeld is het Zorginnovatie Forum. Dat heeft als leidend thema *healthy ageing*. Dat omvat een scala aan zorg en dienstverlening die veel verder ontwikkeld kan worden. Zorg is hier breed gedefinieerd: in medische zin van huisarts tot de topspecialisaties van de ziekenhuizen, maar het gaat ook om de leefstijl van jongeren, om eenzaamheid van ouderen en om de kwaliteit van leven in zorginstellingen.

Zorg en toerisme kunnen elkaar wederzijds versterken en beide sectoren kunnen profiteren van technologische innovaties vanuit de sectoren gaming, sensoren en ICT.

Toerisme trekt mensen naar Noord-Nederland die daar op hogere leeftijd zouden kunnen gaan / willen wonen. Een hoge kwaliteit van zorg en zichtbaar excellente zorgvoorzieningen kunnen daarbij sterke argumenten zijn. Zulke voorzieningen zijn niet in een paar jaar opgebouwd, maar moeten langzaam worden ontwikkeld om rijp te zijn als (vanaf circa 2020) de grote vergrijzings- en pensioneringspiek realiteit wordt. Hier ligt een kans voor Noord-Nederland: het perspectief dat een stroom mensen naar de regio op gang komt, die nog niet aan zorg toe zijn, maar al wel van de hoge kwaliteit van leven in Noord-Nederland willen genieten. Naarmate het gevoel voor veiligheid hoger is (t.o.v. de rest van Nederland) en de rust voor een opvoeding van de jeugd groter, zal deze stroom zich ook gaan uitbreiden naar de jongere (45+) mensen.

De intrinsieke sterkten van Noord-Nederland, in combinatie met de vraag naar laaggeschoolde werkgelegenheid, bieden een spectrum aan mogelijkheden om werk op allerlei niveaus te creëren, de daarbij behorende praktische opleidingen op te zetten en zo het opleidingsniveau van en de perspectieven voor laaggeschoolden geleidelijk aan te verbreden. Economisch worden daarmee perspectieven geopend die passen bij de groeiende vraag naar hoge kwaliteit toerisme en zorg. Naarmate de drijvende kracht van de combinatie van laaggeschoolden, kwaliteit van de ruimte en de noordelijke dienstbaarheid beter gaat werken, zal het makkelijker worden om mensen in te vangen en vast te houden in het Noorden.

Andere sectoren: accent op hooggeschoolden

De genoemde mogelijkheden van de sectoren zorg en toerisme laten onverlet dat ook andere economische sectoren van Noord-Nederland werkgelegenheid bieden, en kansen op uitbreiding daarvan. In een aantal gevallen valt het accent daarbij juist op hooggeschoolden (WO / HBO). De sterkten uit het SEAN advies van 2004 (SEAN advies nr. 66, 2004) zijn qua aard nauwelijks veranderd. De snelheid en omvang waarmee de werkgelegenheid in en rondom deze sectoren (de pieken en speerpunten) zich zal ontwikkelen, kan niet goed worden voorspeld⁹. De snelheid zal echter toenemen naarmate er meer aandacht is voor de noodzaak om zich als regio te onderscheiden, om een positie verkrijgen die door anderen niet makkelijk is na te bootsen. De snelheid waarmee op basis van die onderscheidende sterkten een voorsprong kan worden opgebouwd, hangt voor een belangrijk deel af van de keuzes die in Noord-Nederland worden gemaakt en van het beleid dat aan die keuzes wordt verbonden.

De pieken 'energie' en 'water' hebben zich voorspoedig ontwikkeld. Zij maken goed gebruik van de intrinsieke sterkten van de regio en kennen een goede samenwerking tussen bedrijven en kennisinfrastructuur. Door beide pieken langdurig met kracht en voldoende middelen te blijven ondersteunen, kunnen zij zich internationaal verder ontwikkelen.

Een ontwikkeling langs deze lijnen, ondersteund door een overheid (in Noord-Nederland) die snel formele zaken afhandelt en een bestuurlijk klimaat creëert dat aantrekkelijk is voor investeerders, kan een grote aantrekkingskracht uitoefenen op jonge ondernemers uit de hele wereld.

Onderscheid

Om in de internationale industriële wereld een positie te veroveren en te behouden moet Noord Nederland zich onderscheiden. De aanduiding van activiteiten met termen als 'duurzaam', 'watertechnologie', 'energie' en andere is daarvoor te ruim. Specialisatie binnen die algemene activiteiten, die aansluit bij de intrinsieke kracht van het noorden en wordt ondersteund door de noordelijke opleidings- en kennisinfrastructuur, kan wel leiden tot een helder onderscheid.

Een andere mogelijkheid om tot onderscheid te komen is het maken van combinaties.

In de beschrijving van de twee belangrijke dragers voor brede werkgelegenheid, toerisme en zorg, is al aangeduid hoe sectoren kunnen profiteren van combinaties met elkaar.

Ook in de ontwikkeling van de andere sectoren van Noord-Nederland, die meer zijn gerelateerd aan hoogwaardige werkgelegenheid, liggen mogelijkheden tot combinaties die kunnen leiden tot een natuurlijk onderscheid en voorsprong.

Een recente brochure van de NOM noemt expliciet een aantal combinaties ("kruisverbanden") tussen de pieken, waarvan sommige al gestart zijn.

Combinatie sectoren	Onderzoek en potentiële economische activiteiten
Water en Energie	Energie uit water Duurzame warmwatervoorzieningen Biologische brandstofcel
Energie en Sensor	Monitoring energienetwerken Intelligente warmte-, koel- en klimaatapparaten Meting energievoorraden in bodem

⁹ Dat is een van de kenmerken van nieuwe ontwikkelingen die deels gebaseerd zijn op nieuwe technologieën, met voor een deel nieuwe en grotendeels internationale markten.

	Signaleren aardshokken bij gaswinning Windvoorspellingsmodellen voor effectieve windexploitatie
Sensor en Agribusiness	Precisielandbouw (bodemanalyse, gewasmonitoring) Modellen voor lokale weersvoorspelling 'Intelligente' diagnostica en therapeutica
Life Sciences/Agribusiness en Energie	Verwerking algen voor bio-chemie en bio-energie Teelt en veredeling energiegewassen (koolzaad) Verwerking reststromen uit de agribusiness als biomassa Mestvergisting voor productie biogas
Water en Life Sciences/Agribusiness	Biologische waterzuivering Zuiveringstechnologie food en drinks
Sensor en Water	Intelligente dijkbewaking Decentraal reguleren waterkwaliteit Monitoring en beheer waterinfrastructuur Detectie drinkwaterkwaliteit

Naast deze kruisverbanden moet nog expliciet worden genoemd de bio-based industrie, die is gebaseerd op "neofossiele" bronnen (plantaardige grondstoffen in plaats van aardolie), niet om daaruit energie op te wekken maar om duurzame materialen te maken voor het fabriceren van duurzame halffabrikaten en eindproducten.

Vooralsensorttechnologie heeft mogelijkheden tot verbindingen met andere sectoren. Er wordt al gewerkt aan een aantal innovatieve combinaties met sectoren zoals water, energie en zorg.

Het zou een vergissing zijn om alleen te denken aan combinaties tussen de pieken van de regio. Ook bij de andere sectoren zijn al kiemen te zien van combinaties tussen activiteiten.

- Zo kan de combinatie tussen gaming en zorg leiden tot het ontwikkelen van apparatuur (en dienstverlening) op het gebied van revalidatie en het in conditie houden van ouderen.
- Verwant is het eerder genoemde onderwerp 'healthy ageing', gebaseerd op kennis en onderzoek aan de Rijksuniversiteit Groningen en de organisaties eromheen, waarin ICT en sensoren een belangrijke technologische inbreng vormen. Hierbij valt op te merken dat juist door de ijlheid van de regio, Noord-Nederland méér en eerder 'gedwongen' wordt om contact, diagnostiek en monitoring van patiënten via telecommunicatievoorzieningen te realiseren¹⁰ en de menskracht van verzorgers zo goed mogelijk in te zetten; in die zin kan Noord-Nederland een proeftuin voor de rest van Nederland worden.
- Met de sectoren toerisme en recreatie heeft gaming nog geen verbinding; op dit gebied zijn zeker mogelijkheden tot nieuwe diensten en differentiatie (bijvoorbeeld *outdoor* activiteiten met gaming- en GPS-elementen). Vanwege de relatie tussen gaming en de bestaande opleidingen in Leeuwarden (met binnenkort de grootste game- en animatiestudio van Nederland) en Heerenveen kan het HBO-onderwijs hierin een grote rol hebben.

Andere sectoren

De consequentie van inzetten op brede werkgelegenheid is dat enkele nog niet genoemde sectoren ook zouden moeten worden betrokken in het lange termijn sociaal-economische beleid. Dat gaat dan om gemeentelijke en provinciale overheden, rijksdiensten en uitvoeringsorganisaties van de landelijke overheid; het basis-, middelbaar, hoger en speciaal onderwijs, financiële dienstverlening en de gehele culturele sector. Deze laatste sector verrijkt het leefklimaat in Noord-Nederland en kan een positieve invloed hebben op het toerisme. Belangrijker dan de vraag of overheid, onderwijs en cultuur in traditionele zin sectoren zijn (een discussie die ook wel wordt gevoerd rond 'toerisme') is het feit dat hier sprake is van structurele werkgelegenheid, van een gevarieerd aanbod van banen en activiteiten (die niet direct van de conjunctuur afhankelijk zijn) en van meer mogelijkheden tot onderscheidende combinaties.

¹⁰ Een bijzondere waarde hebben hier *footloose*, op internet gebaseerde, bedrijven die kunnen worden gerund vanuit boerderijen, die het landschap niet aantasten én die een bijdrage leveren aan het leefbaar houden van het platteland en kleine dorpen. Het potentieel om *footloose* bedrijven aan te trekken wordt versterkt door vast te houden aan de combinatie van een bijzondere kwaliteit van wonen en een hoog niveau van opleidingen aan de universiteiten en hogescholen.

6 Van strategie tot uitvoering

Wie zijn bestemming wil bereiken, moet wel weten waar hij uiteindelijk naar toe wil. Dan komt de vraag aan de orde hoe het doel moet worden bereikt. Een lange-termijn strategie zoals beschreven in hoofdstuk 5, dat inzet op brede werkgelegenheid en een zich onderscheidende economie, heeft geen betekenis zonder een analyse van de voorwaarden waaraan moet worden voldaan om zo'n strategie te kunnen volgen. Daarbij staan twee vragen centraal: welke belemmeringen staan het volgen van de strategie in de weg en welke maatregelen kunnen / moeten worden genomen om die belemmeringen weg te nemen en de gewenste ontwikkelingen te stimuleren?

Van plan tot uitvoering

Een zeiler die zijn bestemming weet, zal voor hij het zeegat kiest eerst de kaarten, stroomatlassen en weerspatronen bestuderen, de gevaarlijke en markante punten op de hoofdkoers markeren en vaststellen welke eisen er zullen worden gesteld aan schip, tuigage en bemanning. Daarna zal hij zijn schip uitrusten, zijn bemanning kiezen en foerage inslaan. Pas dan begint hij aan zijn tocht.

SER NN heeft als primair doel de belangen van Noord-Nederland als geheel te behartigen. Hoezeer lokale of provinciale agenda's ook te verdedigen zijn vanuit een lokaal perspectief, SER NN moet haar adviezen altijd richten op een voorspoedige sociaal-economische ontwikkeling van de gehele regio. Vanuit die gerichtheid analyseert dit hoofdstuk welke voorwaarden in de regio moeten worden vervuld en welke stimulerende en faciliterende maatregelen nodig zijn om de strategie succesvol te maken.

In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de verschillende rollen die elk van de betrokken spelers het beste kan spelen.

Voorwaarden voor succes

Eenheid in verscheidenheid

De gezamenlijke noordelijke provincies kenmerken zich door een grote verscheidenheid aan economische activiteiten, landschappen, cultuur, grondstoffen, kennisinstellingen en opleidingsinstituten. Dat is een machtig uitgangspunt om zich gezamenlijk sterk te maken voor een samenhangend sociaal-economisch beleid; de diversiteit biedt mogelijkheden tot het realiseren van unieke combinaties van economische, sociale en culturele activiteiten en vermindert de kwetsbaarheid voor ups en downs van de economie binnen en buiten de regio.

De tegenhanger van het zoeken van eenheid in diversiteit is versnippering van activiteiten. Die leidt tot verspilling van energie, middelen en aandacht, staat een voorspoedige ontwikkeling van de regio in de weg en verhoogt juist de kwetsbaarheid voor ontwikkelingen van buiten de regio.

Het motto voor Noord-Nederland zou dan ook moeten zijn: behoud verscheidenheid en bestrijd versnippering.

Praktisch kunnen de besturen van de provincies eenheid in verscheidenheid bevorderen en versnippering tegengaan door bijvoorbeeld:

- Expliciet te laten zien dat Noord-Nederland als regio denkt vanuit de eigen sterkten en het niet zoekt in claims gebaseerd op achterstanden. Noord-Nederland zet consequent de boodschap

Eén juweel, één winkel

Zoals een diamant anders schittert als het licht anders invalt, zo zijn de vele verschijningsvormen van Noord-Nederland, allemaal facetten van dezelfde regio.

Zoals je van een diamant niet één facet los kunt verkopen, zo moet ook Noord-Nederland zichzelf als één regio presenteren.

Praktisch betekent dit dat de drie provincies hun PR campagnes gezamenlijk moeten opzetten en gezamenlijk de regio moeten verkopen.

Versnippering

Met versnippering wordt bedoeld: het bewust op meerdere plaatsen ontwikkelen van identieke activiteiten. Wat beslist niet onder versnippering wordt verstaan zijn de activiteiten die van nature in of dichtbij woonkernen plaatsvinden. Denk aan het hele spectrum van de activiteiten zoals die van de middenstand, scholing, (medische) zorg, maatschappelijke dienstverlening, lokaal gerichte bedrijvigheid, of het verenigingsleven.

Het is onmiskenbaar dat er een zakelijke ratio kan zijn om zulke activiteiten te concentreren. Het is even onmiskenbaar dat zulke concentraties de kwaliteit van het leven van de bewoners negatief kunnen beïnvloeden.

- neer van een eensgezinde en zelfbewuste regio.
- Lokale sterkten leidend te maken in beslissingen welke activiteiten waar worden opgestart of versterkt. Een onderscheidend criterium kan daarbij zijn de mate waarin een combinatie van lokale sterkten en activiteiten een meerwaarde oplevert ten opzichte van die combinatie op een andere locatie.

Het is essentieel dat de overheid altijd zichtbaar maakt dat het optimaliseren van de leefbaarheid voor de bewoners van de regio het uitgangspunt is bij beslissingen over concentraties van activiteiten.

Het creëren van eenheid in verscheidenheid vereist een samenwerking die zich richt op het stimuleren en versterken van elkaars sterkste activiteiten. Loopt die samenwerking eenmaal, dan levert die ook de spankracht, de flexibiliteit en het absorptievermogen om druk van buiten op te vangen en ten eigen nutte aan te wenden.

Versterken van bestuurlijke samenwerking

Het is in de ontwikkeling van de bestuurlijke samenwerking dat Noord-Nederland nog grote stappen kan en moet maken. Het SEAN advies van 2004 beschreef de ambivalentie in de samenwerking van de overheid in Noord-Nederland. Enerzijds werd genoemd dat de noordelijke provincies bewust en intensief samenwerken, overigens mede door het beschikbaar komen van middelen in het kader van het *Kompas voor het Noorden*. Gesteld werd dat op dat punt Noord-Nederland zelfs een voorsprong had op alle andere regio's in Nederland. Anderzijds werd ook toen al door veel gesprekspartners gewezen op het broze karakter van de samenwerking omdat deze zich vooral richtte op het verdelen van de fondsen en er geen verankering werd gezocht in gedeelde lange-termijn doelen. Het is van belang zich te realiseren dat het hier om *percepties* van het handelen van anderen gaat; zulke percepties zijn subjectief, soms self-fulfilling en gebaseerd op ervaringen van het verleden. Maar het blijven percepties en als zodanig zijn ze 'waar'. Zulke beelden veranderen langzaam en kunnen achterlopen bij het beeld dat bestuurders zelf, vanuit hun recente ervaring met de noordelijke samenwerking, hebben.

Die samenwerking is verankerd in het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN), dat als missie heeft: *Het, namens de lokale en regionale overheden in Noord-Nederland, stimuleren van de economische ontwikkeling van het Noorden*.

SNN moet daartoe de situatie doorbreken waarin de besturen van provincies, de steden en de dorpen primair naar hun eigen belangen kijken en er nauwelijks oog voor hebben dat hun eigen belang beter gediend kan zijn door de andere iets te gunnen. Een symptoom daarvan is dat de besturen van elk van de drie provincies hun eigen agenda's opstellen en proberen te realiseren en dat binnen de provincies elk van de steden en dorpen datzelfde doet. Die lokale agenda's worden belangrijker gevonden dan het gemeenschappelijke doel voor Noord-Nederland.¹¹

Naar een regionaal bestuur

De uiterste consequentie van uitstijgen boven de grenzen van de provincies kan zijn dat die grenzen verdwijnen omdat zichtbaar wordt dat ze geen functie meer hebben. Als en wanneer dat gebeurt, zal ook zichtbaar worden hoe de regio het beste kan worden bestuurd. Tijdens de interviews is bij herhaling benadrukt dat inzetten op een andere bestuursvorm (zoals het opheffen van de provincies) of een andere verhouding van de regio met het landsbestuur (zoals een grotere autonomie voor Noord-Nederland) misschien wel wenselijk zou zijn, maar dat het bewust nastreven ervan leidt tot een enorme verspilling van energie en tijd, juist omdat zo'n voornemen alle tribale emoties versterkt. Het invoeren van bestuurshervormingen voor de regio moet daarom niet als doel worden gesteld. Mogelijk is het een natuurlijk gevolg van een beleid dat zich richt op het maximaal benutten van de regionale kracht en verscheidenheid.

¹¹ In rapporten over de toekomst van de regio overstijgt het gemeenschappelijke doel zelden de som van de individuele agenda's.

Het verdelen van de fondsen die beschikbaar zijn voor de regionale ontwikkeling volgt de eenvoud van de gelijke verdeling over de provincies: ieder een derde¹². Dit werkt versnippering in de hand en staat een voorspoedige ontwikkeling van de regio in de weg.

De primaire uitdaging voor de besturen in de regio ligt dan ook in het uitstijgen boven de muren van de steden en de grenzen van de provincies.

Bewoners, bedrijven en organisaties zien het grote belang daarvan al in. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het bestaan van één Kamer van Koophandel voor heel Noord-Nederland, de SER NN, de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij en het Zorginnovatie Forum.

Nu moeten ook de besturen van de provincies en de steden inzien dat zij één regio besturen en dat die regio een grote verscheidenheid heeft aan historie, cultuur, landschap en lokale sterkten, die juist tot hun volle recht kunnen komen als energie, middelen en aandacht geconcentreerd worden ingezet in plaats van versnipperd.

De eerste stap daarin is dat provincies durven te vertrouwen op hun eigen sterkten en zich concentreren op waar zij goed in zijn en waar hun eigen natuurlijke kansen liggen. Tegelijkertijd moeten ze de sterkten van de andere provincies erkennen en herkennen en hun gunnen dat zij daarin hun kansen zoeken. Waar die kansen aan weerszijden van de provinciale grens liggen, moeten de provincies samen die kansen benutten.

Elkaar iets gunnen is moeilijk, zeker in een wereld waar eigen gewin voorop staat. Maar een kracht die voortvloeit uit de intrinsieke sterkten van Noord-Nederland is dat de mensen in de regio zich nog niet met huid en haar hebben overgeleverd aan de egocentrische hebzucht waar de rest van de wereld nu aan ten gronde dreigt te gaan. Nu de kredietcrisis de rest van de wereld dwingt om zijn waarden en normen te herijken, levert die intrinsieke sterkte Noord-Nederland een voorsprong op.

Noord-Nederland en de stad Groningen

Groningen is de grote stad van Noord-Nederland. Noord-Nederland als regio zou er wel bij varen gebruik te maken van wat Groningen te bieden heeft door haar omvang, haar universiteit, haar internationale studentenpopulatie en haar cultuur. De stad Groningen is een broedplaats voor ontkiemende bedrijven, terwijl heel Noord-Nederland een buitengewoon aantrekkelijk en gevarieerd woon- en vestigingsklimaat biedt. Nergens in de regio zijn bedrijven ver weg van een HBO-opleiding waar ze talent kunnen spotten en rekruteren. Overal liggen mogelijkheden om onverslaanbare combinaties te maken tussen de sterkten van de stad Groningen en de intrinsieke sterkten van de rest van Noord-Nederland.

Heerenveen, sportstad van het Noorden

Het is wel aangeduid met "mirakel": Heerenveen is geen grote stad, maar profileert zich met succes als Sportstad van het Noorden met een nationale uitstraling. Die positie is gegrond in de Friese schaatshistorie en krijgt vorm met het Thialfstadion, de successen van voetbalclub Heerenveen en activiteiten zoals Sport Experience en het Centrum voor Topsport en Onderwijs.

Praktisch kunnen de besturen van de provincies die voorsprong uitbuiten bijvoorbeeld door:

- Gezamenlijke, provinciegrenzen overstijgende projecten te definiëren en uit te voeren
- Voor hun provincie te benoemen op welke gebieden deze complementair kan bijdragen aan de sterkten van de beide andere provincies.
- Ambtenaren uit te wisselen om gedurende enige tijd door het raam van de ander de eigen wereld te zien.
- Gezamenlijke implementatietrajecten in te gaan waarin bestuurders, statenleden en ambtenaren onder professionele leiding verkenningen uitvoeren, visies ontwikkelen en gezamenlijke plannen maken.
- Het organiseren van een periodieke bijeenkomst (bijvoorbeeld tweemaal per jaar) op het niveau van de CdK's en gedeputeerden, waarin de vraag centraal staat hoe elke provincie zich dienstbaar kan maken ten nutte van initiatieven en activiteiten van de collega-provincies, om te zoeken naar synergie en mogelijkheden om de middelen zo goed mogelijk in te zetten, met als uitgangspunt dat de som der delen méér oplevert en leidt tot maximale welvaart voor heel Noord-Nederland.

¹² De praktijk lijkt iets genuanceerder, maar is dat niet. Er zijn verschillende verdeelsleutels voor verschillende financieringsbronnen, maar geen van de sleutels hanteert kwaliteit of de gekwantificeerde bijdrage aan de strategische doelen van het Noorden als criterium.

Eén budget voor de ontwikkeling van Noord-Nederland

Eenheid in verscheidenheid en bestuurlijk uitstijgen boven de muren van de steden en de grenzen van de provincies kunnen langs natuurlijke weg worden ondersteund door de verdeling van fondsen die beschikbaar zijn voor de verdere ontwikkeling van Noord-Nederland. Daar is uit veel verschillende bronnen veel geld voor beschikbaar. Iedere bron heeft een eigen historische achtergrond en kent eigen voorwaarden waaronder het geld kan worden besteed. Veel van de toegezegde fondsen hebben al een bestemming.

Voor het overgrote deel volgt die bestemming de egalitaire regel, dat elk van de provincies 1/3 krijgt. Die egalitaire insteek geldt ook de verdeling van de beschikbare gelden voor de pieken. Het lijkt niet doenlijk om nog aan de reeds vastgestelde bestemmingen te tornen. Echter waar nog ruimte bestaat om daarbinnen, bijvoorbeeld op projectbasis, accenten aan te brengen zou dat moeten gebeuren. Dat kan vanuit de optiek dat daarmee een grotere samenhang en stootkracht met de bestedingen kan worden bereikt. Wat ook nog kan en zou moeten is dat bij de verdeling van nieuwe fondsen niet de egalitaire regel als uitgangspunt wordt gehanteerd, maar de vraag hoe het geld moet worden ingezet om de doelen die Noord-Nederland zich heeft gesteld, zo effectief mogelijk te bereiken.

Praktisch kunnen de volgende stappen worden genomen:

- Stel een toets in voor de inzet van fondsen te besteden binnen het kader van de pieken. Gebruik daarvoor twee criteria: de kwaliteit van het voorstel en de mate waarin het voorstel leidt tot een versterking van het hele pakket voorstellen dat binnen het kader van de pieken wordt uitgevoerd. Laat de toets verplicht zijn en laat deze uitvoeren door een onafhankelijke, niet-ambtelijke commissie van deskundigen.
- Gebruik de eis van co-financiering voor projecten (door bedrijven en kennisinstellingen) als mogelijkheid om de besteding van de fondsen bij te sturen.
- Gebruik een kleine groep professionele leiders om de bestemming te bepalen voor de fondsen die nog geen bestemming hebben. Laat daarbij het belang van Noord-Nederland als geheel de leidraad zijn. Aspecten die daarbij zwaar kunnen wegen zijn bijvoorbeeld de bijdrage van een project of investering aan de werkgelegenheid op lange termijn, aan de groeikansen van een bepaalde sector, aan het versterken van het opleidingsniveau in een bepaalde sector of aan de duurzame ontwikkeling van Noord-Nederland.

Mogelijke financieringsbronnen

- Fondsen Ruimtelijk-economisch programma
- Fondsen Pakket Regionale Bereikbaarheid
- Financiering vanuit FES
- Financiering vanuit MIRT
- Waddenfonds
- Regio-fondsen Europa
- EU Kaderprogramma's
- Fondsen voor stedelijke ontwikkelingen en achterstandswijken
- Fondsen en subsidies voor duurzame ontwikkeling en energietransitie
- Subsidies voor startende (technologische) bedrijven, kennisoverdracht naar het MKB, bijscholing binnen bedrijven
- Opbrengsten verkoop energiebedrijven
- Subsidies voor innovatie van zorg, onderwijs en reïntegratie
- Fondsen gerelateerd aan crisismaatregelen (werkloosheid, duurzaamheid)

Zoek samenwerking vanuit eigen kracht

De pieken voor Noord-Nederland bieden handvatten voor gerichte ontwikkelingen die een grote impact kunnen krijgen. Die impact kan in Noord-Nederland voelbaar worden, maar ook in de rest van Nederland en zelfs in de wereld. Daarvoor is van belang dat vanuit eigen kracht en zelfvertrouwen samenwerking wordt gezocht met sterke instituten en organisaties buiten Noord-Nederland. De inzet van die samenwerking zou de meerwaarde moeten zijn die voor de betrokken partijen ontstaat vanuit een combinatie van de unieke kracht van Noord-Nederland en de unieke kracht van de instituten buiten Noord-Nederland. Bijvoorbeeld, in Nederland is de TU Delft veruit het meest geavanceerd in de ontwikkeling van sensortechnologie. Tegelijkertijd is rondom en vanuit de LOFAR een infrastructuur opgebouwd voor het ontwikkelen van toepassingen van sensortechnologie in bijvoorbeeld precisielandbouw, waterbeheer en zorg op afstand. In een samenwerking tussen beide kan de kracht van beide faciliteiten worden ingezet om samen nieuwe toepassingen te verkennen en nieuwe kennisvragen te stellen.

Een vergelijkbaar voorbeeld is de combinatie van de unieke gasinfrastructuur en kennis op het gebied van gas en energie in Noord-Nederland met de kennis en faciliteiten van het ECN in Petten. Het aanbod van gas uit Rusland, de wereldwijde vraag naar expertise over gastransport en –opslag vanuit die hoek van de wereld, de aanvoermogelijkheid voor halfproducten in de bio-energiesector in de Eemshaven met de snel groeiende vraag naar nieuwe technologieën voor duurzame energie: dat alles biedt enorme kansen voor Noord-Nederland om zich in de wereld te positioneren als een regio voor kennis en praktische ervaring op het gebied van nieuwe energietechnologieën. Een laatste voorbeeld is een combinatie van WETSUS in Leeuwarden met KIWA Water Research in Nieuwegein. Het doel moet niet zijn om *alle* instituten op dat gebied in Noord-Nederland te vestigen, maar om Noord-Nederland de regio te laten zijn waar alle kennis op die gebieden samenkomt, waar onderzoek- en testfaciliteiten zijn en waar praktische waarde aan die kennis wordt toegevoegd.

Autarkie of samenwerking?

In de interviews zijn herhaalde malen stellingen ingenomen met een enigszins autarkisch karakter. Stellingen in de zin van: het ECN of KWR zou zich in Noord-Nederland moeten vestigen, Drenthe moet het centrum worden van sensortechnologie in Nederland. Er is geen rechtvaardiging voor deze stellingen, integendeel. De roep om alles in het noorden te concentreren roept bij de instituten die het aangaat grote weerstanden op, zeker als deze veelal decennia oude instituten daarvoor zouden moeten verhuizen. De energie, tijd en geld die zouden moeten worden gestoken in het overwinnen van deze weerstanden kan vele malen beter worden ingezet om nieuwe combinaties te vinden en te ontwikkelen tussen de unieke posities van Noord-Nederland met de unieke instituten daarbuiten. Een direct op te pakken suggestie is die van KIWA Water Research (KWR) om een pilot met WETSUS op te zetten. Inzet van de pilot zou kunnen zijn om in de praktijk uit te proberen hoe KWR en WETSUS hun kennis en mogelijkheden kunnen bundelen in bijzondere ontwikkelingen.

Een en ander betekent dat Noord-Nederland haar eigen kracht en zelfbewustzijn moet inzetten voor het maken van strategische allianties met partijen buiten de regio, die iets te bieden hebben dat Noord-Nederland niet heeft. Vanuit deze allianties kan dan verder worden gewerkt aan het positioneren van Noord-Nederland in de wereld. Praktisch betekent dit dat Noord-Nederland:

- Allianties moet zoeken op basis van aanvullende kwaliteiten.
- De kennis en faciliteiten moet inbrengen die uniek zijn voor de regio.

Doel vasthouden

De belangrijkste voorwaarde om een doel te bereiken, is om het niet uit het oog te verliezen, ongeacht de veranderingen in de omstandigheden waaronder het doel moet worden bereikt. Voor doelen die dichtbij liggen is de opgave te overzien. Voor doelen die ver weg liggen is dat veel minder het geval. Maar vasthouden aan het doel is de sleutel voor succes.

Een voorbeeld waar het decennia lang vasthouden aan een visie (doel) heeft geleid tot een enorme impact is de al eerder genoemde Research Triangle in North Carolina in de VS. Het voorbeeld is relevant omdat de schaal van het gebied enigszins vergelijkbaar is met Noord-Nederland en omdat, net als in Noord-Nederland, het ontwikkelpotentieel van het gebied werd bepaald door de combinatie van een unieke woonkwaliteit en hoogwaardige kennisinstellingen. De vergelijking houdt daarmee niet op. De visie om een Research Triangle te ontwikkelen kwam voort uit het herkennen van de eigen kracht van North Carolina, een helder plan om dat te doen en de moed en vasthoudendheid van de overheid, de universiteiten en het bedrijfsleven om de randvoorwaarden te scheppen waarbinnen dat plan tot uitvoering kon worden gebracht.

Plannen of niet plannen

Het bewust aansturen op een vooraf bepaald doel onderscheidt North Carolina van Silicon Valley. Silicon Valley is niet te kopiëren omdat deze valley natuurlijk (zonder plan) is gegroeid op een basis die een eeuw geleden is gelegd. Terugkijkend op de ontwikkeling van Silicon Valley zijn wel patronen te herkennen, maar geen van die patronen vloeiden voort uit vooraf bepaalde doelen.

Daarentegen hebben veel plannen gericht op economische ontwikkeling impliciete aannames over de mate van planbaarheid van sociaal-economisch ontwikkelingen. Vaak worden de plannen in een tijdschema gedrukt dat past in de wens van bestuurders om korte-termijn resultaten te laten zien, maar geen relatie heeft met de tijd die werkelijk nodig is voor de gewenste veranderingen.

Al die factoren zijn ook relevant voor de ontwikkeling van Noord-Nederland. Een factor was uiteindelijk bepalend voor het succes van de Research Triangle: *leiderschap*.

Een klein groepje¹³ leiders uit de overheid, de universiteiten en het bedrijfsleven die elkaar wisten te vinden en te ondersteunen, hebben het doel bepaald en telkens wanneer dat nodig was, de koers aangepast om dat doel te bereiken¹⁴. De voorwaarde die dat mogelijk maakte was dat deze mensen elkaar kenden en wisten te vinden en een verbondenheid voelden. Die verbondenheid is precies een van de intrinsieke sterkten van Noord-Nederland. In Noord-Nederland is aan die laatste voorwaarde dus bijna impliciet voldaan.

Leiderschap

Een verhandeling over het leiderschap valt buiten het bestek van dit advies. Enkele opmerkingen zijn echter op hun plaats (Collins, 2001). Er zijn twee typen leiderschap, leiderschap dat gericht is op continuïteit en leiderschap dat in dienst staat van het eigen genie. Het hoeft nauwelijks betoog dat Noord-Nederland leiders van het eerste soort nodig heeft. Die leiders kenmerken zich door persoonlijke ootmoed en professionele standvastigheid.

Praktisch kunnen de provincies maatregelen nemen om een lange adem te creëren, zoals:

- Lange-termijn doelen vaststellen en fondsen ter beschikking stellen om deze doelen te bereiken en vervolgens bij de besturing van de plannen de politiek op afstand te plaatsen.
- Het creëren van vertrouwen bij ondernemers en investeerders dat het doel niet uit het oog wordt verloren¹⁵. Daartoe een kleine groep professionele leiders, die zich nauw betrokken voelen met de ontwikkeling van Noord-Nederland, belasten met de taak de koers gericht te houden op de gestelde lange termijn doelen.
- Den Haag aanspreken op fondsen, maar Den Haag geen ruimte laten zich actief met het opstellen en uitvoeren van plannen te bemoeien.

Regiobreed lange-termijn Ruimtelijke Ordening beleid

Behoud van de kwaliteit van het Noord-Nederlandse landschap (gevarieerd, maar met rust, leegte en ruimte als verbindende eigenschappen) is een zwaarwegend onderdeel van dit advies. Immers het vormt een van de intrinsieke sterkten van Noord-Nederland. Alleen als die kwaliteit actief wordt bewaakt, kan deze op lange termijn een hoofdrol blijven spelen in het sociaal economisch positioneren van Noord-Nederland. Die kwaliteit moet actief worden bewaakt terwijl de economische ontwikkeling tegelijkertijd vraagt om een goede verbindende infrastructuur (o.a. gericht op de bereikbaarheid van economisch actieve gebieden) en ruimte absorberende activiteiten. Ook specifieke ontwikkelingen zoals een verdere invulling van de activiteiten in de Eemshaven, in het bijzonder de concentratie van energieopwekking aldaar, vragen om een lange-termijn visie op de ruimtelijke ordening in de gehele regio.

Een regionaal plan voor gebiedsontwikkeling¹⁶ zou als kenmerken moeten hebben:

- Het is provincie-overstijgend en beschouwt de opgave op het schaalniveau van het landsdeel Noord-Nederland; dat wil zeggen dat afwegingen over de functie van gebieden, het behoud

¹³ In zijn boek *The Tipping Point* (2000) beschrijft Malcolm Gladwell "the law of the few" als een van de drie factoren die een tipping point kunnen bewerkstelligen. Tipping points zijn punten (niveaus van activiteit) waarop de stuwende kracht van een verandering (*momentum of change*) niet meer te stoppen is. De andere twee factoren die een tipping point kunnen bewerkstelligen zijn besmettelijkheid (de plakfactor) en de macht (van veranderingen) van de context.

¹⁴ De verleiding zou kunnen opkomen om de Research Triangle als na te volgen voorbeeld te stellen voor Noord-Nederland. Dat kan voor zover het om de essentie van dat voorbeeld gaat, namelijk het formuleren van een eigen visie die is gebaseerd op de intrinsieke kracht van Noord-Nederland en het vasthouden aan die visie. Het kan niet als het doel zou zijn de ontwikkeling van de Research Triangle te imiteren. De Research Triangle is ontstaan in dag tot dag ontwikkelingen waar toeval en onverwachte gebeurtenissen een grote rol hebben gespeeld en waarin het meer dan tien jaar heeft geduurd voordat één van de zaadjes die bij de start zijn geplant begon op te komen. Dat zaadje (de vestiging van IBM in de Triangle in 1966) heeft in hoge mate de verdere ontwikkeling van de Research Triangle bepaald.

¹⁵ Een voorbeeld is de lange-termijn visie van de Duitse overheid, die langdurige afname van duurzame energie garandeert en zo een economisch gezonde basis voor investeringen biedt.

¹⁶ Dit kan in de vorm van een noordelijke structuurschets als kader voor de regiobepaalde gebiedsontwikkeling.

van landschappen en het concentreren van wonen en werken niet per provincie, maar op regionaal niveau worden geoptimaliseerd¹⁷.

- Het overziet een termijn van enige decennia, om de voor investeringen noodzakelijke duidelijkheid en zekerheid te bieden.
- Het differentieert naar de verschillende manieren waarop gebieden waarde voor de economie en de natuur creëren (zo'n indeling kan zijn: concentraties van wonen en werken, verbindingssassen en overgangsgebieden, gebieden die omwille van hun landschappelijke, ecologische en/of toeristische kwaliteit waardevol zijn).
- Het weegt de twee kanten van de ijlheid van het Noorden: de leegte in positieve zin met landschappelijke, toeristische en ecologische waarde; en de leegte in negatieve zin: het verdunnen van noodzakelijke voorzieningen, zoals onderwijs, zorg en openbaar vervoer. Om deze voorzieningen op een voldoende peil te houden, moet de verdunning worden gecompenseerd door speciale maatregelen.
- Er moet een goed evenwicht zijn tussen de groei binnen de ring Groningen-Assen-Emmen-Meppel-Heerenveen-Leeuwarden-Drachten en de leefkwaliteit in de gebieden daarbuiten met hun andere sociale en demografische kenmerken. In de 'volle' regio's kunnen extra investeringen nodig zijn om congestie te bestrijden.
- Voortzetting van het kernzonebeleid en de huidige kernzones, als leidraad voor de vraag waar de functies van wonen, werken en recreëren kwalitatief kunnen worden versterkt en kwantitatief worden uitgebreid, en waar verbetering van de fysieke infrastructuur het meest zinvol is. In deze voortzetting worden de resultaten van de recente evaluatie van het kernzonebeleid betrokken.
- Het reserveert extra ontwikkelruimte voor de lange termijn voor het Eemshavengebied, als de mainport van Noord-Nederland en als vestigingsplaats voor bedrijven.
- Het stopt niet bij de grenzen van de regio: de kwaliteit van de verbindingen met de Randstad, Oost-Nederland en het noordwesten van Duitsland en overleg samen met gebieden in Noord-Duitsland over nieuwe grensoverschrijdende infrastructuur.

Op dit moment liggen er bij SER NN twee adviesaanvragen vanuit het SNN. Een daarvan betreft het programma Mooi Nederland, de andere is aanleiding voor het rapport van de Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen¹⁸. Over beide vragen kan SER NN zich in de tweede helft van 2009 buigen. De antwoorden daarop kunnen een rol spelen in het lange-termijn ruimtelijke ordeningsbeleid van de regio.

De in dit strategische advies van de SER besproken intrinsieke sterken en doelstellingen van de regio vormen uitgangspunten voor het lange-termijn beleid voor de ruimtelijke ordening van de regio. Een specifieke invulling van dat beleid op basis van die uitgangspunten kan pas in de tweede helft van dit jaar zal plaatsvinden.

Regionaal arbeidsmarktbeleid

In de regionale arbeidsmarkt van Noord-Nederland spelen twee grote ontwikkelingen. Op de korte termijn gaat het om de impact van de kredietcrisis, die leidt tot vermindering van het aantal banen en tot een stijging van het aantal uitkeringen. Op de langere termijn echter spelen andere ontwikkelingen: vergrijzing van de bevolking en verdergaande verschuiving van laag- naar

¹⁷ Vanuit deze integrale benadering wordt ook een afgewogen antwoord mogelijk op vragen of specifieke stimuleringsmaatregelen (zoals het kernzonebeleid) nodig zijn en welke positieve en negatieve effecten die hebben op andere aspecten van de gebiedsontwikkeling.

¹⁸ De Taskforce (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen heeft in 2008 de strategie van de regionaal gerichte 'economische stadsvernieuwing' voorgesteld. In deze strategie brengen gemeenten bedrijventerreinen onder in een regionaal ontwikkelingsbedrijf. Op middellange termijn wil de Taskforce een betere regionale planning en aanbodprogrammering, met een verschuiving van kavelniveau naar gebiedsgericht niveau. De vraag is hier eerst of de analyse van de Taskforce en de daarin aanbevolen aanpak en maatregelen overkort voor Noord-Nederland gelden, en vervolgens of deze aanpak in de Noord-Nederlandse situatie financieerbaar is, in het licht van de onzekerheid of het Rijk extra middelen ter beschikking zal stellen voor de herstructurering van bedrijventerreinen.

hoogwaardige werkgelegenheid, wat hogere eisen stelt aan het opleidingsniveau van werknemers. In de regio speelt bovendien een rol dat er relatief veel WAO- en Wajong-uitkeringsgerechtigden zijn en veel vroegtijdige schoolverlaters. Samen leidt dit tot de dreiging van een toenemende kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt. Deze dreiging is zo omvangrijk en algemeen dat een gezamenlijke regionaal arbeidsmarktbeleid nodig is, dat zich moet concentreren op:

- Het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.
- Verbeteren van de MBO-infrastructuur.
- Het verhogen van de arbeidsparticipatie.

Ondersteun opleidingen die het spectrum van werkgelegenheid ondersteunen

De belangrijkste 'producten' van de universiteit en het HBO zijn goed opgeleide professionals. De beschikbaarheid van zulke professionals leidt ertoe dat het kennisniveau van bestaande sectoren wordt verhoogd, dat bestaande bedrijven voldoende vakmensen hebben, dat kennisintensieve bedrijven zich in een regio kunnen vestigen en dat bij beide soorten bedrijven de capaciteit om te innoveren groter wordt.

Tezamen met de Rijksuniversiteit Groningen bedienen de regionale HBO-instellingen de 'bovenkant' van de vraag naar hoger opgeleiden in Noord-Nederland. Beide hebben essentiële rollen voor de ontwikkeling van Noord-Nederland.

- De Rijksuniversiteit Groningen heeft door haar aard, omvang en breedte een grote aantrekkingskracht op studenten van buiten de regio en van buiten Nederland. Zij vervult zowel de functie van opleidingsinstituut voor academici voor bedrijven en instellingen als die van alma mater van een groeiend leger ambassadeurs van Noord-Nederland die na hun opleiding de wereld intrekken.
- De HBO-instellingen vervullen een belangrijke rol als opleider en in de bijscholing van werkenden. Zij zijn actief op het gebied van toepassingsgericht onderzoek, goed toegankelijk voor het lokale en regionale MKB en actief in de ontwikkeling van beroepen. HBO-instellingen kunnen verbindingen leggen tussen bedrijven, instellingen, studenten en docenten als het gaat om het verwerven en toepassen van kennis.
De HBO's zijn daarom essentieel (onder andere) voor het versnellen van de innovatie dynamiek in het bedrijfsleven, voor toepassingsgericht onderzoek, voor de ontwikkeling van vakken en beroepen én voor de verbinding met het middelbaar beroepsonderwijs. Daarbij zijn de HBO-opleidingen uitermate geschikt voor meer creatieve vakken en de ontwikkeling en ondersteuning van hele nieuwe gebieden als gaming.

Praktisch kan de overheid de rol van de RUG en de HBO's voor de regio versterken door het verhogen van de interactie tussen deze kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Dat kan door:

- Ondersteunen van gezamenlijke deelname aan onderzoek en innovatieactiviteiten.
- Ondersteunen van bedrijven bij het creëren van stageplaatsen voor studenten.
- Ondersteunen van kennisinstellingen bij het ontwikkelen en aanbieden van cursussen en opleidingen aan het bedrijfsleven.
- Extra aandacht te besteden aan mogelijke activiteiten op het raakvlak van sectoren (de combinaties). Dat kan bijvoorbeeld door het uitloven van prijzen voor originele nieuwe combinaties van kennisgebieden en het financieren van de ontwikkeling van opleidingen voor die combinatiegebieden.
- Ondersteunen van initiatieven om te komen tot de ontwikkeling van brede thematische opleidingen op uiteenlopende gebieden als energie, duurzaamheid en *healthy aging*.

Een laatste aspect dat in dit verband moet worden benoemd, is het benutten van de kennis van de afgestudeerden uit het HBO en WO. Veel van hen verlaten na hun studie de regio. In hoofdstuk 3 is al genoemd dat dit aspect niet als een *braindrain* moet worden gezien, maar als een uitdaging om deze 'brains' weer terug te winnen voor Noord-Nederland; brains die dan naast hun opleiding ook hun ervaring meenemen, hun contacten elders in de grote wereld, en hun partners. Dat schept kansen voor de import van kennis en ondernemerschap.

MBO

Ook bij het MBO speelt de vraag naar een goede aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven. Het KvK-rapport *Trots, trend en traditie in het Noorden* noemt de lage scholingsgraad en vergrijzing van de beroepsbevolking als belemmerende factoren. Samen met de verschuiving van laag- naar hoogwaardige werkgelegenheid leidt dit op termijn tot een dreigende kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt.

Er is behoefte aan een goed inzicht aan de toekomstige vraag naar werknemers en de veranderende kwalificaties van hun opleiding. Die wordt beïnvloed door de autonome ontwikkeling van de economie (verschuiving naar dienstverlening), maar ook door bewuste stimulering van specifieke sectoren.

Op basis van een goed inzicht in de behoefte van de toekomstige arbeidsmarkt kunnen de betrokken partijen (onderwijsinstellingen, bedrijfsleven en overheid, ondersteund door UWV Werk en KvK) een lange termijn visie opstellen met actiepunten op het gebied van:

- Een betere afstemming tussen het bedrijfsleven en onderwijsinstellingen (stageplaatsen en meester-gezelplekken) en het stimuleren van een intensiever contact tussen leerlingen en bedrijven tijdens de opleiding.
- Stimuleren van werk-naar-werk mobiliteit.
- Meer aandacht voor omscholing en bijscholing van werknemers in het MKB.
- Verminderen van vroegtijdige schooluitval.
- De ontwikkeling van de MBO infrastructuur op lange termijn. Het gaat er daar om een balans te bereiken tussen voldoende bereikbaarheid (voor leerlingen én bedrijven) en een voldoende schaalgrootte om kwaliteit te kunnen bieden. Hier speelt hetzelfde probleem dat nu al aan de orde is in het basisonderwijs: de dreiging van kwaliteitsverlies door de ijheid van het Noorden en de zorg om voldoende goede docenten te behouden.

Verbeteren arbeidsparticipatie

Het verbeteren van de arbeidsparticipatie heeft twee kanten: het creëren van banen en het vinden van een goede match¹⁹ tussen een werkzoekende en het beschikbare werk.

Binnen het in hoofdstuk 5 genoemde doel van het beleid voor Noord-Nederland past dat beide aspecten van de werkgelegenheidsproblematiek onderdeel van het beleid worden.

Algemeen is de opgave om de mogelijkheden tot arbeidsparticipatie te stimuleren van mensen met een lage opleiding of andere problemen die deelname aan betaald werk bemoeilijken, bijvoorbeeld door het creëren van gesubsidieerde arbeidsplaatsen via een loonkostensubsidies die een te lage productiviteit compenseren.

Daarnaast blijkt, vergeleken met het buitenland, Nederland een innovatieachterstand te hebben in methoden en instrumenten om lager opgeleide mensen (en mensen die langdurig werkloos zijn en/of gereïntegreerd moeten worden) op een goede manier aan het werk te helpen²⁰. Zulke methoden zijn in het buitenland beschikbaar en in de praktijk beproefd. Het gaat om methoden die bijvoorbeeld geschikt zijn om werkgevers te bewegen om moeilijk bemiddelbare mensen toch in dienst te nemen, om vacatures beter te matchen met werkzoekenden en om niches voor (informele) deeltijdarbeid en combifuncties te ontsluiten²¹.

Door pilots te starten waarin zulke methoden worden toegepast in Noord-Nederland, wordt bereikt dat meer moeilijk plaatsbare mensen aan het werk komen, dat een betere match ontstaat tussen werknemers en werkgevers, en dat latente vacatures zichtbaar worden gemaakt.

Praktisch kan een eerste stap zijn dat de drie provincies gezamenlijk pilots van voldoende omvang starten om de meerwaarde van buitenlandse methoden te benutten. Om zulke pilots zo leerzaam en zo breed mogelijk bruikbaar te maken kunnen ze bijvoorbeeld worden gericht op de sectoren zorg en recreatie, waar voor groepen afstuderenden en/of werkzoekenden de optimale aansluiting kan worden gezocht met de behoeften van werkgevers.

¹⁹ Met een goede match wordt bedoeld dat de werknemer zich plezierig voelt in zijn werk en dat de werkgever de man of vrouw bij een vacature vindt die daar het beste bij past.

²⁰ Zie *Tussen zoeken en vinden* (Groen en Vasbinder, 2007). Enkele van de in dit rapport genoemde buitenlandse bedrijven zijn bereid mee te werken aan het opzetten van pilots in Noord-Nederland.

²¹ De bemiddeling van *part time* en tijdelijke banen is vooral interessant voor onderwijs, de zorg en het toerisme; het is ook een niche die voor nuggers interessant is.

Professionaliseren

Portfoliobenadering

Het verdient aanbeveling om voor projecten die gericht zijn op het benutten van de sterkten van Noord-Nederland een portfoliobenadering te ontwikkelen. Zo'n benadering houdt in dat projecten niet meer in isolement worden beoordeeld en opgezet, maar als onderdeel van een groot aantal projecten, waarvoor gezamenlijk het doel geldt dat ze zijn gericht *op het bereiken van een maximale werkgelegenheid voor alle opleidingsniveaus*. De essentie van een goede portfoliobenadering is dat er criteria zijn die bepalen of een project wordt opgenomen in de portfolio, dat die criteria niet gericht zijn op het succes van het project in isolement, maar op het verhogen van het succes van de gehele portfolio, en dat zakelijk kan worden beoordeeld of een project aan die criteria voldoet.

In de portfolio kunnen projecten zitten waarvan pas op lange termijn een effect op de werkgelegenheid kan worden verwacht en projecten waarvan dat op veel kortere termijn te verwachten is. In de portfolio kunnen ook projecten zitten waarvan de kans dat ze slagen klein is, maar waarvan de effecten, als ze slagen, enorm zijn. De portfolio kan verder projecten bevatten waarvan de kans van slagen groot is, maar waarvan de effecten kleiner zullen zijn. De portfolio kan worden opgebouwd met projecten uit rijpe en groene, grote en kleine sectoren. Essentieel is dat periodiek wordt beoordeeld of de samenstelling van de portfolio nog gezond is of dat bijsturing nodig is. Voor het beheer van die portfolio zou een groep gezaghebbende personen (bijvoorbeeld succesvolle oud-ondernemers) kunnen worden ingesteld, die onafhankelijk van politiek en bestuur kunnen handelen.

Praktisch zou een portfoliobenadering als volgt kunnen worden ontwikkeld:

- Start bij projecten die direct gericht zijn op het benutten van de sterkten van Noord-Nederland en die gericht zijn op het doel van maximale werkgelegenheid.
- Definieer criteria waarop projecten voor de portfolio beoordeeld worden. Zulke criteria kunnen bijvoorbeeld zijn: bijdrage aan werkgelegenheid, beschikbaarheid van noodzakelijke ondersteunende opleidingen, termijn waarop het project effect zal sorteren, kosten, kwaliteit van het management, de mate waarin het project leidt tot samenwerking van partijen in de verschillende provincies of steden. Het moge duidelijk zijn dat de keuze van de criteria het karakter van de portfolio bepaalt. Voor verschillende combinaties van criteria (d.w.z. de aspecten die door het bestuur van Noord-Nederland van belang worden geacht) zijn verschillende portfolio's op te bouwen.
- Zoek naar een passende beheersstructuur. Zorg dat een helder verschil wordt gemaakt tussen de personen (beleidsmakers, politici, bestuurders) die de criteria bepalen, en de personen (ondernemers, materiedeskundigen, ervaren managers) die, op basis van die criteria, de portfolio moeten opbouwen en beheren.

Dedicated venture funds voor (door)groei van bedrijven

Werkgelegenheid ontstaat onder andere door de start en doorgroei van nieuwe ondernemingen en door nieuwe activiteiten van het MKB. Zulke nieuwe bedrijven en activiteiten moeten wel worden gefinancierd. Het geëigende middel daarvoor is het mobiliseren van privaat kapitaal en het koppelen van dat kapitaal aan publieke fondsen in een venture funds. Door middel van zo'n fonds wordt een portfolio van nieuwe industriële activiteiten tot ontwikkeling gebracht. De opbouw van de portfolio verloopt in principe langs dezelfde lijnen als de hierboven beschreven portfoliobenadering. Ook hier geldt dat met het vaststellen van de criteria waarop een bedrijfsactiviteit wordt beoordeeld, kan worden bereikt dat bedrijven met hun ontwikkelingen de sociaal-economische doelen van de overheid ondersteunen. Dat kan leiden tot aanvullende criteria zoals werkgelegenheid of duurzame productie.

Er is een belangrijk verschil met de portfolio-benadering die hiervoor werd besproken. Het gaat bij dit venture funds uitsluitend om industriële activiteiten binnen bedrijven. Dat wil zeggen dat alle activiteiten in de portfolio van het venture funds er op zijn gericht bedrijven winstgevender te maken en sneller te laten groeien. Het venture funds kan alleen succesvol zijn als de totale portfolio geld oplevert. De voorgestelde activiteiten worden beoordeeld op de als relevant benoemde criteria. Door het beantwoorden van een aantal vragen worden de scores op de

verschillende criteria bepaald. Als de gezamenlijke scores voldoende hoog zijn²² wordt tot financiering besloten.

De ervaring leert dat zo'n venture fonds alleen succesvol kan zijn als het voldoende groot is (een minimum grootte van € 150 miljoen of meer), operationeel volstrekt onafhankelijk is van de overheid, en door professioneel management wordt gerund. Het fonds kan een groot aantal deskundigen inzetten om een zakelijke beoordeling te maken van de waarde van de voorgestelde activiteiten. De ervaring leert ook dat in dat geval zo'n venture fonds industriële ontwikkelingen op gang kan brengen die leiden tot zeer winstgevende bedrijven en tot hoge *returns on investment* voor het venture fonds.

Die opbrengsten worden geherinvesteerd in het fonds om zo een *revolving fund* te creëren dat tot in lengte van dagen nieuwe industriële ontwikkelingen kan ondersteunen.

Praktisch betekent dit dat Noord-Nederland grote voortgang kan boeken op alle doelen die het wil bereiken door:

- Een venture fonds van tenminste € 150 miljoen op te zetten met publiek en privaat geld.
- De assen vast te stellen waarlangs de sociaal economische doelen van Noord-Nederland zijn vastgelegd in termen als bijdrage aan werkgelegenheid en bijdrage aan duurzame ontwikkelingen.
- Een professionele fondsmanager aan te trekken en hem het mandaat te geven voor het managen van het fonds.

²² Criteria kunnen zijn: de kwaliteit van het management, de kwaliteit (uniciteit) van het voorgestelde product (of de ontwikkeling), de verwachte markt, de intellectual property positie, en de wijze van financiering. Praktijkervaring leert dat er geen onvoldoendes mogen zijn en dat het gemiddelde van de scores minstens een zeven (op een schaal van één tot tien) moet zijn.

7 Het toeval organiseren

“De overheid moet toeval organiseren, en niet alles willen regelen”
Uit de interviews

Inleiding

In dit advies is de lijn gevolgd die achtereenvolgens aangeeft wat de uitgangspositie is van Noord-Nederland, wat strategisch gezien de grote lijnen zijn naar de toekomst, aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om Noord-Nederland een werkelijke stap vooruit te kunnen laten nemen en wat een daarbij passend beleid zou moeten zijn. Beleid wordt daarbij niet gezien als intenties met een budget, maar als een stelsel uitgangspunten die leidend zouden moeten zijn voor het praktisch handelen van de besturen van de Noordelijke provincies. In hoofdstuk 6 zijn, waar dat kon, suggesties gedaan voor zulk praktisch handelen. Het is een droom te denken dat praktisch handelen rechtstreeks leidt tot de beoogde doelen. Zoals de werkelijke koers naar het doel van de zeiler wordt bepaald door wind en stromingen, zo wordt de lijn naar de toekomst van Noord-Nederland beïnvloed door het toeval²³ en onverwachte gebeurtenissen²⁴.

Nassim Taleb illustreert in zijn boek *The Black Swan* dat het vooral onverwachte gebeurtenissen zijn die de koers van de geschiedenis bepalen. Bij zulke gebeurtenissen, waarvan de huidige kredietcrisis een treffend voorbeeld is, verdwijnen de zekerheden die plannen en institutionele arrangementen bieden en moeten betrokkenen een rol kiezen die op dat moment het meest opportuun lijkt. Dat heeft zijn opwindende kanten, maar het heeft ook een groot risico in zich dat een rol wordt gekozen die niet past bij de “natuurlijke” mogelijkheden van de betrokkenen. In dit hoofdstuk wordt daarom aandacht besteed aan de natuurlijke rol van de verschillende spelers in Noord-Nederland. Het is vanuit deze rollen dat aan onverwachte gebeurtenissen betekenis wordt gegeven. Het is de invulling van deze rollen die bepaalt hoe dag tot dag gebeurtenissen de situatie van nu transformeren naar de toekomst. In de aard van dit advies ligt dat bij de beschrijving van die rollen de nadruk ligt op de rol die provincies kunnen spelen. Met voorbeelden wordt aangegeven hoe die rol kan worden ingevuld, om op die manier invloed te krijgen op de organisatie van het toeval. Voor alle duidelijkheid zij hier gesteld dat deze voorbeelden als inspiratie zijn bedoeld, en niet om een uitputtend of zelfs maar samenhangend beeld te geven van wat de provincies zouden kunnen doen.

Verschillende rollen

Een wezenlijke voorwaarde voor het met succes initiëren, ondersteunen en uitvoeren van een breed sociaal economisch beleid is dat elke partij in elke fase de rol speelt, die het beste bij hem past. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar de praktijk leert dat veel goede ideeën niet tot goede plannen leiden en dat vele goede plannen niet tot een goede uitvoering komen omdat partijen een rol (willen) spelen waarvoor ze niet geschikt zijn.

Ken als overheid je sterkten en je rol

Stimuleer jonge ondernemers, maar bedenk niet als overheid wat zij moeten doen. Stel middelen beschikbaar voor (lege) gebouwen, creëer vrijplaatsen, maar laat aan de ondernemers (en aan het toeval...) over wat zich daar ontwikkelt.

Vaak gebeurt dat doordat de partijen zich niet (voldoende) realiseren, dat de eisen voor het succesvol afronden van een fase veranderen in de opeenvolgende fasen van een innovatieproces. Een bekend voorbeeld is startende ondernemer met een succesvol idee die vaak geheel ongeschikt is om een groeiend bedrijf te leiden.

Vaak gebeurt dat ook doordat de verschillende partijen zich niet realiseren dat de wetten om te overleven die gelden in hun eigen wereld (arena), niet gelden in de arena's van de andere

²³ Malcolm Gladwell (2009) beschrijft in zijn boek *The Outlier* welke betekenis toeval, achtergrond en historie hebben in het tot stand komen van succes. Hoewel een analyse daarvan buiten de scope van dit advies valt, lijkt er een overeenkomst te zijn tussen de betekenis van toeval, achtergrond en historie in het boek van Gladwell en de betekenis van intrinsieke sterkten, economische activiteiten en nieuwe combinaties voor de ontwikkeling van het Noorden.

²⁴ Nassim Taleb (2007), *The Black Swan, the impact of the highly improbable*, Random House

spelers. Zo werkt de ondernemer in een arena waar winst de voorwaarde is voor continuïteit, terwijl binnen arena van de overheid macht en invloed bepalend zijn voor het overleven. Het is een veel voorkomende misvatting te denken dat de regels van de overheid ook gelden voor ondernemingen of dat de overheid gerund kan worden als een onderneming. Beide hebben hun eigen onvervangbare rol in de samenleving en die rol kan alleen goed worden vervuld als daarvoor de mensen worden geselecteerd met de kennis en ervaring die passen bij die rol.

Zo wordt de ontwikkeling van economische sectoren bepaald door ondernemingen. Zij moeten zelf hun producten en diensten innoveren, risico's nemen en nieuwe markten vinden. Of dat lukt hangt in hoge mate af van de vaardigheden, volharding en intuïtie van de ondernemers (waarbij inbegrepen hun concurrenten in binnen- en buitenland).

Economische ontwikkelingen kunnen niet worden 'gekozen', zij ontstaan in de arena van de wereldwijde markt. Als het goed gaat, kunnen ze het predikaat 'piek', 'cluster' of 'speerpunt' krijgen.

Ontwikkelingen kunnen wel (tijdelijk en op het goede moment) worden gestimuleerd. Dat is een rol die bij uitstek door de overheid kan worden vervuld. De overheid kan ondernemers helpen en faciliteren, maar niet de richting wijzen.

Een zelfde natuurlijke beperking voor de rol van de overheid geldt voor het opleiding van mensen en het ontwikkelen van kennis. De primaire taak voor die functies ligt bij de kennisinstellingen (waaronder de scholen). Zij moeten hun opleidingen op niveau houden, de 'markt' van studenten bedienen en (in het geval van universiteiten) presteren aan het front van de wetenschap. Op deze aspecten worden zij afgerekend. Waar de doelen van kennisinstellingen overlappend zijn met die van bedrijven (het raakvlak van innovatie en opleiding) ontstaat de mogelijkheid van lucratieve samenwerking. Ook hier kan de overheid stimuleren en faciliteren, maar niet de richting wijzen.

Echter de overheid in Noord-Nederland heeft een leidende en richtinggevende rol als het gaat om het vaststellen van doelen en het zodanig besturen van de regio dat dat doel niet uit het oog wordt verloren. Alleen de overheid kan die rol vervullen omdat zij op bestuurlijk niveau het inzicht heeft in de eigen en onderscheidende (intrinsieke) kracht van de regio. Alleen de overheid heeft de mogelijkheid om de intrinsieke kracht te vertalen naar een lange-termijn visie en uitvoerende programma's en acties gericht op de ontwikkeling van Noord-Nederland. En alleen de overheid kan op langere termijn publieke middelen blijven inzetten die nodig zijn om de doelen te bereiken. Bedrijven en kennisinstellingen kunnen alleen eigen middelen inzetten en uitsluitend voor zover die inzet uiteindelijk herkenbaar bijdraagt aan het genereren van winst of kennis.

Stimuleringsrollen voor de overheid

Vanuit de aard van de verantwoordelijkheden en taken van de overheid kan de overheid grote invloed uitoefenen op de ontwikkeling van Noord-Nederland. In de eerste plaats is die rol het al genoemde vaststellen en vasthouden van het lange termijn doel. In de tweede plaats zijn daar alle punten die genoemd zijn in hoofdstuk 6. In de derde plaats heeft de overheid de mogelijkheid om programma's op te starten waarmee kiemen worden gelegd voor de ontwikkelingen in de toekomst, of waarmee veelbelovende lopende ontwikkelingen worden ondersteund. Wij noemen hieronder een aantal van die mogelijkheden.

Valkuilen voor provincies

Bij het bepalen en invullen van de eigen rol van het provinciale bestuur dreigen diverse valkuilen.

- Overschatten van eigen mogelijkheden. Een provinciaal bestuur kan Den Haag de weg niet wijzen. Het kan wel aantrekkelijke opties zichtbaar maken.
- Onderschatten van de onderscheidende kracht (dat leidt tot suboptimale keuzes en meedoen met *hypes* waar vele andere ook actief zijn).
- Alleen tot de grenzen van de provincie denken.
- Zaken oppakken die niet tot het eind kunnen worden vervolgd.
- Bestuurlijk geldingsdrang stellen boven initiatief, inhoud en proces.
- Innovatie proberen te beïnvloeden door bestuurlijke structuren te bouwen.
- Ambtenaren opdrachten geven die een in de markt getoetste professionele inzet vereisen.
- Inhoudelijke kracht ondergeschikt maken aan nationale zichtbaarheid.

Een programma voor high risk / high pay-off ideeën

Private financiers (Banken, Venture Capital Fondsen), maar ook ondernemers investeren geen geld in ideeën die een hoge kans hebben niet te zullen slagen, onafhankelijk van de hoeveelheid geld die er voor nodig is om de haalbaarheid te bewijzen (ze nemen geen risico van het type a, zie kader). Pas als de kans dat het idee zal falen voldoende klein is, zijn ze bereid te investeren (risico van het type b). De hoogte van die investering wordt dan bepaald door de verwachte winst, niet door de kans dat het uiteindelijk niet lukt.

Twee soorten risico

a. De kans dat je geld verliest

Dit risico wordt gevoeld, onafhankelijk van de hoeveelheid geld die je kunt verliezen. Een kans van 95% dat je één euro verliest, voelt aan als een heel hoog risico.

b. De hoeveelheid geld die je kunt verliezen

Dit risico wordt gevoeld onafhankelijk van de kans dat je je geld kunt verliezen. Een kans van één op twintig dat je een miljoen verliest wordt gevoeld als een veel groter risico als een kans van één op twintig dat je een ton verliest.

Baanbrekende ideeën vallen qua risico meestal onder type a en krijgen daardoor geen kans. Een subsidie-instrument om een idee van type a naar type b te brengen kost, mits goed ontworpen, relatief weinig geld. Er ligt daardoor een grote kans voor de provincies om met de beperkte middelen die ter beschikking staan, baanbrekende ideeën met een potentieel hoge pay-off te identificeren en zover uit te laten ontwikkelen dat ze interessant worden voor venture fondsen en banken.

De gezamenlijke noordelijke provincies kunnen een programma starten om nieuwe *high risk / high pay-off* ideeën op te roepen en te selecteren. De overheid kan een programma ontwerpen en uitvoeren dat ondernemers stimuleert dergelijke *high risk / high pay-off* te formuleren en vervolgens voor de meest grensverleggende voorstellen de meest risicovolle fase financieren. Er bestaan zeer succesvolle voorbeelden van zulke regionaal uit te voeren programma's²⁵.

Een programma voor korte verkenningen naar nieuwe combinaties

Ondernemers innoveren door nieuwe combinaties van productiemiddelen (Schumpeter). In het algemeen komt innovatieve kracht voort uit nieuwe (revolutionaire) combinaties. Nieuwe combinaties van kennis openen deuren naar kansen voor nieuwe technologieën, producten en productiemiddelen. Onderzoekers zoeken van nature niet naar nieuwe combinaties, maar naar verdieping. Zonder externe scouting en bemiddeling worden veel kansrijke kenniscombinaties niet of te laat geïdentificeerd en blijven innovatieve mogelijkheden buiten beeld. In hoofdstuk 5 zijn voorbeelden van zulke combinaties gegeven en is opgemerkt dat vooral de sensortechnologie sterk verbindende eigenschappen heeft.

Nieuwe kenniscombinaties

Het ontwikkelen van een universitair - industrieel onderzoeksprogramma rond een nieuwe kenniscombinatie kost circa een half jaar en € 100 - 150.000. Voor ruim een half miljoen kan de provincie vier nieuwe onderzoeksgebieden opstarten die door industrie en wetenschap worden gedragen en die het zicht openen op nu nog onbekende mogelijkheden voor innovatie en export.

Hier kan de overheid een actieve stimulerende rol spelen. In combinatie met het vorige punt kan zo een 'innovatiemotor' voor de provincies worden opgestart die leidt tot onderscheidende producten, snelheid, voorsprong en revenuen op gebieden die er toe doen.

Koppelen van problemen / kansen aan aanbod van kennis

Kansen doen zich voor in combinaties van disciplines – en maatschappelijke problemen ook. Problemen die te maken hebben met duurzaamheid, ruimtelijke ordening, milieu en bevolkingsdichtheid zijn per definitie alleen vanuit een samenspel van een groot aantal disciplines te benaderen. Weten welke kennis in welke combinaties kan bijdragen aan een oplossing van een probleem of het benutten van een kans, is de sleutel naar de oplossing. Die

²⁵ Bijvoorbeeld het Amerikaanse Small Business Innovation Research Programma (SBIR) waarmee in de VS al sinds het eind van de jaren 70 van de vorige eeuw grote successen worden geboekt en dat aan de wieg heeft gestaan van een aantal grote technologische doorbraken. Sinds enkele jaren loopt er in Den Haag een pilot die kan leiden tot de introductie van dit programma in het innovatie instrumentarium van het Ministerie van Economisch Zaken. Er is geen reden voor Noord-Nederland om de uitkomst van die pilot af te wachten.

sleutel is te vinden in het systematisch decomponeren van een probleem (of kans) in kennisgebieden en een even systematische decompositie van het aanbod van kennis. Uit de match van beide decomposities wordt duidelijk waar kennislacunes liggen en waar concrete projecten direct bijdragen aan oplossingen.

Een dergelijke systematische benadering wordt slechts zelden gevolgd en ligt typisch binnen de rol van de provincies. Problemen zijn op deze manier te definiëren binnen de provinciale scope, de kennis voor oplossingen kan overal vandaan komen.

Soepele procedures

Voor bedrijven is de optelling van nationale, provinciale en gemeentelijke regels een ramp. Belangrijk is dat enkele geïnterviewden aangaven dat de Noordelijke provincies zich nu al positief onderscheiden van de rest van Nederland door snelheid en flexibiliteit waarmee bedrijven worden geholpen bij het verlenen van vergunningen en het voldoen aan regels. Provincies, gemeenten en andere instanties kunnen hun rol in deze nog versterken door gemeenschappelijk en expliciet in te zetten op het vereenvoudigen van regelgeving, het afschaffen van overbodige regels en het versnellen van procedures.

Grond uitgeven voor activiteiten die de doelen van de provincie ondersteunen

Veel innovatieve projecten op het gebied van duurzaamheid raken aan het gebruik van grond en water. Zo is bijvoorbeeld de Eemshaven een ideale plaats om een *energy hub* te ontwikkelen voor het geconcentreerd produceren van duurzame energie uit een variëteit aan energiedragers. De rol van de provincies kan zijn om een dergelijke ontwikkeling te faciliteren door grond uit te geven voor deze bestemming. In zijn algemeenheid kunnen provincies door het uitgeven of beschikbaar stellen van grond voor bepaalde functies, in combinatie met het creëren van regel-oases, een sterke impuls geven aan innovaties.

De Eemshaven

De Eemshaven heeft een geweldig potentieel, door de fysieke ruimte en door de energiepositie. Er liggen grote kansen voor een biobased industrie door de aanvoermogelijkheden van biomassa uit de rest van de wereld en de verwerking daarvan in biogas, biomaterialen en een vrijwel onbeperkte keten van industrieën die op biomaterialen kan draaien. Voorbeelden zijn elektrische auto's gemaakt van biomateriaal.

Vanuit deze rol kan de overheid ook waken voor een te grote kwetsbaarheid van delen van de regio, die zou kunnen ontstaan waar men zich te sterk concentreert op één sector (zoals toerisme) of waar men te afhankelijk zou kunnen worden van een beperkt aantal grote bedrijven (zoals in de Eemshaven).

Launching customer

Als eigenaar van water, grond, een wagenpark, gebouwen en problemen, als afnemer van diensten en als werkgever kunnen de provincies optreden als een launching customer voor duurzame producten of diensten die nog moeten beginnen, of net begonnen zijn aan de commercialiseringsfase. Voor de aanbieders van zulke producten of diensten kan een launching customer een duw in de rug zijn om een start te maken, om investeringen tijdig terug te verdienen en om volgende klanten over de streep te trekken. Voor de provincies is het daarbij wel van belang dat zij zich bewust zijn van het volume aan diensten en producten dat zij kunnen afnemen en de impact die dat volume heeft op de kansen voor commercialisering.

Een regionaal venture fonds oprichten

In het vorige hoofdstuk is al aangegeven dat een venture fonds een grote rol kan spelen in het opstarten van nieuwe bedrijvigheid. Het is typisch de rol van de drie Noordelijke provincies om de start van nieuwe bedrijvigheid te stimuleren en daarmee om het initiatief te nemen voor het oprichten van zo'n fonds. Zoals ook genoemd in hoofdstuk 6, is het runnen en managen van het fonds echter geen rol voor de overheid.

Ken het MKB

Een organisatie die een relatief groot bereik heeft onder het landelijke MKB is Syntens. Syntens is sinds begin dit jaar, vanuit haar positie als 'eerstelijnszorg' voor de kleine ondernemer, overgeschakeld op een nieuwe wijze van monitoren van het effect van de interventies van Syntens. 'Kenniss' is daarbij niet noodzakelijk de meest beperkende factor. Met de informatie van Syntens over de belemmeringen waarvoor het MKB hulp vraagt en het beschikbaar komen van de gegevens van deze monitoring (in combinatie met gegevens van de Kamer van Koophandel) kan gaandeweg inzicht worden opgebouwd in de werkelijke belemmeringen die het noordelijke MKB in de breedte (en gedifferentieerd naar de verschillende sectoren) ervaart. Op basis hiervan kan de overheid gerichter ondersteunende activiteiten inzetten, bijvoorbeeld door deze te differentiëren naar knelpunt, sector of grootte van een MKB-bedrijf.

Andere initiatieven die de overheid kan nemen om het toeval te organiseren

Schumpeter-ruimte creëren

Uit de interviews:

Overheidsgeld zou een soort geld moeten zijn voor het doen van experimenten, waarvoor de overheid het organiserend vermogen levert, maar de uitvoering geheel overlaat aan anderen.

Op die manier kan de overheid ruimte bieden voor de creatieve krachten van de jeugd, die op geheel eigen wijze gebruik maakt van de moderne ICT en daarbij als vanzelf geheel nieuwe Schumpeter-ruimte creëert. Op die manier kan de overheid ook nieuwe bestemmingen laten ontstaan voor oude gebouwen, die bijvoorbeeld door studenten kunnen worden gevuld met nieuwe ontwikkelingen. Het Schumpeterjaar 2011 kan een mooie gelegenheid zijn om de innovatieve Noord-Nederlandse combinaties nationaal en internationaal te presenteren.

Schumpeter revisited

Joseph Schumpeter benadrukte al in 1911 (zie: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*) de innovatieve kracht van nieuwe combinaties van productiemiddelen, die de motor vormen van economische vooruitgang. Zulke nieuwe combinaties ontstaan op de raakvlakken van sectoren, technologieën en/of kennisgebieden. Het is aan de ondernemers om zulke combinaties tot economische bloei te brengen; overheden kunnen dit ondersteunen door het toeval te organiseren.

Aantrekkingskracht, aangrijppunten en plakkracht

Aantrekkingskracht kan vele aangrijppunten hebben. Door een aangrijppunt te kiezen kan de overheid bepalen welke mensen naar de regio worden aangetrokken. Eenmaal aangetrokken bepaalt de plakkracht of mensen blijven of terug (willen) komen.

Zo kunnen de overheden van de Noordelijke provincies gezamenlijk besluiten om Noord-Nederland aantrekkelijk te maken voor jonge mensen die hun talenten willen inzetten voor het oplossen van grote problemen in de wereld. Dat kan bijvoorbeeld door jaarlijks een grote topconferentie te organiseren waarvoor de duizend meest talentvolle studenten van de wereld worden uitgenodigd om zich intensief te verdiepen in één van de grote en complexe problemen in onze wereld, zoals duurzaamheid, energie, of water.

De keuze van het onderwerp kan geheel worden bepaald door de sterkten of gewenste ontwikkelingen van Noord-Nederland. Door tijdens de conferentie aan de deelnemers zichtbaar te maken dat Noord-Nederland op het gekozen onderwerp grote kansen biedt, bijvoorbeeld in onderzoek, of voor startende ondernemingen of voor stages, kan worden bewerkstelligd dat een aantal studenten blijft plakken of terugkomt.

Door de kwaliteit van de conferentie op het hoogst denkbare niveau te leggen, zowel qua deelnemers, als qua sprekers, als qua werkwijzen, als qua accommodatie en faciliteiten kan

De omgekeerde braindrain

Zoals bewezen door de Research Triangle in North Carolina, kunnen hersenen worden aangetrokken, de omgekeerde braindrain. Een benadering zoals een jaarlijkse topconferentie die qua onderwerp en organisatie goed combineert met de sterke punten van het Noorden kan dat type vruchten afwerpen, tenminste als deze aanpak gedurende lange tijd wordt volgehouden. Juist op die gebieden waar Noord-Nederland zich verder wil profileren, zoals duurzaamheid, energie, sport, gaming, combinaties van sensortechnologie en zorg kan deze aanpak leiden tot het aantrekken van top talent naar het Noorden.

Noord-Nederland binnen enkele jaren een reputatie opbouwen als een plaats waar je als toekomstige top man/vrouw in de wereld geweest moet zijn.

Praktisch is zo'n plan relatief eenvoudig uit te voeren:

- Richt een bureau op dat zich het vanaf het begin op het hoogste professionele niveau kan inzetten voor het organiseren van een jaarlijkse top conferentie
- Stel als overheid criteria op, op basis waarvan de onderwerpen voor de conferentie kunnen worden bepaald, maar laat de uiteindelijke keuze en invulling over aan een commissie van topmensen in de wereld²⁶.
- Maak als overheid voldoende middelen beschikbaar om de eerste conferenties integraal te financieren.
- Belast het bureau met de taak om als onderdeel van de conferenties, samen met hogescholen, de universiteit, kamers van koophandel, en anderen, activiteiten te organiseren die het voor de deelnemers aantrekkelijk maken om langer te blijven of om terug te komen.
- Maak als onderdeel van de conferentie zichtbaar en tastbaar hoe aantrekkelijk Noord-Nederland is als plaats om te studeren, een bedrijf te starten of om te werken in bestaande bedrijven of organisaties
- Zorg dat iedere conferentie wordt afgerond met een boek, film, webactiviteiten of een ander tastbaar product, waarin de resultaten van de conferentie zichtbaar worden gemaakt en waardoor langs subtiele weg Noord-Nederland in beeld wordt gebracht.

De overheid van Noord-Nederland kan een soortgelijke benadering kiezen voor elke combinatie van aantrekkingskracht, aangrijppunten en plakkracht die het voor Noord-Nederland wil ontwikkelen.

Forums initiëren

Het noordelijke Zorginnovatie Forum heeft een goed werkend mechanisme ontwikkeld voor het initiëren en uitvoeren van vernieuwende activiteit in de zorg, dat gebruik maakt van de intrinsieke sterkten van verbondenheid en doe-mentaliteit. Dit mechanisme kenmerkt zich door:

- Kleinschalige allianties met direct betrokken partijen op lokaal / regionaal niveau.
- Het kijkt en denkt regio-breed.
- Landelijke overheid (i.c. departement van VWS) kan meedoen en meefinancieren nadat project is gedefinieerd.
- Geen directe bemoeienis van provinciale overheden.
- Een kleine en slagvaardige uitvoerende organisatie.
- Het inrichten van regel-luwe zones om vertragingen te voorkomen.
- Opzet en uitvoering van projecten worden vormgegeven vanuit de 'afnemers' van innovatie en hun problemen (i.c. de patiënt of zorgbehoevende), niet vanuit abstracte doelstellingen of vanuit technologische mogelijkheden.
- Grote aandacht voor het verbreden van innovaties ná de pilotfase.

Dit kan een model kan zijn voor de ontwikkeling van innovaties in de toerisme-sector. Praktisch betekent dit dat Noord-Nederland een noordelijk Toerisme Innovatie Forum zou kunnen opzetten, naar het model van het Zorg Innovatie Forum, met behoud van de kenmerken van deze laatste (organisatorisch, werkwijze, implementatiegerichtheid) en met aanpassingen voor de context van de toerisme en recreatiesector.

Kruisbestuiving bevorderen

Elk van de provincies heeft zijn eigen sterke punten. Voor een deel liggen die vast in de cultuur en de geschiedenis van de provincies, of zijn ze daar het gevolg van, voor een deel ook zijn het verworven sterkten. Zo hebben de Friese steden en dorpen een hoge leefbaarheid en heeft Friesland zich weten te onderscheiden in een concentratie van financiële dienstverlening, is het ondernemerschap in de provincie Groningen sterk ontwikkeld en onderscheidt de stad Groningen zich als cultureel zwaartepunt in het Noorden en is Drenthe sterk in de maakindustrie en in logistiek. De sterkten van elk van de drie provincies zijn te benutten in en met de andere

²⁶ Zorg ervoor dat die commissie voortdurend verversst wordt, bijvoorbeeld door de zittingsduur voor alle leden maximaal drie jaar te maken.

provincies. Om te ontdekken hoe van elkaar geleerd kan worden en van elkaars sterkten gebruik gemaakt kan worden, kunnen de provinciale overheden verschillende initiatieven nemen, zoals:

- Het ontwikkelen van een 'actie-instrument Noord-Nederland' dat deelnemers uit de drie provincies ondersteunt bij het ontwikkelen van ideeën voor het gebruiken van elkaars sterkten. Zo'n instrument kan financiële ruimte bieden voor het organiseren van bijeenkomsten, het ontwikkelen van plannen, het uitvoeren van pilots en het uitwerken van gefundeerde zakelijke plannen op basis van de pilots. Maak op basis hiervan opeenvolgende concrete jaarplannen met realistische implementatiedoelen.
- Het opzetten van een museum Noord-Nederland, dat de bijzondere kenmerken van de drie noordelijke provincies in hun evolutie en historische context tot leven brengt, dat de evolutie van de kruisbestuiving tussen de drie provincies zichtbaar maakt en dat tegelijkertijd een plaats is waar bezoekers in een permanente workshop bij kunnen dragen aan de verdere evolutie van die kruisbestuiving.

Bijlage 1 - Literatuurlijst

- E. Boneschansker en G.J. Hospers (2009)
Trots, trend en traditie in het Noorden
- P. Boomsma (2009)
Analyse HIS-bestanden NOA gebied, Kamer van Koophandel Noord-Nederland
- L. Broersma (2008)
Sociaal-economische schets Noord-Nederland
- L. Broersma en J. van Dijk (2006)
Het belang van de industrie in het Noorden 1950-2025
- J. Collins (2001)
Good to great
- Convenant Rijk-Regio (2008)
Regiospecifiek Pakket Zuiderzeelijn
- Energy Valley (2008)
Het bruist in Energy Valley
- Th. Groen en J.W. Vasbinder (2004)
Over sterkten, ijle ruimte en Schumpeterclusters
- Th. Groen en J.W. Vasbinder (2007)
Tussen zoeken en vinden
- Inspectie van het Onderwijs (2008)
De kwaliteit van het onderwijs in het noorden van Nederland
- C. Jepma (2008)
Korte verkenning naar de mogelijke invloed van de kredietcrisis op de economie van Noord-Nederland
- Ministerie Economische Zaken / SNN (2008)
Koers Noord
- Nationale Denktank (2008)
Gezond voor elkaar
- Pro Inno Europe Innometrics (2006)
European innovation scoreboard
- J.A. Schumpeter (1911)
Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung
- SEAN advies nr. 66 (2004)
Bestuur met visie, laat ruimte...
- SEAN advies nr. 67 (2005)
Strategische Agenda voor Noord-Nederland
- SER Noord-Nederland advies nr. 84 (2008)
Advies anticiperen op kredietcrisis (2008)
- SER Noord-Nederland advies nr. 77 (2007)
Advies inzake energiebeleid Noord-Nederland (2007)
- SER Noord-Nederland advies nr. 80 (2008)
Advies m.b.t. Koers Noord
- SER Noord-Nederland advies nr. 81 (2008)
Vervolgadvies inzake energiebeleid Noord- Nederland
- SER Noord-Nederland advies nr. 83 (2008)
Advies Noordelijke Ontwikkelingsas
- E. Wever (2008)
De opbloei van een muurbloem
- A. van Witteloostuijn en J. Oosterhaven (2006)
Van eigenwijsheid naar eigen wijsheid

Bijlage 2 - Geïnterviewden

Hans Alders	Bestuursvoorzitter PGGM
Prof. Dr. René Boomkens	Hoogleraar Cultuurfilosofie Rijksuniversiteit Groningen
Prof. Dr. Ir. Han Brezet *	Hoogleraar Design for Sustainability TU Delft
Prof. Dr. Jouke van Dijk *	Hoogleraar Regionale Arbeidsmarktanalyse Rijksuniversiteit Groningen
Dr. Job Doornberg	Lid Nationale Denktank 2008
Prof. Dr. Maarten Hajer	Directeur Planbureau voor de Leefomgeving
Ir. Paul Hamm	Groen ondernemer
Siem Jansen	Directeur Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij
Prof. Dr. Mr. Catrinus Jepma *	Hoogleraar International Economics & Business Rijksuniversiteit Groningen
John Joosten	Directeur Syntens Noord-Nederland
Karin Kalverboer MHD	Directeur Zorg Innovatie Forum
Prof. Dr. Lense Koopmans	Professioneel commissaris
Drs. Gertjan Lankhorst	CEO GasTerra
N.N.	Inwoner A-dorp
Prof. Dr. Ir. Jo van Nunen	Programmableider Transport Infrastructuur en Logistiek
Jos H.J. Pâques	Directeur Paques Natural Solutions
Prof. Dr. Sibrand Poppema	Voorzitter College van Bestuur Rijksuniversiteit Groningen
Dr. Alexander Rinnooy Kan	Voorzitter Sociaal-Economische Raad
Drs. Willem Smink *	Voorzitter College van Bestuur Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (per 1-4-2009)
Michiel Westermann MSc, MBA	CEO Motek
Ben Woldring	CEO Bencom b.v.

* tevens lid SER Noord-Nederland