



Groene Kennis  
Coöperatie

# De Kenniswerkplaats Veenkoloniën

*Op weg naar volwassenheid*

De Kenniswerkplaats  
Start en ontstaan van De Kenniswerkplaats  
De Kenniswerkplaats - het werkplaatsconcept  
Gemeenschappelijk kader  
Achtergronden en globale aanpak van de opdracht  
De voorbereidingsfase  
De uitvoeringsfase  
De resultaten en evaluatie  
Het 4C/ID-model van Van Merriënboer  
De waarde-ring  
De vier pijlers  
De procespiramide  
Het perspectief  
Analyse vanuit het perspectief van de  
onderwijsinstellingen  
Enige kritische observaties  
Ontwikkelingsmodel met synergie tussen  
twee ontwikkelingslijnen  
Perspectief voor de toekomst  
Bijlagen

E.G.A. Hekman G.H. Bomhoff



# De Kenniswerkplaats Veenkoloniën

*Op weg naar volwassenheid*

E.G.A. Hekman  
G.H. Bomhoff



# Inhoud

*Ten geleide* 5

*Voorwoord* 7

*Inleiding* 8

De basis van  
De Kenniswerkplaats

- 1 Start en ontstaan van De Kenniswerkplaats 10  
Kern en werkwijze van De Kenniswerkplaats - het werkplaatsconcept 10  
Gemeenschappelijk kader 10

Een concreet werkplaatsproject:  
Energiescan

- 2 Achtergronden en globale aanpak van de opdracht 16  
De voorbereidingsfase 17  
De uitvoeringsfase 19  
De resultaten en evaluatie 20  
Verbetersuggesties 22  
Conclusie 23

De structuur van  
De Kenniswerkplaats

- 3 Structuur gericht op operationeel niveau 25  
Structuur gericht op beleidsmatig en strategisch niveau 26

De concepten van  
De Kenniswerkplaats

- 4 Het 4C/ID-model van Van Merriënboer 29  
De waarde-ring 29  
De vier pijlers 30  
De procespiramide 32

Van adolescentie op weg  
naar volwassenheid

- 5 Het perspectief 34

Terugblik en  
ontwikkelperspectief

- 6 Analyse vanuit het perspectief van de onderwijsinstellingen 43  
Enige kritische observaties op niveau van de uitvoeringspraktijk 43  
Achterliggende oorzaken 43

Naschrift

- 7 Ontwikkelingsmodel met synergie tussen twee ontwikkelingslijnen  
(vanuit perspectief van onderwijsinstelling) 47  
Perspectief voor de toekomst 48

*Bijlagen*

1. Uitwerking Transitie-model 52
2. Scoreformulier Transitie-model 56
3. Het project Energiescan 60
4. Het project Windpower in de Venen 68
5. Digi-coach, digi-iog en digi-werkplaatsmanager 72
6. Taakclusters van De Kenniswerkplaats 77

*Noten en verantwoording - Referenties - Overige bronnen* 80

*Lijst van direct betrokkenen bij De Kenniswerkplaats Veenkoloniën* 83



# Ten geleide

In het landelijk beleid zijn de topsectoren en de 'Gouden Driehoek' de belangrijkste aandachtspunten. Dit betekent dat het gericht is op economie, kennis & innovatie, scholing & arbeid en duurzaamheid met een centrale, richtinggevende rol voor het bedrijfsleven, o.a. ten aanzien van de inzet van onderzoek en onderwijs. Provincies en gemeenten kiezen in hun beleid steeds meer voor dezelfde invalshoek, waarbij versterking van de regionale en lokale economie het vertrekpunt is. De regionale uitdagingen vragen om nieuwe strategische samenwerkingsverbanden. Overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen moeten meerjarige, regionale leer- en kennis-agenda's opstellen om de complexe opgaven in de regio samen op te lossen. Nieuwe arrangementen zijn nodig rondom kennis en innovatie, een Leven Lang Leren en (groene) educatie.

Dit is de context voor een beloftevol experiment dat al in 2004 werd opgestart en bekend werd onder de naam De Werkplaats Veenkoloniën. Een experiment dat is vormgegeven door het lectoraat Regionale Transitie van Hogeschool Van Hall Larenstein in Leeuwarden en de Groene Kennis Coöperatie (GKC) van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Inmiddels is uit het gezamenlijke werk van het lectoraat en de GKC ook het nationale Programma Regionale Transitie ontstaan. De belangrijkste opdracht die het ministerie bij dit programma heeft neergelegd is de vorming van regionale kennisallianties waarvoor de werkplaatsmethodiek de belangrijkste drager is.

In de nu bijna acht jaar van zijn bestaan heeft ook De Werkplaats een ontwikkeling doorgemaakt. De focus is steeds meer komen te liggen op kennis en innovatie: niet alleen samenwerken, maar ook 'samenleren'. Om die ontwikkeling tot uitdrukking te brengen spreken we daarom voortaan van De Kenniswerkplaats.

De vier brochures in de Toolbox Kenniswerkplaats Veenkoloniën willen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van een structurele werkwijze waarin het bedrijfsleven - met name het MKB- maatschappelijke organisaties, onderwijs, onderzoek en overheden in de Veenkoloniën en daarbuiten kennis delen en nieuwe kennis creëren, maar daarvoor ook de benodigde competenties ontwikkelen. Minstens net zo belangrijk is het om interne middelen te schakelen, gezamenlijk fondsen te verwerven, agenda's en strategie te koppelen met de bestuurlijke agendasetting van de regio.

In deel 1 van de toolbox vindt u een beschrijving van De Kenniswerkplaats met stellingnamen van de betrokken partijen (een uitgave van januari 2011 en daarom nog onder de titel 'De Werkplaats Veenkoloniën').

Deel 2, 'De Kenniswerkplaats Veenkoloniën - Op weg naar volwassenheid', zoemt in op de leerconcepten en -modellen die aan de basis liggen van De Kenniswerkplaats.

Deel 3, 'Ondernemen in de toekomst', belicht de betekenis van De Kenniswerkplaats voor de ondernemers van vandaag en morgen.

Het laatste deel tenslotte gaat in op de relatie tussen de Kenniswerkplaats en het onderzoek. Alle vier delen samen beschrijven de kennis die tot nu is verzameld over De Kenniswerkplaats.

In de praktijk blijkt dat het niet altijd eenvoudig is om elkaars taal te verstaan en de interne processen van al deze betrokkenen op elkaar af te stemmen. Maar anderzijds blijkt ook de waarde van echte samenwerking door het schakelen van inzet en budget, het articuleren van vraag en opdracht en de verbinding tussen experts, ondernemers, docenten en studenten. Het experiment is geslaagd, nu verder in professionaliseren en adequaat schakelen. Action research en action learning gaan door, in de Veenkoloniën en in de zeven andere Kenniswerkplaatsen in Nederland.

## Willem Foorhuis

Lector Regionale Transitie,  
Hogeschool Van Hall Larenstein,  
Nationaal Programmaleider  
Regionale Transitie van de  
Groene Kennis Coöperatie,  
Ministerie van Economische Zaken,  
Landbouw en Innovatie





## Voorwoord

*Voor u ligt een beschrijving en uitwerking van het concept van De Kenniswerkplaats Veenkoloniën. Sinds 2004 is De Werkplaats operationeel en in de afgelopen jaren zijn het concept en de methoden steeds verder uitgewerkt, getoetst en verfijnd. In de laatste twee jaar heeft een ondersteuningsgroep, die gefinancierd werd oor het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (voorheen LNV) hierbij een belangrijke rol gespeeld.*

*Deze publicatie kan gezien worden als een weergave van de 'tussenstand' op dit moment (november 2011). Er is nog veel uit te denken, door te ontwikkelen en te implementeren en we gaan er vanuit dat de Kenniswerkplaats daar in de toekomst ruimschoots de gelegenheid voor zal krijgen. Het laatste hoofdstuk geeft hierop een vooruitblik.*

*Een belangrijk kenmerk van De Kenniswerkplaats is dat alle betrokkenen zoveel mogelijk vanuit een gevoel van gemeenschappelijkheid bijdragen aan de gewenste resultaten en ontwikkelingen. Deze publicatie is daar een weerslag van. We willen daarom alle betrokkenen die een rol gespeeld hebben heel hartelijk dank zeggen.*

*Het doel van deze publicatie is om beleidsmakers en (toekomstige) betrokkenen van De Kenniswerkplaats te informeren over de huidige stand van ontwikkeling van De Kenniswerkplaats Veenkoloniën. De ontwikkelde concepten, methoden en instrumenten zijn ook bruikbaar binnen andere werkplaatsen of kunnen tot nieuwe ideeën leiden. Bovendien kan deze publicatie gebruikt worden in andere, vergelijkbare contexten en voor communicatie in bredere kring.*

*Papier is maar beperkt in staat het hart van de essentiële processen over te dragen. Een beschrijving van een denkwijze, een concept en een methode en het lezen daarvan is nog niet hetzelfde als de toepassing ervan. Toch hopen we met dit boek anderen te kunnen inspireren en te enthousiasmeren.*

*De Kenniswerkplaats is een concept in ontwikkeling. Daarvoor is de medewerking van zo veel mogelijk betrokkenen gevraagd. Dit heeft ook en vooral betrekking op de verankering en verduurzaming. Op het belang hiervan wordt in de laatste twee hoofdstukken ingegaan. Daarbij wordt expliciet aandacht gevraagd voor het inrichten van processen die hiervoor noodzakelijk zijn. Hetzelfde geldt voor de verduurzaming van dit concept.*

*Ook dat zal gepaard moeten gaan met een aantal samenhangende processen zoals ervaren, reflecteren, verbeteren en internaliseren. Alleen op die manier kan informatie zich ontwikkelen naar adequate toepassing van inzichten en kennis.*

*We hopen dat deze publicatie daarvoor een eerste aanzet en bron van inspiratie vormt.*

Onze dank gaat uit naar Petra Cremers en Hans Drijfhout voor hun commentaar op eerdere versies.

De verantwoordelijkheid voor de eindtekst berust bij de auteurs.

# Inleiding

De Werkplaats Veenkoloniën (verder genoemd De Kenniswerkplaats) is in 2004 gestart vanuit de Agenda voor de Veenkoloniën en het lectoraat Regionale Transitie van Hogeschool Van Hall Larenstein<sup>1</sup>. Het hart van De Kenniswerkplaats wordt gevormd door het uitvoeren van (kennis-intensieve) opdrachten vanuit de regio met betrokkenheid van verschillende typen partijen (shareholders)<sup>2</sup>. Hoofddoel is het bijdragen aan transitie<sup>3</sup> van de regio en de ontwikkeling van kennis. De Kenniswerkplaats is nog jong en het concept is nog niet uit-ontwikkeld. Je zou kunnen zeggen dat De Kenniswerkplaats op dit moment een adolescent is. De contouren van de identiteit zijn gevormd. De Kenniswerkplaats kan al aardig wat en de omgeving heeft een beeld daarvan gekregen. De volgende stap naar volwassenheid kan nu gezet worden. Het gaat dan vooral om de uitbreiding en verdieping van de mogelijkheden (professionaliseren), het structureel inbedden van noodzakelijke processen, het opschalen van beoogde effecten (zowel kwalitatief als kwantitatief) en het gaan bijdragen aan duurzame veranderingen in de regio.

Het afgelopen jaar is hiervoor het instrumentarium uitgebreid en getoetst. Deze publicatie is een weergave van de ontwikkeling tot dusver. De opbouw is als volgt:

Het eerste hoofdstuk geeft een compacte beschrijving van het concept van De Kenniswerkplaats en van een overkoepelend model, waarmee zowel de ambities, de tussen- en eindresultaten als de evaluaties systematisch in kaart gebracht kunnen worden.

In het tweede hoofdstuk wordt aan de hand van een casus uit de praktijk van De Kenniswerkplaats duidelijk gemaakt op welke wijze het leren en het werken binnen een project ondersteund kunnen worden en welke middelen ingezet kunnen worden om de kwaliteit ervan te verhogen.

In het derde hoofdstuk wordt ingegaan op een aantal structurele aspecten die voorwaardelijk zijn voor het kunnen functioneren van De Kenniswerkplaats.

Hoofdstuk vier behandelt een viertal concepten, die richtinggevend zijn binnen De Kenniswerkplaats.

In hoofdstuk vijf wordt een model beschreven voor nieuwe vormen van leren en samenwerken.

Hoofdstuk zes geeft een analyse van de huidige stand van zaken vanuit het perspectief van de onderwijsinstelling. Er wordt ook ingegaan op de vraag welke stappen nu verder gezet kunnen worden. Het is een doorkijk met beschrijving van een aantal knelpunten en dilemma's bij het realiseren van een stabiel ingebed werkplaatsconcept.

In hoofdstuk 7 tenslotte wordt een ontwikkelingsmodel besproken vanuit een toekomstperspectief. De focus ligt hierbij met name op de rol van de onderwijsinstellingen.

De rol van ondernemingen en de rol van onderzoek is onderwerp van twee aparte publicaties.

# 1

Start en ontstaan van De Kenniswerkplaats  
Kern en werkwijze van De Kenniswerkplaats - het werkplaatsconcept  
Gemeenschappelijk kader

## De basis van De Kenniswerkplaats <sup>9</sup>



### 1.1 Start en ontstaan van De Kenniswerkplaats

In eerste aanzet bestond het concept van De Kenniswerkplaats uit het uitvoeren van opdrachten vanuit de regio<sup>4</sup>. Flexibel, gezamenlijk en 'daar waar het gebeurt' waren daarbij sleutelwoorden. De ervaringen leerden dat voor een duurzame inbedding van het concept een aantal aanvullingen noodzakelijk is. Deze aanvullingen dienen zich met name te richten op het aanbrengen van samenhang en het expliciet ondersteunen van organisatorische en uitvoeringsprocessen<sup>5</sup>. Daarnaast zijn belangrijke aandachtsgebieden het kunnen focussen op kennisgebieden, tijd voor reflectie en het structureren en borgen van opgedane ervaringen. Deze aanvullingen mogen echter niet ten koste gaan van enthousiasme, gedrevenheid en wendbaarheid. Voor succes is het bovendien essentieel dat alle betrokkenen bereid zijn om te leren en bij te dragen aan de ontwikkeling van de regio. Alleen investeren in het uitvoeren van een project is onvoldoende. Dit inzicht heeft geleid tot een aanvulling op de beschrijving van het oorspronkelijke basisconcept.

### 1.2 Kern en werkwijze van De Kenniswerkplaats - het werkplaatsconcept

De Kenniswerkplaats is te omschrijven als een instituut (in de betekenis van een fysieke locatie, maar ook in de betekenis van een gemeenschap) dat gericht is op het verhogen van het innovatievermogen van de regio. Zij doet dit in een inspirerende leer- en werkomgeving, door het in samenhang uitvoeren van authentieke projecten. Betrokkenen van De Kenniswerkplaats komen vanuit de 5 O's: ondernemers, onderwijs, overheid, onderzoek en omgeving. Het is de ambitie om een proces van transitie in en samen met de regio te realiseren.

De Kenniswerkplaats beoogt hiermee wezenlijk andere typen resultaten dan men traditioneel gewend is bij het uitvoeren van opdrachten die ingebracht zijn door externe opdrachtgevers of bij het leren in een traditionele instituutsgebonden omgeving. Bij de deelnemers aan De Kenniswerkplaats staat niet alleen de opdracht centraal, maar ook de aard en de mate van persoonlijke en professionele ontwikkeling (in termen van competenties en in het kader van HRM-beleid) en de duurzame inbedding met blijvende effecten van de projectresultaten in de regio en in kennisstructuren.

Concreet betekent dit:

- Gestructureerde samenwerking tussen vele verschillende soorten shareholders (multi-actoren) vanuit een gemeenschappelijke visie op de regio en een ambitie om een proces van transitie in gang te zetten.
- Realiseren van concreet toe te passen oplossingen, in samenhang en met effect op langere termijn.
- Multidisciplinaire aanpak, gezien de complexiteit van de problemen. Bij voorkeur: multilevel en in een combinatie van kennis en ervaring op agrarisch, technisch, economisch, cultureel en sociaal gebied, ook met het oog op verbreding van de huidige praktijk.
- Focus op verduurzaming; gebaseerd op een gedeelde visie en vormgegeven als integraal proces dat ondersteund wordt door beproefde methoden en instrumenten.

Als partner van De Kenniswerkplaats is het essentieel te (kunnen) investeren in (en ondersteunen van) de ontwikkeling van communities en de inrichting van een procesgerichte, flexibele, organisatie. Leren, innoveren en transitie betekent 'samen op weg gaan' en 'de bereidheid om te verrassen en zich te laten verrassen'.

### 1.3 Gemeenschappelijk kader

Bij De Kenniswerkplaats zijn verschillende soorten shareholders betrokken. De uitvoerenden van de projecten hebben een grote diversiteit aan achtergronden en verschillende 'ontwikkelagenda's'. Tegelijkertijd is er sprake van een gezamenlijke ambitie (regio-transitie) en de wil om van en met elkaar te leren. Om dit mogelijk te maken is het allereerst noodzakelijk dat er een taal ontwikkeld wordt die vanuit ieders perspectief herkenbaar is en waarbinnen eenieder vanuit eenzelfde beeld zijn of haar specifieke wensen kan formuleren. Het Transitie-model kan hierbij behulpzaam zijn.

Dit model vormt tevens de basis voor de samenhang van alle andere (te ondernemen) activiteiten van De Kenniswerkplaats zodat het werkplaatsconcept zowel bij instellingen als bij personen, en op verschillende niveaus, verankerd kan worden.

Ook wordt hetzelfde model (en de uitwerking daarvan) gebruikt voor monitoring, evaluatie en doorontwikkeling van het concept en de uitvoering ervan in de praktijk. Ervaringen vormen daarmee een systematische bron voor aanpassingen en verbeteringen.

#### *Het Transitie-model van De Kenniswerkplaats*

Transitie<sup>6</sup> wordt als centraal begrip gehanteerd om alle gewenste uitkomsten mee te beschrijven. Dit is van toepassing op alle 5 O's. De activiteiten in het kader van De Kenniswerkplaats moeten resulteren in een gemeenschappelijke, duurzame ontwikkeling van kennis, die een duurzame ontwikkeling van de omgeving of regio mogelijk maakt en leidt tot een duurzame ontwikkeling van individuen, teams en organisaties. Er is in dat geval sprake van een integratie van twee kernprocessen: enerzijds het gezamenlijk werken aan authentieke opdrachten (Agenda voor de Veenkoloniën) en anderzijds het gezamenlijk leren vooral op

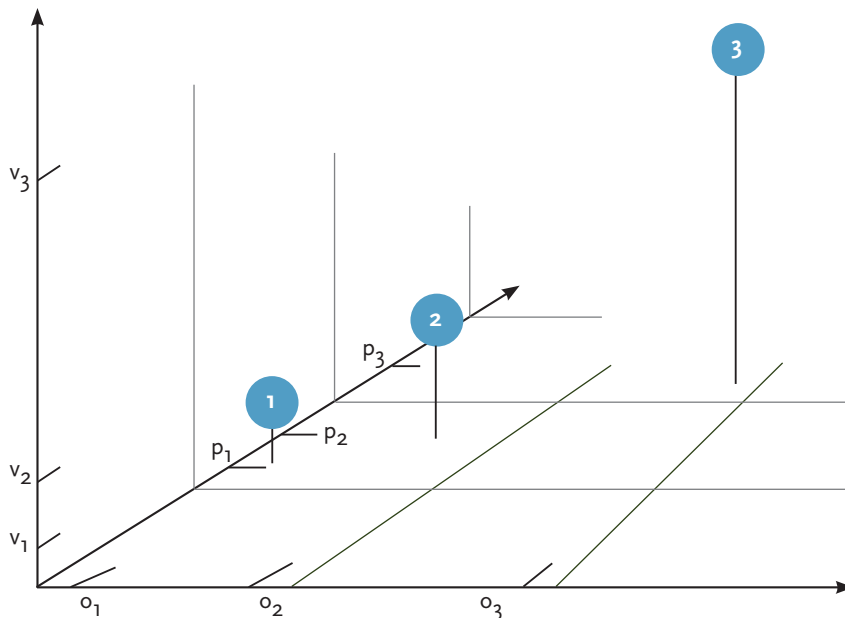
basis van reflecteren tijdens en na afloop van de uitvoering van die opdrachten (Leeragenda, opleiding, HRM etc.).

Van de deelnemers en participerende organisaties in werkplaatsprojecten wordt verwacht dat ze de doelstellingen van het werkplaatsconcept onderschrijven en het Transitie-model als kader voor hun handelen accepteren. Dit geldt niet alleen bij de uitvoering van een specifiek project, maar ook voor alle betrokkenen in overlegorganen.

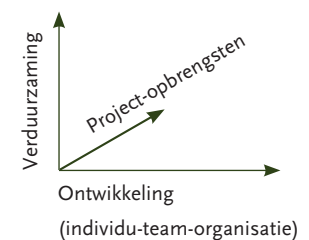
Gevolg hiervan is dat verwacht mag worden dat voor alle deelnemers de ambitie er uit bestaat om op een steeds hoger niveau te komen op de dimensies 'project-opbrengsten', 'ontwikkeling' en 'verduurzaming'.

De ondertekenaars van het Regiocontract kunnen worden gezien als initiatiefnemers en voor hen geldt bovenstaande derhalve in nog sterkere mate.

11



*Ontwikkelingsperspectief van de 5 O's in drie dimensies*



Het Transitie-model kan weergegeven worden langs drie dimensies:  
*De as projectopbrengsten (P)*

Bij deze as gaat het om de taakgerichtheid, zowel ten behoeve van het product als het proces van het project (de activiteiten). Indicatoren voor projectopbrengsten zijn bijvoorbeeld het voldoen aan de verwachting van de opdrachtgever, de onderbouwing, de originaliteit, de documentatie-archivering en het 'verder dan de opdracht kijken'.

Bij het proces gaat het om project-fasering, overdraagbaarheid, communicatie, planning, en kosten.

## 12 *De as ontwikkeling (O)*

Bij deze as gaat het om de ontwikkeling op individueel, groeps- en organisatieniveau, die het gevolg is van het samen werken en samen leren.

Indicatoren voor de ontwikkeling zijn bijvoorbeeld de wijze waarop gebruik gemaakt wordt van feedback (individueel, als team en als organisatie) en het niveau waarop geleerd wordt. Een tweede invalshoek om naar ontwikkeling te kijken bestaat uit het waarderen van de mate waarin gebruik gemaakt wordt van de interne diversiteit in de groep of organisatie. Wordt er solistisch gewerkt of zoekt men elkaar op en leert men van elkaar door verschillen in persoonskenmerken en achtergrond als kansen te zien voor persoonlijke en professionele groei?

### *De as verduurzaming (V)*

Bij deze as gaat het om de lange termijn effecten van de samenwerking aan een project of een reeks van projecten (een tijd-begrensde activiteit). Is er sprake van een, in potentie, blijvend effect op de ontwikkeling van de omgeving?

Een indicator voor verduurzaming is bijvoorbeeld de wijze waarop bij de probleemformulering en de projectaanpak al bewust rekening wordt gehouden met een kansrijke duurzame bijdrage aan regio-ontwikkeling.

Een tweede invalshoek bestaat uit het beoordelen van de gedragsverandering bij betrokkenen. Hebben de ervaringen in het samenwerkingsverband ertoe geleid dat betrokkenen zich de werkwijze eigen gemaakt hebben en een ontwikkelingsagenda willen opstellen?

Met andere woorden:

- een as/dimensie (**P**) met daarop afgezet de kwaliteit van de uitvoering van de projecten;
- een tweede as/dimensie (**O**) met daarop afgezet de kwaliteit van het leerproces en de ontwikkeling van betrokkenen (op individueel, team-, organisatie- en systeemniveau);
- een derde as/dimensie (**V**) voor de mate van verduurzaming: bestendiging en inbedding in de omgeving/regio en duurzame ontwikkeling van alle betrokkenen - de 5 O's.

Iedere activiteit van elke betrokkene kan beoordeeld worden vanuit de vraag: wat draagt deze activiteit bij aan de ontwikkeling op de genoemde dimensies?

Ter verduidelijking zijn drie casussen aangegeven met verschillende posities op de drie dimensies.

**Casus 1** betreft een tamelijk succesvol project voor wat betreft de bruikbaarheid van de projectuitkomst en de tevredenheid van de opdrachtgever. Het project scoort echter laag op zowel de ontwikkeling van de deelnemers als de inbedding in de regio. Er is niet of nauwelijks sprake van een duurzaam effect in de regio of bij de partners. Een voorbeeld hiervan is het begaanbaar maken van oude smokkelroutes tussen het Nederlandse en Duitse veengebied. Dit zou uitgevoerd kunnen worden door groepen studenten waarbij de nadruk vrijwel uitsluitend ligt op het realiseren van de opdracht. Na de projectperiode is het resultaat een bepaald aantal herstelde paden en voor de studenten een aantal studiepunten.

**Casus 2** betreft eveneens een succesvol project, maar in het proces is expliciet aandacht besteed aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling op individueel en teamniveau bij de deelnemende partners. Daardoor scoort deze casus ook hoger op de derde dimensie - de kwaliteit van de transitie - hier toegespitst op de ontwikkeling van de betrokkenen. Redenerend vanuit dezelfde smokkelpadenopdracht is hier het leerproces van de studenten en begeleiders als extra focus toegevoegd. De deelnemers hebben gereflecteerd op de manier van aanpak, de groepssamenstelling, het werken in teams etc. Kennis en inzichten zijn verrijkt.

**Casus 3** wordt gekenmerkt door een hoge kwaliteit van de transitie: de opbrengsten dragen bij aan een duurzame ontwikkeling in de regio; de betrokkenen hebben met en van elkaar geleerd en zich op individueel, team- en organisatieniveau verder ontwikkeld. In deze casus is er tijdens het proces aandacht geweest voor groei op alle drie dimensies. In dit geval is het smokkel-padenproject veel breder aangepakt. Er is bijvoorbeeld een vrijwilligersorganisatie opgestart die zorg draagt voor het onderhoud van de paden in de toekomst en een natuur-educatief programma verzorgt, de middenstand is betrokken in de vorm van het organiseren van toeristische themaweken en de overheid zorgt voor de noodzakelijke vergunningen en een vervlechting met andere thema's. Ook is het gehele proces beschreven en

wordt het inmiddels gebruikt als voorbeeldcasus binnen een aantal opleidingen.

#### *Operationalisering van het Transitiemodel<sup>7</sup>*

Elke dimensie van het Transitiemodel is geoperationaliseerd in twee deelaspecten<sup>8</sup>. Per aspect zijn vier niveaus beschreven, waarbij niveau 4 het hoogste ambitieniveau is.

Door systematisch en gefaseerd dit model door alle betrokkenen te laten gebruiken wordt als het ware een forum gecreëerd waarmee op een dynamische manier stappen naar de beoogde transitie gezet kunnen worden. Bovendien kan elke partner betekenisvolle opbrengsten realiseren.

13

#### **Dimensie Projectopbrengsten** **Kwaliteit van het product**

<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>	<b>Niveau 4</b>
In het (project)resultaat wordt een voor de opdrachtgever bruikbaar antwoord gegeven op een deel van de oorspronkelijke vraagstelling. Er blijven aspecten on- en/of onderbelicht.	In het (project)resultaat worden voor de opdrachtgever bruikbare antwoorden gegeven op de oorspronkelijke vraagstelling.	In het (project)resultaat worden voor de opdrachtgever bruikbare antwoorden gegeven. Deze gaan verder dan de vraag zelf en gaan tevens in op de implementatie.	In het (project)resultaat worden voor de opdrachtgever bruikbare antwoorden gegeven. Daarnaast zijn de resultaten zodanig vormgegeven dat zij ook in andere omgeving toepasbaar zijn (gedecontextualiseerd).

#### **Kwaliteit van het proces**

<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>	<b>Niveau 4</b>
Betrokkenen oordelen positief over de wijze waarop zijn geïnformeerd zijn over de voortgang en de uitkomsten van het project.	Betrokkenen ervaren het proces als motiverend en leveren graag een bijdrage.	Betrokkenen zijn geïnspireerd door het proces en nemen aspecten ervan over in hun eigen werkwijze c.q. organisatie.	Het proces is zodanig vormgegeven en gedeeld dat het een verrijking van processen in andere omgevingen is (gedecontextualiseerd).

**Dimensie Ontwikkeling**  
**Aard van ontwikkeling**

<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>	<i>Niveau 4</i>
Uitvoerende(n) heeft/hebben inhoudelijke ontwikkeldoelen geformuleerd en daaraan op basis van verzamelde feedback methodisch gewerkt.	Uitvoerende(n) heeft/hebben inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeldoelen geformuleerd en daaraan, op basis van proactief verzamelde feedback en feedforward, methodisch gewerkt.	Als niveau 2 en uitvoerende(n) geven proactief en methodisch, feedback en feedforward aan andere betrokkenen en verrijken opvattingen, aanpak en ontwikkeldoelen.	Resultaten van reflectie, feedback en feedforward worden door uitvoerende(n) vertaald naar herformulering en herstructurering van opvattingen, aanpak en ontwikkeldoelen (accommodatie of transformatie).

14 **Niveau van ontwikkeling**

<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>	<i>Niveau 4</i>
Er wordt individualistisch gewerkt.	Er wordt gebruik gemaakt van sterktes van anderen.	Er wordt gewerkt vanuit een gemeenschappelijke visie, persoonlijke kenmerken worden gerespecteerd en er wordt ruimte gegeven aan ieders ontwikkeling.	Er wordt systematisch gebruik gemaakt van diversiteit als gevolg van verschillen in niveaus en disciplines (constructieve frictie).

**Dimensie Verduurzaming**  
**Doelgerichte verduurzaming**

<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>	<i>Niveau 4</i>
Er is in de aanpak geen rekening gehouden met een kansrijke bijdrage aan een duurzame (regio)transitie.	Er is in de aanpak beperkt en fragmentarisch rekening gehouden met een kansrijke bijdrage aan een duurzame (regio)transitie.	Er is in de aanpak methodisch en systematisch rekening gehouden met een kansrijke bijdrage aan een duurzame (regio)transitie.	Alle elementen m.b.t. een kansrijke, duurzame (regio)-transitie zijn in de aanpak tijdig meegenomen en doorleefd.

**Reikwijdte verduurzaming**

<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>	<i>Niveau 4</i>
De resultaten (product, proces en ontwikkeling) worden herkend en (deels) gekopieerd.	De resultaten (product, proces en ontwikkeling) zijn in het handelingsrepertoire van direct betrokkenen opgenomen en in een visie verwerkt.	De resultaten (product, proces en ontwikkeling) zijn op de verschillende niveaus (individu, team, organisatie, omgeving) geïnternaliseerd en zijn in een ontwikkelingsagenda opgenomen.	De resultaten (product, proces en ontwikkeling) zijn op de verschillende niveaus (individu, team, organisatie, omgeving) geïnternaliseerd, zijn in een ontwikkelingsagenda opgenomen en worden voortdurend bevraagd en verrijkt.

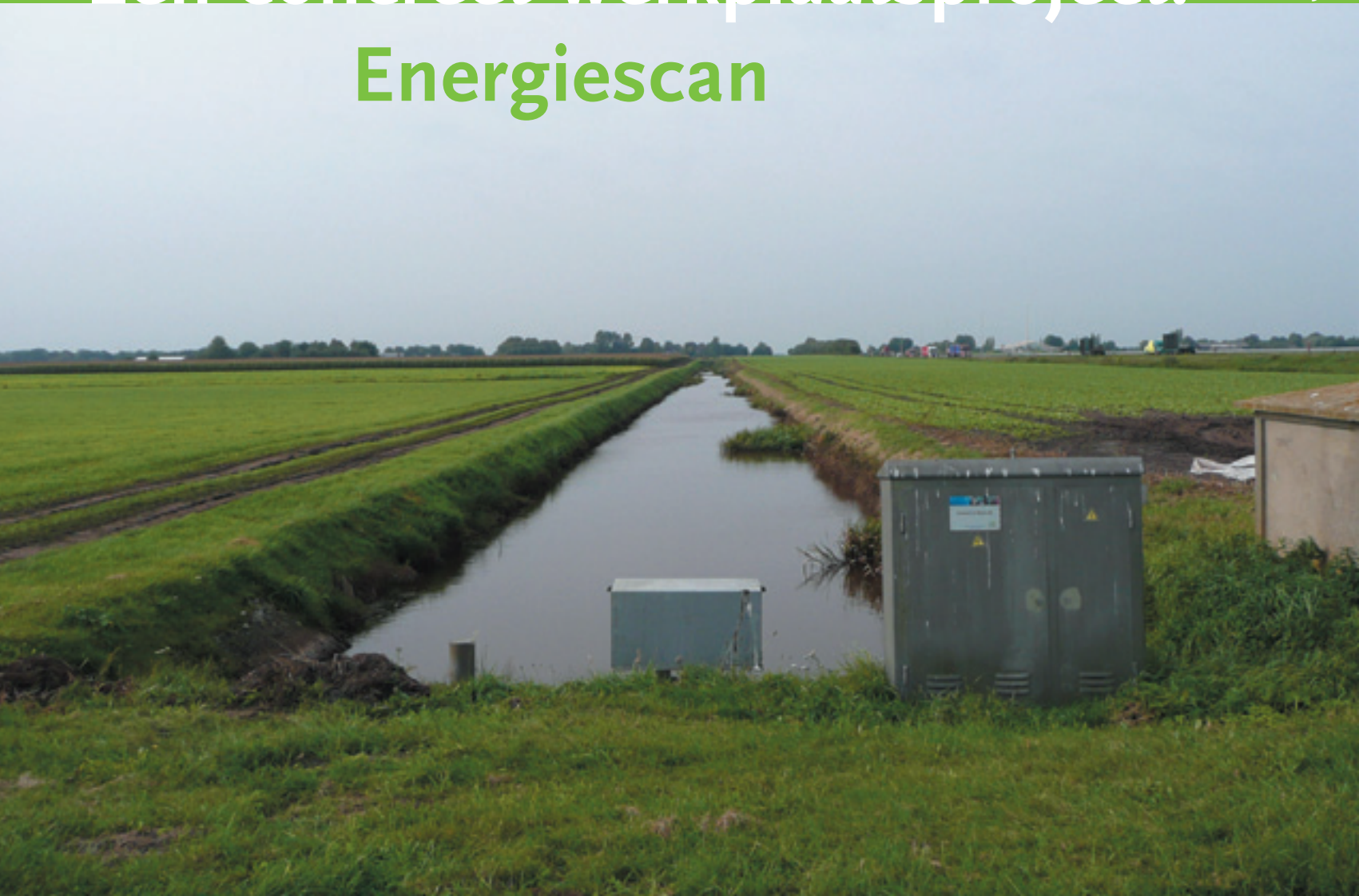


# 2

Achtergronden en globale aanpak van de opdracht  
De voorbereidingsfase  
De uitvoeringsfase  
De resultaten en evaluatie  
Verbetersuggesties  
Conclusie

## Een concreet werkplaatsproject: Energiescan

15



In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een beschrijving van een concreet project een beeld geschetst van De Kenniswerkplaats in de praktijk. Hierbij komen ook de gebruikte (en potentieel te gebruiken) methoden en instrumenten aan bod.

Gekozen is voor het project Energiescan dat is uitgevoerd van september 2010 t/m februari 2011.

### 2.1 Achtergronden en globale aanpak van de opdracht

De opdrachtgever voor het project Energiescan is de Agenda voor de Veenkoloniën in samenwerking met de DLV Dier Groep (zie ook bijlage 3: 'Het project Energiescan').

In het kort gaat het bij deze opdracht om het volgende:

Ondanks het feit dat landbouwers de energiebehoefte op hun bedrijven steeds verder zien stijgen en zich ervan bewust zijn dat energie een aanzienlijke kostenpost op hun bedrijf is, realiseren zij zich vaak nog onvoldoende wat de mogelijkheden zijn om energie te besparen.

Om reductie in energiegebruik te bereiken moeten ondernemers zich eerst bewust worden van de vaste en variabele factoren die het energieverbruik beïnvloeden. Daarnaast moet feitelijke kennis over het energieverbruik op hun bedrijf opgebouwd worden.

Tot slot is het belangrijk dat er voldoende motivatie is om actief aan de slag te gaan met het doorvoeren van energiebesparende aanpassingen. Om deze processen te ondersteunen wordt een internetmodule ontwikkeld die de ondernemers zelf in kunnen vullen. Op deze internetmodule komen onder andere specifieke gemiddelden te staan voor bedrijven in de Veenkoloniën. Aan de hand hiervan kan een advies gegeven worden over de vervolgstappen om tot energiereductie te komen.

Doelstelling van dit project is het energieverbruik en daarmee de CO<sub>2</sub>-uitstoot op agrarische bedrijven in de Veenkoloniën te reduceren. De kosten voor de ondernemers zullen afnemen en daarmee wordt de bedrijfsvoering versterkt.

Voor deze projectopdracht is een projectgroep samengesteld bestaande uit 4 hbo-studenten agrarische bedrijfskunde (2 van Stoas Hogeschool, 2 van Van Hall Larenstein) en 8 mbo-studenten afkomstig van AOC-Terra (opleidingen akkerbouw en veehouderij).

Deze groep wordt begeleid door een coach en een interne opdrachtgever, waarbij de coach de werkprocessen en persoonlijke ontwikkeling begeleidt en de interne opdrachtgever vooral de kwaliteit bewaakt. De interne opdrachtgever is ook intermediair tussen de externe opdrachtgever en de projectgroep. De beide senior medewerker functies worden in principe ingevuld door begeleiders van de betreffende scholen. Als expert op gebied van energie is het adviesbureau ZELZIUZ benaderd en ingezet.

Het project loopt van 1 september 2010 tot 1 februari 2011. Voor deze periode is een planning gemaakt voor de projectactiviteiten. De projectmedewerkers beginnen met een introductiedag. In de loop van het programma maken ze kennis met elkaar en de senior medewerkers. Er worden activiteiten ontplooid om elkaar te leren kennen zoals het maken en uitwisselen van persoonlijke Kenniskaarten en presentaties van senior medewerkers over de cultuur en de functie van de verschillende rollen, waarin ze elkaar zullen ontmoeten tijdens de uitvoering van het project.

Expliciete aandacht krijgt teamontwikkeling en omgang met elkaar als leden van de leerwerkgemeenschap De Kenniswerkplaats. De senior medewerkers doen actief mee aan de introductieactiviteiten.

Na de introductie volgt het introductieproject. Dit heeft een omvang van 7 werkdagen verspreid over 2 weken. Het is een betrekkelijk afgebakende opdracht, die voorbereidt op de specifieke opdracht<sup>9</sup>. Er is een draaiboek gemaakt waarin de planning en de te nemen acties aangegeven worden.

Het leren om methodisch/projectmatig te werken vormt het hoofddoel van dit eerste project. Ook maken de projectleden zo kennis met de invulling van de rollen van interne opdrachtgever, coach en externe opdrachtgever. Door in de vorm van een projectteam samen aan de taken te werken, leren ze bovendien elkaars achtergronden, persoonskenmerken en kwaliteiten kennen. Het introductieproject resulteert in een voordracht (powerpointpresentatie, fotoserie, poster of een maquette) die gepresenteerd wordt in aanwezigheid van de externe opdrachtgever. Bij de (tussen)presentaties zijn alle projectmedewerkers en senior medewerkers aanwezig.

De opdrachtgever voor dit project was Agenda voor de Veenkoloniën, vertegenwoordigd door de wethouder van de gemeente Vlagtwedde.

Na de afronding van het introductieproject wordt samen met de coach teruggekeken op het proces en het product. De aanwijzingen uit het Handboek De Werkplaats Veenkoloniën (zie noot 15) over projectmatig werken en de criteria voor proces en product vormen hierbij het referentiekader. Samen worden 'lessons learned' geformuleerd die vervolgens meegenomen worden bij de uitvoering van de tweede projectopdracht. Het tweede, het hoofdproject, kan als 'het echte werk' gezien worden, waarbij een grote mate van zelfstandigheid van het projectteam gevraagd wordt. Het team maakt nu de planning, de taakverdeling en de invulling van de activiteiten volledig op eigen kracht.

Doordat de specifieke opdracht complexer en minder uitgewerkt is dan het introductieproject is er een bijeenkomst gepland in De Kenniswerkplaats waarbij de opdrachtgever aanwezig is. Met de toelichting van de opdrachtgever en de daarop volgende discussie moet het projectteam helder krijgen wat precies het probleem is en welke verwachtingen er leven bij de opdrachtgever. Nadat er werkafspraken zijn gemaakt, werken de projectmedewerkers verder in hun eigen omgeving. Het projectteam maakt daarbij gebruik van een digitaal kantoor (de on-line omgeving Brainbox<sup>10</sup>) om de communicatie, overlegmomenten, archivering, afspraken en informatie-uitwisseling in goede banen te leiden. Ook de begeleiders gebruiken dit kantoor voor communicatie met het team en de afzonderlijke leden.

Op vaste momenten in het traject zijn bijeenkomsten gepland waarbij het projectteam een tussenrapportage geeft aan de opdrachtgever en er tijdens de discussie kennis wordt gedeeld met de andere lopende projecten en tussen vertegenwoordigers uit de 5 O's. Aanwezige partijen hierbij zijn: opdrachtgever, experts, docenten, werkplaatsmanager, coach en interne opdrachtgever. Het project wordt afgesloten met het geven van een advies aan de opdrachtgever en een gezamenlijke evaluatie aan de hand van het Transitie-model.

## 2.2 De voorbereidingsfase

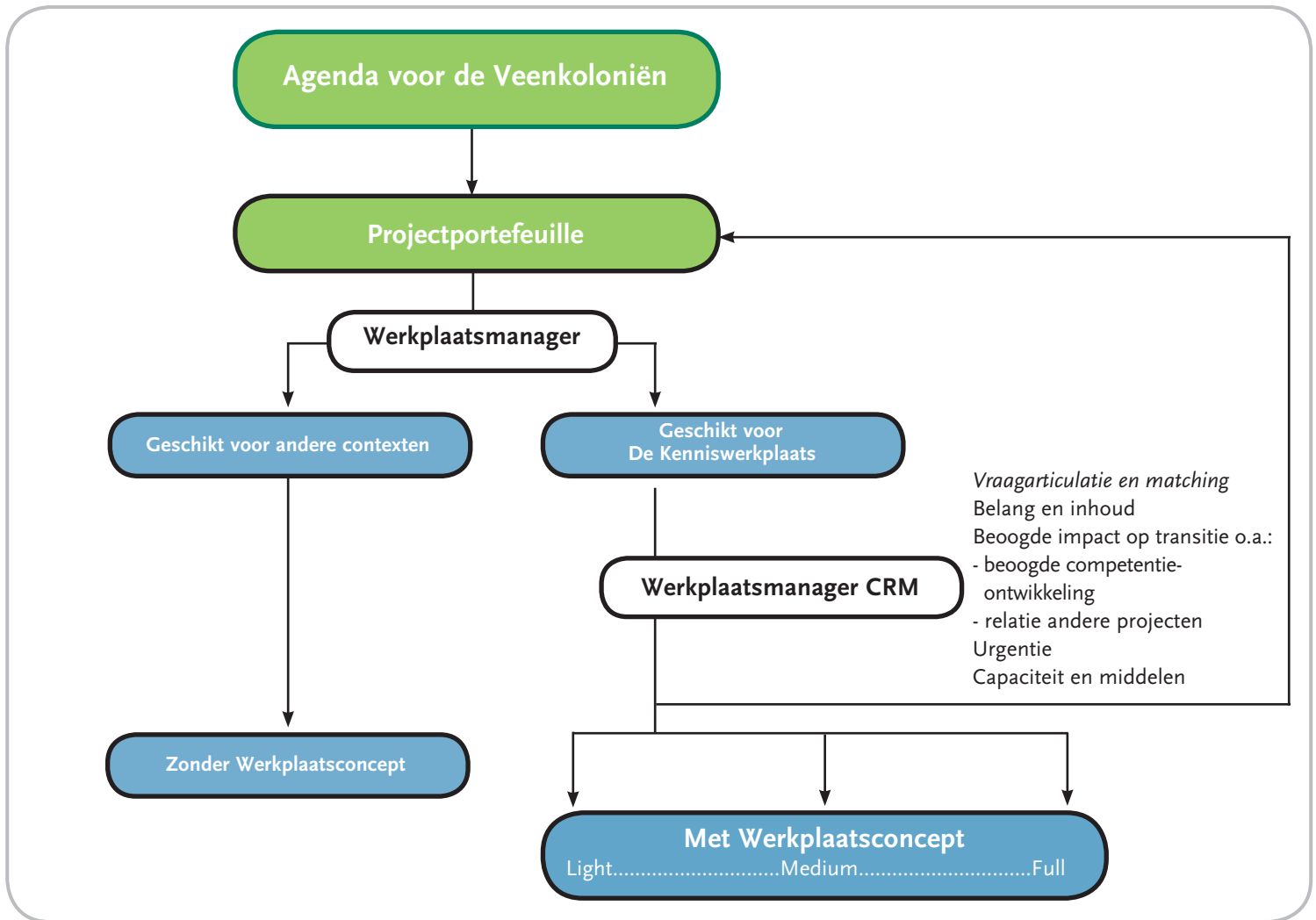
Per periode<sup>11</sup> wordt door de werkplaatsmanager in samenspraak met een vertegenwoordiger van het programmabureau De Agenda voor de Veenkoloniën<sup>12</sup> een projectportefeuille samengesteld. Deze projectportefeuille wordt vervolgens door de werkplaatsmanager in behandeling genomen. Er wordt hierbij gewerkt met het model op de navolgende pagina.

Uit de projectportefeuille maakt de werkplaatsmanager een eerste selectie van projecten die geschikt zijn om volgens het concept van De Kenniswerkplaats uitgevoerd te worden, met deelname van een aantal verschillende partijen en kansrijk wat betreft effect op de regio en ambitie. Vervolgens worden de projecten ingedeeld in de categorieën light, medium of full, afhankelijk van hun ambities op de drie dimensies van het Transitie-model. Voor alle varianten geldt overigens dat er naast voldoende capaciteit en deskundigheid ook aandacht en tijd voor reflectie op ervaringen beschikbaar moet zijn.

De werkplaatsmanager streeft ernaar per periode zoveel mogelijk projecten in uitvoering te nemen die, afzonderlijk en gezamenlijk, een zo hoog mogelijke potentie hebben volgens het model. Belangrijke overwegingen die hierbij een rol spelen zijn:

1. Is het project zodanig te vertalen dat het tegemoet komt aan de gewenste competentieontwikkeling van studenten? Een proces van vraagarticulatie en matching<sup>13</sup>.
2. Wat is de relatie met andere projecten? Draagt het bij aan de ontwikkeling van een relevant kennisgebied?
3. Hoe urgent is de oplossing c.q. het advies? Projecten met een hoge urgentie hebben meer kans van slagen.
4. Welke capaciteit en middelen staan voor de periode in kwestie ter beschikking. Naarmate een project complexer is en hogere ambities kent, zal er in het algemeen ook meer capaciteit noodzakelijk zijn.

Na de eerste selectie op basis van deze criteria doet de werkplaatsmanager een voorstel voor het in uitvoering nemen van een aantal projecten. Vervolgens wordt dit in het coördinatoren-overleg besproken. De coördinatoren vormen een vertegenwoordiging van de betrokken onderwijsinstellingen en zij hebben tot



- CRM:** customer relationship management
- Light:** beperkte ambitie voor de positie op de drie dimensies van het Transitie-model
- Medium:** matige ambitie voor de positie op de drie dimensies van het Transitie-model
- Full:** hoge ambitie voor de positie op de drie dimensies van het Transitie-model

taak in te schatten welke projecten kansrijk zijn om uit te voeren. Belangrijkste overweging hierbij is de haalbaarheid om voldoende studenten en begeleiders met de vereiste mix aan disciplines te 'werven'.

Wanneer een voorlopige keuze is gemaakt gaan zowel de coördinatoren, de werkplaatsmanager als mogelijke begeleiders 'op zoek' naar geschikte studenten en andere begeleiders<sup>14</sup>. Ook kan het zijn dat er tussentijds overleg is met de opdrachtgever om de opdracht wat bij te stellen. Al met al een proces dat enige tijd in beslag kan nemen. Uiteindelijk leidt dit tot een definitieve lijst van uit te voeren projecten met daarbij de namen van begeleiders en uitvoerenden.

De stap die hierna gezet dient te worden is het definitief opstellen van de opdracht-omschrijvingen en het formuleren van de beoogde ambities op de drie assen van het Transitie-model. Een proces waarbij alle partijen zoveel mogelijk worden betrokken teneinde het commitment en de motivatie te verhogen en te borgen. Ook wordt vastgelegd wie welke rol(len) gaat vervullen. Zo kan afhankelijk van de ambities van de opdrachtgever zijn/haar rol variëren van opdrachtgever op afstand tot deelnemer binnen het project. Het resultaat van dit alles wordt vastgelegd in een document dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de werkplaatsmanager. Voor het project Energiescan werd een ambitie geformuleerd liggende tussen 'light' en 'medium', in termen van de dimensies van het Transitie-model.

### 2.3 De uitvoeringsfase

#### Werkwijze en (detail)ontwerp

Voor alle medewerkers van De Kenniswerkplaats geldt dat er op hoofdlijnen volgens dezelfde aanpak wordt gewerkt. Deze hoofdlijnen zijn een mix van elementen uit een bedrijfsmatige en een leer- en ontwikkelingsgerichte omgeving. De uitwerking is te vinden in het 'Handboek'<sup>15</sup>. Hierin zijn o.a. de cultuur, de richtlijnen voor projectmatig werken, de eisen met betrekking tot kwaliteit en wijze van omgang met elkaar, en de gedragscode ICT-gebruik opgenomen.

Elke nieuwe deelnemer van De Kenniswerkplaats wordt geacht kennis te nemen van dit 'Handboek' zodat het een leidraad kan vormen voor het dagelijks handelen.

Met het 'Handboek' is voor een belangrijk deel de methodiek voor de uitvoering van elk project beschreven. De algemeen geldende tekst wordt vervolgens aangevuld met een, op ieder project afzonderlijk toegesneden, detailontwerp. Hierin zijn alle aspecten, die tijdens de uitvoering van belang zijn, opgenomen. Het gaat dan met name om de invulling van de introductieperiode inclusief introductieproject, de invulling van een eventuele tweede voorbereidingsopdracht en de mijlpalen van het hoofdproject. Ook de benodigde instrumenten zoals bv. specifieke workshops of trainingen zijn hierin opgenomen. Hoe het gedetailleerde ontwerp er precies uitziet, zal afhangen van de geformuleerde doelen en de specifieke kenmerken van de projectmedewerkers. Zo zal voor een groep, die betrekkelijk weinig ervaring heeft in projectmatig werken en samenwerken in een heterogeen samengesteld team, het ontwerp er anders uitzien dan voor een groep die wel enige ervaring heeft maar waar weinig relevante vakkennis aanwezig is. In het eerste geval zal aan de hand van specifieke werkvormen en activiteiten aandacht besteed worden aan teamvorming, terwijl in het tweede geval eisen gesteld worden aan verdieping van vakkennis<sup>16</sup>. Vanzelfsprekend spelen praktische randvoorwaarden zoals haalbaarheid (organiseerbaar en betaalbaar) een bepalende rol. In de praktijk blijkt dat met de creatieve inzet van alle deelnemers heel veel mogelijk is. Het (detail)ontwerp en de bijbehorende planning voor het project Energiescan is te vinden in bijlage 3.

19

#### Rollen

Speciale aandacht bij de uitvoering van een project gaat uit naar de invulling van de rollen. Binnen een projectgroep worden de gebruikelijke rollen onderscheiden. Bij De Kenniswerkplaats is daar één specifieke rol aan toegevoegd, namelijk die van 'volger' (zie ook bijlage 4 van het 'Handboek'). De persoon met deze rol heeft expliciet tot taak de kwaliteit van het proces te monitoren en zich hierbij vooral te richten op de vraag of een ieder nog met voldoende plezier aan het werk is.

Meent hij/zij dat daarover twijfels bestaan, dan agendeert hij/zij dat voor een volgende groepsbijeenkomst. Het is dus uitdrukkelijk niet de verantwoordelijkheid van de volger zelf zorg te dragen voor de kwaliteit van het proces, maar uitsluitend dit tijdig bespreekbaar te maken.

In de rollen van de begeleiders wordt een onderscheid gemaakt tussen die van coach, interne opdrachtgever (iog), expert en werkplaatsmanager. De wijze van begeleiden is een samenspel met oog voor de specifieke aspecten van de drie dimensies van het Transitie-model. Het veronderstelt kennis en vaardigheden op het gebied van coaching, communicatie, positionering en relatiedefiniëring waarbij het bevorderen van motivatie en leren, het bevorderen van persoonlijke en professionele ontwikkeling en omgaan met weerstand belangrijke onderdelen vormen<sup>17</sup>. Tijdens de uitvoering van de projecten worden regelmatig intervisie- en trainingsbijeenkomsten belegd.

Bij het project Energiescan is de rolverdeling zoals hierboven geschetst, ingevuld. Er is echter ook een andere variant mogelijk waarbij er eigenlijk geen begeleiders zijn maar alleen deelnemers. In dat geval is ieder verantwoordelijk voor de kwaliteit van de eindproducten en de processen. In dat geval 'produceert' bijv. een docent mee. Dat dit een complexere vorm van relatiedefiniëring is en dus extra specifieke vaardigheden vraagt, moge duidelijke zijn.

### Ondersteuning & instrumenten

Ter ondersteuning van de processen en ten behoeve van de kwaliteit is een aantal instrumenten ontwikkeld:

#### *Transitiemodel*

Een centrale plaats wordt ingenomen door het Transitie-model<sup>18</sup>. Hiermee kan de voortgang van een project gemonitord en geëvalueerd worden.

#### *Waarde-ring*

Ten behoeve van de professionele ontwikkeling hebben alle medewerkers aan het begin van hun 'loopbaan' bij De Kenniswerkplaats een gesprek met hun coach (studenten) of leidinggevende (senior medewerkers). Tijdens dit gesprek wordt besproken en vastgesteld welke functie-eisen en welke te ontwikkelen (deel)competenties van belang zijn. Het beroepsbeeld en de 'waarde-ring' als model kunnen hierbij heel behulpzaam zijn<sup>19</sup>. Het regelmatig bespreken van de persoonlijke en professionele ontwikkeling vormt een element van kwaliteitszorg. Dit gebeurt in de vorm van individuele gesprekken met de gewenste

competentieontwikkeling als uitgangspunt en de waarde-ring als hulpmiddel.

#### *Digitale voortgangsformulieren*

Er is een aantal formulieren ontwikkeld, de zogenaamde digi-coach, digi-iog en digiwerkplaatsmanager (zie bijlage 5) om ervaringen en bevindingen op het gebied van begeleiding en voortgang vast te leggen en met elkaar te kunnen delen. De bedoeling is dat deze digitale invulformulieren wekelijks ingevuld worden en in de groep met elkaar vergeleken worden, zodat knelpunten tijdig gesignaleerd en aangekaart kunnen worden.

#### *Beoordeling*

De wijze van beoordeling hangt af van de gemaakte afspraken met de betreffende opleiding van de student. De voorkeur gaat uit naar een onafhankelijke beoordeling bijvoorbeeld aan de hand van een assessment op basis van gemaakte producten (rapporten, portfolio, logboek etc.). Dit zou niet alleen voor de studenten kunnen gelden maar ook voor de andere betrokkenen, als onderdeel van een HRM-cyclus.

Bij de deelnemers van het project Energiescan is de beoordeling uitgevoerd door de beide begeleiders (coach en iog) van het project. Dit werd uitgevoerd op basis van de door de groep gemaakte producten (met name het adviesrapport), de tussen- en presentatie(s) en de gerealiseerde competentieontwikkeling.

## 2.4 De resultaten en evaluatie

### *Het evaluatieplan*

Na elke cyclus, met een tijdsduur van een halfjaar, wordt het leren en werken door de projectteams bij De Kenniswerkplaats geëvalueerd en worden verbetervoorstellen geformuleerd voor de volgende cyclus.

Zowel de opbrengsten van het project als de inrichting en de processen bij De Kenniswerkplaats worden geëvalueerd bij senior medewerkers en projectmedewerkers.

#### A. Opbrengsten

De opbrengsten worden aan de hand van evaluatievragen bij de drie dimensies van het Transitie-model beoordeeld:

- Dimensie projectopbrengsten: in hoeverre zijn de gewenste projectresultaten bereikt?
- Dimensie ontwikkeling: in hoeverre hebben betrokkenen zich ontwikkeld op de aspecten Jezelf, Ander, Expertise en Resultaat<sup>20</sup>?
- Dimensie verduurzaming: in hoeverre is er sprake van borging van de projectuitkomsten in de regio?

#### B. Inrichting en processen bij De Kenniswerkplaats

De inrichting en processen worden beoordeeld aan de hand van evaluatievragen vanuit de volgende invalshoeken:

- Didactische activiteiten: in hoeverre is het leren door de projectteamleden adequaat ondersteund?
- Kennisuitwisseling en cultuur: in hoeverre is er een cultuur van kennisdeling gerealiseerd?
- Organisatie: hoe verliep de samenwerking binnen de projectteams en tussen de projectteams en andere betrokkenen in de regio (o.a. de opdrachtgever)?

#### Uitkomsten van de evaluatie

De periode september 2010 tot februari 2011 is geëvalueerd bij 6 mbo-studenten (van de totaal 8) van het projectteam Energie-scan en een senior medewerker, die de rol had van coach en interne opdrachtgever.

#### Evaluatie van de dimensie ontwikkeling bij de studenten

#### A. Opbrengsten

##### Dimensie projectopbrengsten

Voor de studenten zijn de gewenste projectresultaten bereikt. De hbo'ers hebben een energiescan ontwikkeld en deze hebben ze in eerste instantie samen met de mbo-studenten toegepast. Later hebben de mbo'ers de scans zelf uitgevoerd. De hbo'ers hebben de uitkomsten van de scans geanalyseerd en de betreffende bedrijven een analyse gegeven van hun energieverbruik aangevuld met aanbevelingen voor optimalisatie van het verbruik. Een onderdeel daarvan waren investeringsplannen om duurzaam energie te produceren.

##### Dimensie ontwikkeling

De dimensie ontwikkeling is geëvalueerd bij de zes studenten. In onderstaande tabel is in hun eigen woorden weergegeven wat ze geleerd hebben op vier aspecten van de waarde-ring.

##### Dimensie verduurzaming

In verband met deze dimensie zegt één student dat hij niet denkt dat er veel met het resultaat zal worden gedaan. De overige vijf antwoorden zijn positief. De toelichtingen zijn verschillend: twee studenten zeggen 'bruikbaar voor de Veenkoloniën of het Noorden als energieproducent'. Anderen geven aan: 'ja, want het is duurzaam en snel terug te verdienen, en het motiveert

Aspect	Geleerd, ervaren
<b>Jezelf</b>	plezier (2x), voorbereiding, presentatie (4x), veel meer kennis (4x)
<b>Ander</b>	samenwerken met anderen (4x); samenwerking met hbo-studenten (2x); communicatie met elkaar; verdeling van taken; werkoverleg; contact met wethouder – veel van geleerd en op ideeën gekomen; informatie opdoen van verschillende instanties; samenwerking kan productiever; mis motivatie.
<b>Expertise</b>	zonne- en windenergie (4x); duurzame energie; inpassing duurzame energie in landbouwgebieden; nge-modules; regelingen zonneenergie (2x); verbruik van energie - waar zit het in, kan het uit (3x); meer energiebewust geworden; mening over veehouderij.
<b>Resultaat</b>	redelijk, met een aantal verbeterpunten voor de uitvoering (4x); resultaten nog niet klaar; windenergie, moeilijk om buurtbewoners om te krijgen; windmolens, energiescans, zonne-energie ed.

ondernemers om goedkoop energie op te wekken', 'ja, het zet ondernemers aan tot denken over duurzame energie op hun bedrijf', en 'ja, het motiveert boeren om duurzame productiemiddelen te gebruiken'.

De directe opdrachtgever van de studenten (DLV Dier Groep) gaat met de gegevens van de energiescans een database maken en een website met een berekeningsmodule waarmee bedrijven hun energieverbruik kunnen zien en vergelijken met de bedrijven die zijn gescand in de Veenkoloniën. Voor deze vervolgoopdracht worden ook weer studenten van De Kenniswerkplaats ingezet.

B. Inrichting en processen bij De Kenniswerkplaats  
Bij het project Energiescan is gebruik gemaakt van de volgende instrumenten:

#### *Didactische activiteiten*

De studenten geven aan veel geleerd te hebben van informatie van externe instanties en dat er veel informatie beschikbaar was. Ze waarderen de projecten ('leuke projecten'), en het feit dat ze 'dichter op de praktijk' zitten dan op school.

De studenten zijn beoordeeld door hun docent-begeleiders. Alle studenten hebben de studiepunten ontvangen en de gewenste competenties eigen gemaakt. Voor de mbo'ers sloten de competenties die ze voor het vak 'optimalisatieplan, onderdeel energie' moesten verwerven naadloos aan bij de opdracht die ze bij De Kenniswerkplaats hebben uitgevoerd.

De opbouw van introductieproject naar hoofdproject heeft goed gewerkt om de studenten stapsgewijs vertrouwd te maken met het werken aan projecten bij De Kenniswerkplaats. Met name de mbo-studenten waren enthousiast over het introductieproject, waarbij de wethouder als opdrachtgever veel aandacht had voor de studenten en actief met hen meedacht over de opdracht.

#### *Kennisuitwisseling en cultuur*

De docent-begeleider geeft aan dat veel van het overleg met de studenten op school plaatsvond. De hbo- en mbo-studenten werkten op verschillende locaties; de hbo'ers zaten bij de opdrachtgever, de mbo'ers werkten veel op de opleiding. Er was daardoor niet echt een gevoel van 'community' (bij De Kennis-

werkplaats horen) of een cultuur van kennisdeling. Wel ervoeren de studenten 'een gezellige werksfeer' en voelden ze zich 'actiever betrokken' bij hun project dan op school. De studenten waardeerden de introductiebijeenkomst en de workshops die op locatie Veendam plaats vonden.

#### *Organisatie*

Zowel de studenten als de begeleider geven aan dat het contact met de opdrachtgever nog niet optimaal was.

### 2.5 Verbetersuggesties

Op grond van observaties tijdens de uitvoering en de uitkomsten van de evaluatie, kunnen de volgende suggesties geformuleerd worden:

- Door locatieproblematiek heeft één docent zowel de rol van coach als die van interne opdrachtgever ingevuld. Het zou beter zijn om die rollen over verschillende personen te verdelen omdat het lastig is voor één persoon om steeds expliciet te maken in welke rol hij op een bepaald moment de studenten aanspreekt.
- In deze cyclus was de coach-begeleider een zeer ervaren medewerker. Bij uitbreiding van het team van begeleiders dient expliciet tijd ingeruimd te worden voor training en begeleiding van onervaren begeleiders.
- Het gemeenschappelijk leren en ontwikkelen is bij dit project minder uit de verf gekomen. Daarvoor waren de werktijden van de studenten te verschillend en de locaties van waaruit gewerkt kon worden te ver van elkaar verwijderd (Leeuwarden, Emmen en Veendam).
- Het werken op verschillende locaties is niet bevorderlijk voor het ontstaan van een gemeenschapsgevoel en het samen kennis creëren. De vooraf geformuleerde ambities op het gebied van ontwikkeling en verduurzaming zijn mede hierdoor niet bereikt. Tijdens volgende cycli zullen de projectteams elkaar vaker moeten zien op de fysieke locatie van De Kenniswerkplaats (in Veendam). Hiertoe worden bijeenkomsten gepland die inspirerend en waardevol zijn voor alle projectteams en de senior medewerkers, omdat door de opzet ervan er voor iedereen iets te halen en te brengen is.
- Voor het individuele leerproces zouden er meer individuele gesprekken moeten worden gepland.



- Het reflectieproces zou bovendien minder vrijblijvend van karakter kunnen zijn door steeds (eerst begeleid, later zelfstandig) 'lessons learned' te formuleren na belangrijke fases in het project. Een aanvullende maatregel zou kunnen zijn dat projectteamleden elkaar peerfeedback gaan geven.
- Voor de organisatie van De Kenniswerkplaats geldt dat met name het systematisch gebruiken van het scoreformulier van het Transitie-model en het betrekken van de opdrachtgever hierbij vaste aandachtspunten moeten worden in de volgende cycli<sup>21</sup>.
- Het contact met de opdrachtgever was nog niet optimaal. In een volgende cyclus zal hier tijdig aandacht aan besteed dienen te worden.

## 2.6 Conclusie

Het project energiescan valt achteraf te waarderen als een project waarbij de ambities en de bereikte resultaten vanuit transitieperspectief bescheiden zijn. In termen van het Transitie-model komt dit neer op een positie dicht bij 'light' dan bij 'medium'.

Er is gebruik gemaakt van een deel van de beschikbare methoden en instrumenten. De belangrijkste beperkende factoren vallen in de categorie 'praktische en organisatorische zaken' (locatie, werktijden, beschikbaarheid etc.).

# 3

Structuur gericht op operationeel niveau  
Structuur gericht op beleidsmatig en strategisch niveau

## <sup>24</sup> De structuur van De Kenniswerkplaats



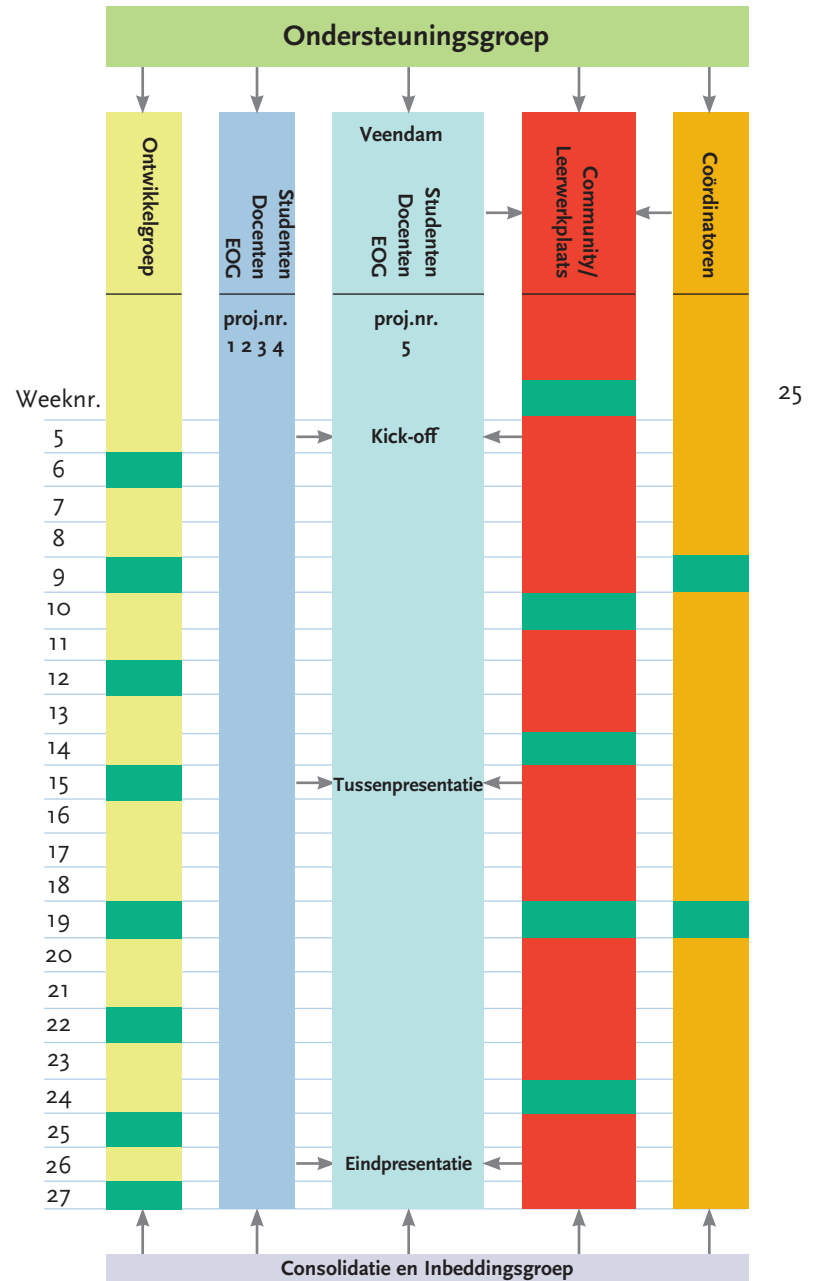
In hoofdstuk 2 is aangegeven dat voor de verdere ontwikkeling van De Kenniswerkplaats het van belang is verbinding te maken met bestaande structuren en processen van betrokken shareholders. In feite is op dit aspect de as 'verduurzaming' van toepassing maar dan met De Kenniswerkplaats zelf als object. Anders gezegd: als het gaat over de structuur van De Kenniswerkplaats dan zijn de volgende twee vragen relevant:

1. In hoeverre zijn de activiteiten van De Kenniswerkplaats erop gericht om een duurzame samenwerking met de partners te bewerkstelligen?
2. In hoeverre zijn de activiteiten van de partners binnen hun eigen structuren en processen ingebed om een duurzame rol binnen De Kenniswerkplaats en de beoogde regio transitie te kunnen spelen?

Aangezien het om een complex vraagstuk gaat is gekozen voor twee hoofdstructuren die tezamen een ontwikkelingsgerichte aanpak kunnen faciliteren. De eerste is gericht op het kunnen agenderen en ontwikkelen van onderwerpen of activiteiten binnen De Kenniswerkplaats op operationeel niveau. De tweede is gericht op onderwerpen of activiteiten die meer op beleidsmatig en strategisch niveau liggen, zowel binnen De Kenniswerkplaats als bij de betrokken shareholders.

### 3.1 Structuur gericht op operationeel niveau

In hoofdstuk 2 is duidelijk geworden dat afhankelijk van de wensen en ambities van uitvoerenden van een project meer of minder ondersteuning met instrumenten en methoden ingezet kan worden. Naarmate de ambities hoger liggen worden ook hogere eisen gesteld aan de vaardigheden van de begeleiders en de inrichting van de processen. Het aantal docent-begeleiders dat over deze vaardigheden beschikt zal langzamerhand uitgebreid moeten worden. De ervaring leert dat minder ervaren docenten deze vaardigheden het best onder de knie kunnen krijgen door zelf een rol te spelen bij de uitvoering en deel te nemen aan reflectie, het zich eigen maken van methoden en het weer overdragen daarvan aan nieuwe collega's. Binnen De Kenniswerkplaats is deze aanpak van delen, opbouwen en uitbreiden (zowel kwantitatief als kwalitatief) als volgt vorm gegeven.



EOG: externe opdrachtgever

Community: Community of Learners CoL (zie noot 22)

In het midden (lichtblauwe kolom) bevindt zich het hart van De Kenniswerkplaats, te weten de dagelijkse praktijk van de uitvoering van een project (hier locatie Veendam). Dit project kan (al of niet gestructureerd) gevoed worden door andere lopende projecten (blauwe kolom). Alle betrokkenen gedurende een bepaalde periode vormen een Community of Learners<sup>22</sup> (rode kolom). Deze komen regelmatig samen om te reflecteren op de voortgang, knelpunten te bespreken, beelden te delen en suggesties voor verbeteringen op te stellen. De Ontwikkelgroep is verantwoordelijk voor het verbeteren van het geheel, door nieuwe methoden en instrumenten te ontwikkelen voortbouwend op ideeën en concepten vanuit de Ondersteuningsgroep, en deze uit te testen en te implementeren in samenwerking met coaches en begeleiders. In hun werkzaamheden nemen ze mee de uitkomsten van de systematische monitoring en de input vanuit de Community of Learners. De meest rechtse kolom bestaat uit de Coördinatoren groep. Deze draagt zorg voor (tijds) acquisitie van de studenten en de inhoudelijke afstemming tussen verschillende projecten. De groene balken representeren de planning van de bijeenkomsten. Het geheel wordt overkoepeld door de Ondersteuningsgroep die vooral op conceptueel niveau doorontwikkelt. De noodzakelijk te zetten stappen op andere niveaus en binnen andere structuren vallen onder de verantwoordelijkheid van de Consolidatie & Inbeddingsgroep (grijze balk onderaan).

De groepen vormen geen organisatie-eenheid in klassieke zin. Een ieder vervult rollen en taken binnen verschillende groepen waardoor flexibiliteit, dynamiek en uitwisseling optimaal geborgd wordt.

Het aantal mensen dat kennis en ervaring heeft wordt langzamerhand groter, met name door de geleidelijke toename in het aantal projecten en door begeleiders 'tijdelijk in dienst' te nemen. Hierdoor worden ervaringen ook weer in de eigen instelling verspreid en ontstaat er een proces waarbij steeds meer mensen kennis hebben van het concept van De Kenniswerkplaats<sup>23</sup>.

### 3.2 Structuur gericht op beleidsmatig en strategisch niveau

Teneinde De Kenniswerkplaats te kunnen doorontwikkelen naar een werkwijze die structureel is verbonden met de shareholders en de Agenda voor de Veenkoloniën is het noodzakelijk dat ontwikkel-

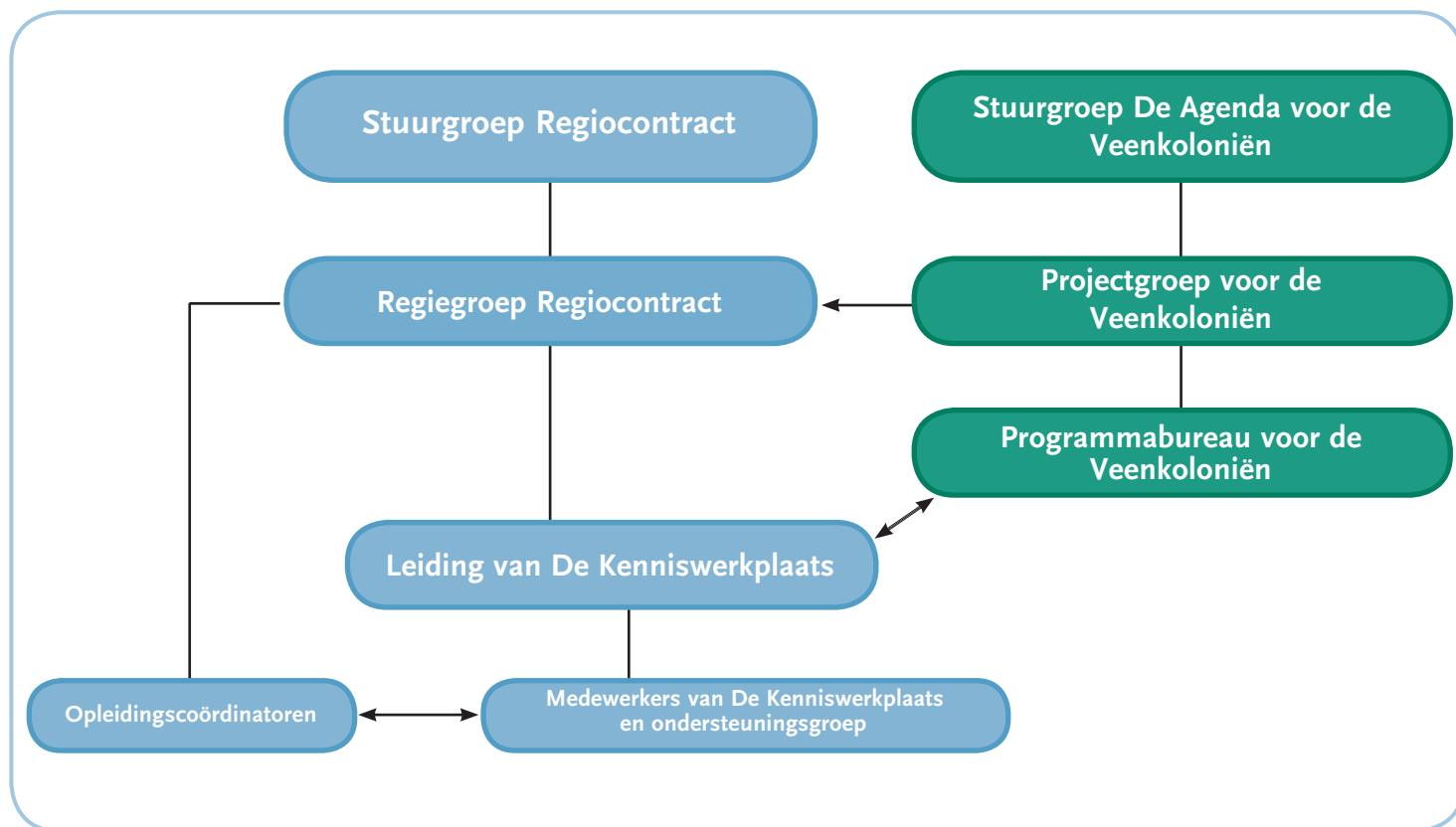
punten op de agenda van betrokken instellingen gezet kunnen worden. Aangezien deze ontwikkelpunten zowel op beleidsmatig als strategisch niveau liggen is het logisch om deze lagen van de organisaties hierbij expliciet te betrekken. Alleen op deze wijze is duurzame doorontwikkeling haalbaar.

Bij De Kenniswerkplaats is voor de volgende structuur gekozen.

Inhoudelijk is de Agenda voor de Veenkoloniën leidend. Zij zijn in feite vrager en dus 'aan zet'. De stuurgroep van de Agenda voor de Veenkoloniën bepaalt per cyclus van vier jaar de hoofdelementen van het programma en de Projectgroep en het Programmabureau werken dit uit naar programma's per jaar inclusief de te behalen targets. Een deel van dit programma is in potentie geschikt voor uitvoering door De Kenniswerkplaats. Zoals al in hoofdstuk 2 is aangegeven vindt vaststelling van de projectportefeuille plaats binnen het overleg tussen het Programmabureau en de werkplaatsmanager.

De eindverantwoordelijkheid voor de aanpak<sup>24</sup> en de facilitering ligt bij de stuurgroep van het Regiocontract. Vertegenwoordigers op bestuursniveau van de betrokken instellingen maken hier deel van uit. Voor beslissingen op beleidsniveau en een meer directe sturing is de Regiegroep in het leven geroepen. Hierin zijn alle deelnemende onderwijsinstellingen vertegenwoordigd<sup>25</sup>. Zij komen frequenter dan de stuurgroep bijeen en de doorontwikkeling vormt het belangrijkste aandachtspunt voor de Regiegroep.

De Regiegroep stuurt de werkplaatsmanager<sup>26</sup> aan die op zijn beurt leiding geeft aan De Kenniswerkplaats. De werkplaatsmanager is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uit te voeren projecten en voor de doorontwikkeling van De Kenniswerkplaats. Hij wordt hierbij geholpen door de ondersteuningsgroep, die deze doorontwikkeling expliciet tot taak heeft. Het totaal aan taken van De Kenniswerkplaats is weer te geven aan de hand van drie verschillende taakclusters: Ontwikkeling & Uitvoering, Ondersteuning, en Consolidatie & Inbedding (zie verder bijlage 6). De leden van de ondersteuningsgroep voeren deze taken tezamen met de andere medewerkers van De Kenniswerkplaats uit. Iemand kan verschillende rollen hebben binnen de taakclusters. De taakclusters zijn dus uitdrukkelijk niet op te vatten



als organisatie-eenheden maar als totaalpakket van uit te voeren taken, waarbij de onderlinge samenhang en de afstemming van de taken van wezenlijk belang zijn.

De Regiegroep is tevens verantwoordelijk voor de aansturing en facilitering van de coördinatoren van de onderwijsinstellingen. Deze zorgen onder andere voor een adequate vulling van de projectgroepen met studenten.

Aangezien het uiteindelijke doel de transitie van de regio is en de uitkomst dus van te voren niet te omschrijven valt, is het voor alle betrokkenen van belang dat zij voortdurend en bij alle acties en interventies, de drie dimensies van het Transitie-model voor ogen houden en daarop regelmatig reflecteren. Het bete-

kent ook dat de sturing op de processen dient te voldoen aan een aantal specifieke kenmerken. Kenmerken die passen bij het wezen van het concept van De Kenniswerkplaats zoals gemeenschappelijkheid, willen leren en vertrouwen<sup>27</sup>.

Met bovenstaande structuur is het (in principe) mogelijk om elk gewenst aandachtspunt op elk gewenst niveau te adresseren.

# 4

Het 4C/ID-model van Van Merriënboer  
De waarde-ring  
De vier pijlers  
De procespiramide

## 28 De concepten van De Kenniswerkplaats



In hoofdstuk 1 is kort ingegaan op het ontstaan en de werkwijze van De Kenniswerkplaats. De ervaringen uit de beginjaren hebben laten zien dat er een behoefte is aan een steviger fundament in de vorm van enkele kernconcepten van waaruit de deelnemers sturing en ondersteuning kunnen geven aan de werkprocessen binnen De Kenniswerkplaats. Bij opschaling van het Werkplaatsmodel, binnen de eigen regio maar ook landelijk, is het noodzakelijk om te beschikken over een gemeenschappelijke set van modellen en een begrippenapparaat om met elkaar een visie te ontwikkelen over het realiseren van de ambities.

In dit hoofdstuk wordt een aantal kernconcepten uit de huidige praktijk nader toegelicht. In hoofdstuk 7 worden concepten die een rol spelen in het ontwikkelingsperspectief voor De Kenniswerkplaats uitgewerkt.

#### 4.1 Het 4C/ID-model van Van Merriënboer

Het 'four-component instructional design' model (kortweg 4C/ID-model) is uitgewerkt en onderbouwd door Jeroen van Merriënboer (J.J.G.van Merriënboer & P.A. Kirschner, 2007) Een leeromgeving die volgens dit model is ontwikkeld, kan beschreven worden met vier samenhangende componenten:

1. Leertaken: concrete, authentieke 'hele-taak' ervaringen.  
Een opeenvolging van leertaken of opdrachten vormt de kern van een 4C/ID onderwijsprogramma. Van belang is dat de opdrachten 'hele taken' zijn en uitgevoerd worden in een echte of gesimuleerde omgeving. Iedere 'hele taak' confronteert de student met alle samenhangende vaardigheden waaruit de complexe taak of de te leren competentie bestaat. Leertaken worden geordend in zogenaamde taakklassen, die verschillen in complexiteit van de opdracht. Binnen iedere taakklasse voert de student leertaken uit met afnemende begeleiding en toenemende zelfverantwoordelijkheid.
2. Ondersteunende informatie: informatie die het uitvoeren en leren van (aspecten van) probleemoplossingen ondersteunt en waarbij de nieuwe informatie wordt gekoppeld aan reeds aanwezige voorkennis. Studenten worden aangemoedigd om bestaande cognitieve schema's te verrijken.
3. Procedurele informatie: informatie die voorwaardelijk is voor het leren uitvoeren van routineaspecten van de leertaken.
4. Deeltaakoefeningen: extra oefeningen om de automatisering van bepaalde routinehandelingen te bevorderen.

In het didactisch ontwerp van het leer- en werkarrangement De Kenniswerkplaats zijn elementen uit het 4C/ID model te herkennen. De herhaalde kennismaking met de 'hele taak', de toename in complexiteit en geleidelijke afname in begeleiding vormen de basis voor de uitvoering van de projectopdrachten (introductieproject en hoofdproject). De tekst in het 'Handboek' en de mondelinge toelichting daarop door de coach zijn voorbeelden van ondersteunende informatie. De thema's van de workshops voorzien in ondersteunende en procedurele informatie.

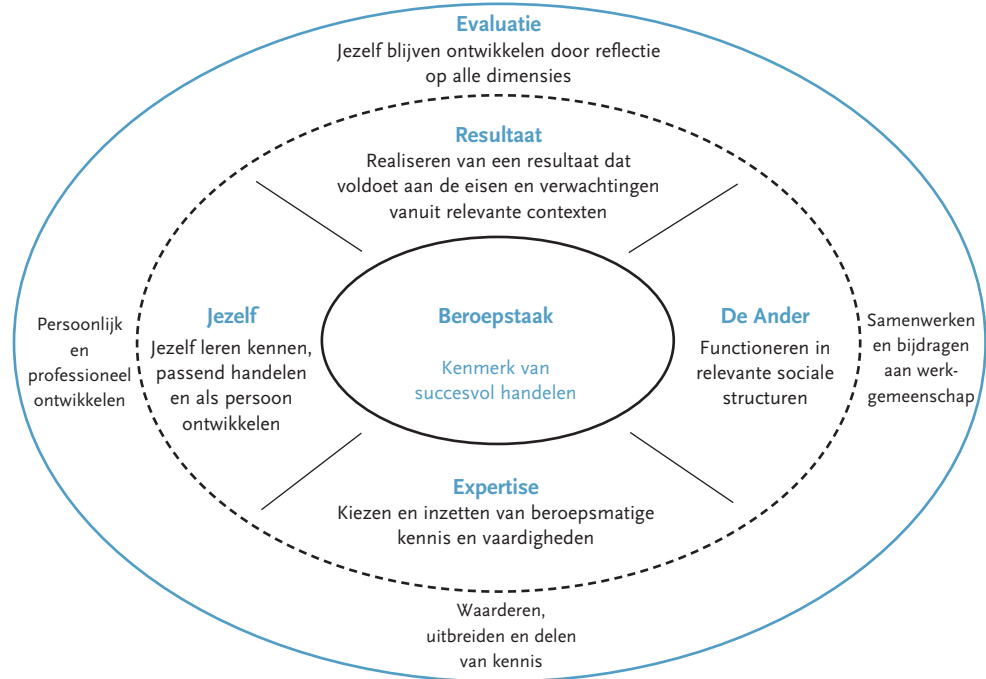
Afhankelijk van de kenmerken van de deelnemers aan de projecten en de geformuleerde ambities, kunnen met de genoemde componenten op een flexibele wijze ontwerpen voor passende leer- en werkarrangementen opgezet worden (voor een voorbeeld hiervan de bijlagen 3 en 4).

29

#### 4.2 De waarde-ring

De waarde-ring is ontwikkeld om structuur te geven aan begeleidings- en voortgangsgesprekken over individuele, persoonlijke en professionele ontwikkeling. Na een aantal gesprekken met begeleiding zal de waarde-ring een vast onderdeel kunnen worden van zelfstandige reflectie. De toepassing beperkt zich niet tot de categorie junior medewerkers (de studenten), maar het model is evengoed bruikbaar in gesprekken met senior medewerkers, als het gaat om het pro-actief en retrospectief kijken naar hun ontwikkeling binnen de leer- en werkgemeenschap. Centraal in het model staat de beroepstaak en de kenmerken die de uitvoering ervan succesvol maken. Vanuit verschillende invalshoeken kan naar de uitvoering van de taak gekeken worden. Deze invalshoeken zijn in het model in de binnenste ring weergegeven met de kernwoorden Jezelf, De Ander, Resultaat en Expertise. In het gesprek komen deze aspecten, die overigens niet altijd scherp af te bakenen zijn, terug. In de buitenste ring tenslotte gaat het in essentie om het leervermogen: Hoe kijkt betrokkene terug op zijn/haar functioneren en welke voornemens kunnen voor de toekomst geformuleerd worden op de eerder besproken aspecten?

De waarde-ring:  
model voor professionele ontwikkeling



30

#### 4.3 De vier pijlers

Het didactisch ontwerp is opgenomen in een groter geheel. De integratie en gelaagdheid van verschillende processen vormt de kracht van het concept dat ten grondslag ligt aan alle activiteiten binnen De Kenniswerkplaats.

De *eerste pijler* benadrukt de integratie van werken en leren in een rijk ontwerp<sup>28</sup> (Work-based learning).

In het concept van Work-based learning komen een groot aantal aspecten van de rijkdom van het ontwerp bij elkaar.

Het eerste element van de rijkdom en kracht van Work-based learning<sup>29</sup> wordt gevormd door elkaar versterkende effecten op cognitieve, emotionele en sociale dimensies.

- De combinatie van leer- en werkervaringen in een omgeving met vooral taakgerichte ondersteuning en regelmatig momenten voor reflectie tijdens geplande en spontane interventies; Kern: georganiseerde ondersteuning en reflectie in geïntegreerde leer-werkomgeving.
- Een inhoudelijke thematiek voor de projectopdrachten waarmee studenten zich betrokken voelen, waar ze enthousiast voor zijn om zich in te verdiepen en waarvoor ze zich in willen zetten; Kern: intrinsieke motivatie.

- Een sociale context waarin de leerervaringen worden opgedaan (zowel het projectteam als de bredere gemeenschap waarbinnen de projecten worden uitgevoerd) met een diversiteit in de kenmerken van de deelnemers; Kern: een betekenisvolle sociale context waar de diversiteit in de achtergrond en persoonskenmerken van de deelnemers als positief en inspirerend wordt gewaardeerd.

Een tweede element van de rijkdom van het ontwerp wordt gevormd door de ondersteuning van het leren via:

- Het gebruik van referentiekaders die gelegitimeerd zijn vanuit het (toekomstig) beroep en vervolgens vertaald zijn en gecommuniceerd worden in de vorm van heldere verwachtingen omtrent het functioneren en de leeropbrengsten binnen de leer-werkgemeenschap;
- De uitvoering met toenemende zelfstandigheid van exemplarische taken<sup>30</sup>.
- Een begeleidings- en beoordelingsmethodiek die vooral gericht is op de ontwikkeling van mentale modellen en cognitieve strategieën om zodoende de transfer van de leeropbrengsten naar andere contexten te vergemakkelijken.



De *tweede pijler* verwijst naar de inrichting van de werkomgeving en de onderlinge relaties tussen de medewerkers in de leerwerk-gemeenschap. Zie hoofdstuk 5 voor een uitgebreide toelichting. Als belangrijke elementen uit het concept 'Community of Learners, COL' worden hier uitgelicht:

- De activiteiten die de deelnemers uitvoeren in de gemeenschap zijn authentiek en exemplarisch. De authenticiteit van de taken betekent dat er een directe relatie bestaat met de beroepspraktijk en dat de werkzaamheden als relevant beoordeeld worden. Het scala aan werkzaamheden uit de praktijk kan niet volledig geoefend worden in de context van de leerwerkomgeving. Zoveel mogelijk worden daarom de opdrachten en taken exemplarisch ingevuld, waarbij centraal staat de mate van representativiteit voor de beroepspraktijk van de taak en daarmee samenhangend, de te verwerven (deel)competenties.
- Talrijke en heel diverse ontmoetingen en interacties binnen de gemeenschap met deelnemers van de gemeenschap, waarbij expliciet aandacht wordt besteed aan de relatiedefiniëring tussen minder ervaren leden en experts en de groei naar zelfverantwoordelijkheid.
- Het commitment van alle leden aan de gemeenschap om van en met elkaar te leren en de mogelijkheden hiertoe op basis van de dagelijks zich voordoende ervaringen op leer- en werk-

gebied, met elkaar aan te grijpen.

- Een cultuur die niet alleen (passief) ruimte biedt aan persoonlijke en professionele ontplooiing en groei van het individu en de groep, maar dit ook actief stimuleert, ondersteunt en monitort.

De *derde pijler* benadrukt dat kenmerken van de inrichting van de leer- en werkomgeving door moeten werken op het niveau van de organisatie.

De kenmerken van het leer- en werkarrangement (vgl. de eerste pijler) kennen hun tegenhangers op het terrein van organisatie-ontwikkeling. Ook hier spelen cognitieve, emotionele en sociale aspecten die elkaar versterken een rol. In de terminologie is geprobeerd de symmetrie naar voren te laten komen:

- Een integratie van onderzoekend leren en werken, waarbij bestaande opvattingen en werkwijzen steeds kritisch tegen het licht gehouden worden, waarbij deelnemers vooral worden gebruikt om met elkaar te reflecteren over ervaringen.
- Formulering van organisatiedoelen zodanig dat ze voor deelnemers een bron kunnen zijn van nieuw elan, energie en motivatie.
- Een breed gedragen verantwoordelijkheid - voortkomend uit het besef een gemeenschap te zijn - voor het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.

31

#### De vier pijlers van een integrale aanpak

Rijk ontwerp (WBL)	Community of Learners	Organisatie-ontwikkeling	Consolidatie
- integratie werken en leren met gerichte interventies	- authentieke en exemplarische opdrachten	- integratie onderzoekend leren en werken met gerichte interventies	- beleidsontwikkeling en planvorming
- motivatie/identificatie vanuit leer-werkobject	- talrijke en gevarieerde interacties, aandacht voor relatiedefiniëring	- motivatie/identificatie vanuit organisatiedoelen	- 'doorgeven' en doorontwikkelen
- leren in sociale context met diversiteit als kernmerk	- leren door alle deelnemers	- gelijkwaardige inbreng bij ontwerp en uitvoering, van bedrijven en instellingen	- leren door alle deelnemers
	- open cultuur, gericht op ontwikkeling van individu en groep (Het concept Community of Learners komt uitgebreider terug in hoofdstuk 5)	- brede verantwoordelijkheid voor bereiken van doelstellingen	- commitment en veranderbereidheid

- Een co-creatie en co-productie van opleidingen en bedrijven bij het ontwerpproces van de leerwerk omgeving en vervolgens bij de realisatie en de uitvoering van het ontwerp.

Een tweede element betreft de ondersteuning van de organisatie-ontwikkeling via:

- Het gebruik van referentiekaders die gelegitimeerd zijn vanuit een commitment voor duurzame samenwerking van de partners (ondernemingen, overheid, maatschappelijke organisaties, opleidingen) en vervolgens vertaald zijn en gecommuniceerd worden in de vorm van heldere verwachtingen over gemeenschappelijke ontwikkelingen.
- Een vormgeving van de organisatie die gebaseerd is op een intern gezamenlijk ontwikkeld en breed onderschreven groeipatroon.
- Een cultuur die ontwikkelingsgericht is door tijd en aandacht te besteden aan regelmatige reflectie op het functioneren van personen, groepen en de organisatie als geheel.

De *vierde pijler* tenslotte verwijst naar de consolidatie in bestaan de structuren en de bredere disseminatie van de verworvenheden en ervaringen.

Ontwikkeling, uitvoering en onderzoek in een zelf-gecreëerde experimenteeromgeving, dient gevolgd te worden door verbreding en overdracht naar andere omgevingen. Hiervoor zijn de volgende aspecten van belang:

- Beleidsontwikkeling, planvorming en interne communicatie van visie en stappenplan, zodanig dat de beoogde ontwikkelingen passen binnen een managementkader en ontwikkelingsdoelstellingen.
- Overdracht van concepten, methodieken en instrumenten op een toegankelijke wijze en met ondersteuning, aanpassing en doorontwikkeling van het ideeëngoed en de materialen afhankelijk van de kenmerken van de andere context.
- Een lange termijn commitment, drive alsmede geduld van de betrokken partijen bij het gezamenlijk ingaan van een ontwikkelingsproces, vanuit een bereidheid om fundamentele veranderingen niet uit de weg te gaan.

De vierde pijler speelt ook een rol bij de verduurzaming van het systeem als geheel. Immers alleen bij een naar buiten gerichte

houding in combinatie met veranderbereidheid is flexibiliteit en daarmee bestending mogelijk.

Op basis van de vier pijlers komt een ontwerp tot stand per project (zie bijlage 4 voor een voorbeeld) en voor de inrichting van De Kenniswerkplaats voor een bepaalde periode<sup>31</sup>. De precieze invulling van dit ontwerp is afhankelijk van de beoogde doelen (referentiekaders op de drie assen), de beschikbare middelen en vooral ook de kennis en ervaring van betrokken deelnemers. Het gaat dan met name om de vaardigheden van de begeleiders om met de concepten en methoden om te gaan, om invulling te geven aan de diverse benodigde pedagogisch-didactische rollen, en om de beschikbaarheid van relevante vakinhoudelijke kennis.

#### 4.4 De procespiramide

Actief zijn binnen - en ten behoeve van - De Kenniswerkplaats, vereist een wezenlijk andere manier van omgaan met elkaar. Bovendien spelen er andere kwaliteitscriteria een rol dan bij de uitvoering van 'traditionele' projecten en leertrajecten het geval is. In meer traditionele omgevingen vormt de (hiërarchische) planning & control cyclus aangevuld met scores op operationele prestatieindicatoren, vaak het sturingsmechanisme. Bij De Kenniswerkplaats zal de basis voor succes vooral gevormd worden door het karakter van de sociale interactie, de gemeenschapszin en openheid naar elkaar, en de wil om van en met elkaar te leren. Deze kenmerken vormen tevens de startpunten voor reflectie en gezamenlijke inspanning voor verdere verdieping en verbreding.

Deze kenmerken kunnen ondergebracht worden in de drie dimensies of assen van het Transitie model (zie 1.3). Met een dergelijke ordening kan de kwaliteit van de activiteiten gemeten worden (via monitoring) en bevorderd worden (via feedforward-commentaar) aan de hand van de zogenaamde 'procespiramide'.

De piramide biedt een ordening van de proceskenmerken:

- De basis wordt gevormd door de kenmerken die geassocieerd zijn met het succesvol afronden van de projectopdracht (dimensie 'projectopbrengst'). Naast een gevoel van urgentie zijn de volgende kenmerken belangrijk: zorgvuldig en methodisch werken, een pro-actieve houding en kwaliteitsbewustzijn.

- Bij de processen die de persoonlijke en professionele ontwikkeling van individuen, groepen en organisaties ondersteunen (dimensie 'ontwikkeling') is het belangrijk dat er een openheid naar elkaar is en een gevoel dat er, ondanks de diversiteit in achtergrond en persoonskenmerken, sprake is van een gemeenschap, die leergierig is en bereid om bestaande opvattingen of eerder ingenomen standpunten te verlaten en nieuwe daarvoor in de plaats te stellen.
- Van inbedding en verduurzaming (dimensie 'verduurzaming') zal alleen sprake kunnen zijn indien betrokkenen vanuit een gemeenschappelijke visie, wederzijds vertrouwen en motivatie processen in gang durven te zetten en te borgen, die beogen blijvende veranderingen teweeg te brengen.

Al deze processen met hun kenmerken zullen alleen goed kunnen gedijen, indien er een overkoepelend besef is bij alle geledingen en medewerkers van het belang van wederzijdsheid, van het in evenwicht zijn van 'halen en brengen', van reflecterend leren en van 'vrolijk zijn'<sup>32</sup>.

De opgesomde kenmerken zullen door middel van regelmatige reflectie (individueel en als team, en in goede balans) verankerd moeten worden in de cultuur van de Werkplaatsorganisatie. Op deze wijze wordt het voor iedere betrokkene concreet in de dagelijkse handelingspraktijk.

Ten slotte is het belangrijk erop te wijzen dat er synergie optreedt indien voor alle bovengenoemde concepten een vorm gevonden is. De elementen ervan liggen immers 'met elkaar in lijn', zodat door elkaar onderling versterkende krachten, de beoogde effecten eerder bereikt zullen worden en bovendien vaak groter zullen zijn.

### Proceskenmerken op macroniveau

Ten behoeve van de ontwikkeling van het gehele systeem - op macroniveau - is het ook nodig dat een aantal essentiële proceskenmerken geïdentificeerd

### Ordering van de proceskenmerken in de zgn. procespiramide

overkoepelend (noodzakelijk)

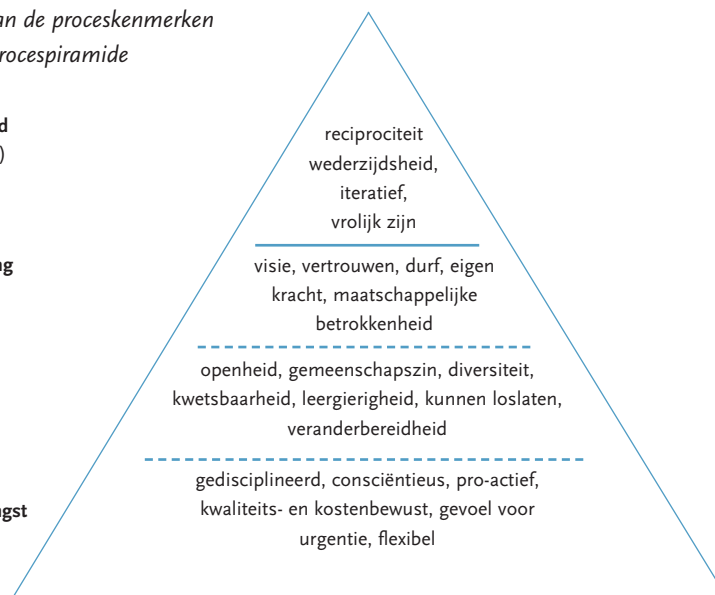
as: verduurzaming



as: ontwikkeling



as: projectopbrengst



worden, die geassocieerd zijn met activiteiten en processen die ten dienste staan van transitie op regio-schaal. In aansluiting bij de terminologie van het ontwikkelingsmodel dat toegelicht wordt in hoofdstuk 7, is dan sprake van de ontwikkeling van een Community of Learners in de richting van een Community of Innovative Learners, of zelfs naar een lerend netwerk.

Deze systeemontwikkeling kan beschreven worden in termen van transformatie-processen, die elk ook weer een aantal specifieke, kritische proceskenmerken hebben<sup>33</sup>.

34 **Van adolescentie op weg  
naar volwassenheid**



De doorontwikkeling van De Werkplaats is begonnen in februari 2010 vooral dankzij de inbreng van de ontwikkelgroep (zie voorwoord) en inmiddels zijn de beoogde resultaten van het eerste jaar grotendeels gerealiseerd. Op dit moment is zowel organisatorisch als inhoudelijk een basis gelegd: diverse projecten zijn in uitvoering en het leren en werken wordt ondersteund met (delen van) ontwikkelde instrumenten en processen. Vanuit de Agenda voor de Veenkoloniën is bovendien een ruim aanbod aan projecten beschikbaar. Ook zijn er initiatieven om tot uitbreiding van het werkgebied te komen.

Een logisch vervolg voor de komende jaren zal zijn:

- opschaling van de werkzaamheden in De Kenniswerkplaats;
- het verder vorm geven en borgen van kennisontwikkelings- en leerprocessen;
- het verbinden met andere werkplaatsen in het Programma Regio-transitie.

Met gebruikmaking van de huidige set aan ontwikkelde concepten, methoden en instrumenten is dit onder voorwaarden van voldoende menskracht en middelen mogelijk.

De ambities van De Kenniswerkplaats reiken echter verder. Projectresultaten en kennisontwikkeling dienen op termijn immers bij te dragen aan de transitie van de regio. Dit vraagt om structurele inbedding - op systeemniveau - van de benodigde processen bij alle typen organisaties (de 5 O's), andere vormen van samenwerking en vooral een aanvulling met een ander type leren.

## 5.1 Het perspectief

Met het Transitie-model kunnen de ambities uitgezet worden in de drie dimensies. In hoofdstuk 2 is beschreven dat dit ook de praktijk is bij nieuwe projectvoorstellen. De huidige projecten scoren vooral op de eerste dimensie projectopbrengst (P), in mindere mate op de tweede dimensie ontwikkeling (O) en beperkt op de derde dimensie verduurzaming (V).

Om ontwikkeling op de dimensies (O) en (V) mogelijk te maken is de samenwerkingsvorm zoals die nu gehanteerd wordt voor de projectgroep en vertegenwoordigers van de 5 O's, ontoereikend. Zowel de aard als de reikwijdte van de samenwerking zullen wezenlijk aangepast dienen te worden.

In de eindfase van het project Value in the Valley is in de aanloop naar de vervolgvraag voor het project, het ontwerp tot stand

gekomen van het zogenaamde Triple C model. De ervaringen, toekomstvisie en kansen zijn gevisualiseerd in een nieuw model voor de toekomst, inclusief faseringen (zie illustratie op pag. 36/37).

De ontwikkeling loopt van (geheel links) een verzameling individuen, gegroepeerd in een tijdelijk samenwerkingsverband (de projectgroep), tot een zogenaamde COIL- een Community of Innovative Learners (geheel rechts).

Parallel aan deze ontwikkeling is in de afbeelding de potentie weergegeven voor ontwikkelingen op de drie dimensies (van alleen beperkt tot dimensie (P), tot potentie op alle drie de dimensies in het geval van een COIL).

Deze verschillende vormen van samenwerking en de aanvulling met een ander type leren zullen nu nader worden beschreven.

### Collection of individuals

#### *Kenmerken*

Een projectgroep kan opgevat worden als een 'collection of individuals'. De groep wordt samengesteld uit studentleden<sup>34</sup>, die gedurende de looptijd van het project hun kennis en ervaringen bundelen om tot een resultaat te komen. Hierbij kunnen ze gebruik maken van informatiebronnen die voorhanden zijn. Projectleden kunnen ook externe experts raadplegen en hen gerichte vragen stellen om informatie op te doen en nieuwe kennis te creëren.

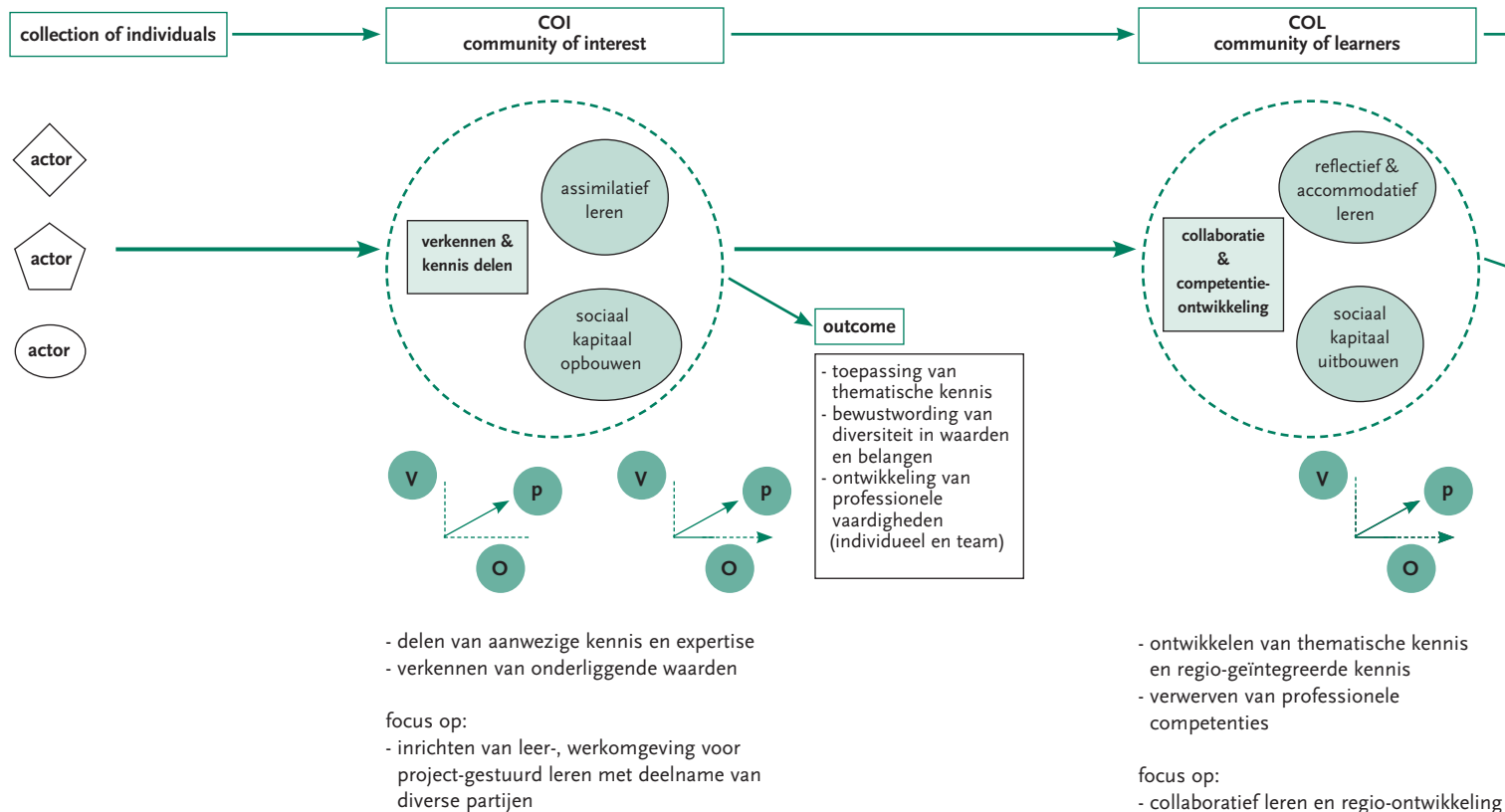
#### *Voorwaarden*

Wil er sprake zijn van een uitkomst die meer is dan de som der delen, dan dienen de projectleden actief kennis, ervaringen en standpunten met elkaar te delen. Alleen als de groep echt investeert in teamvorming, een gezamenlijk doel formuleert en overeenstemming bereikt over de werkwijze en criteria, zal het eindresultaat meer worden dan een optelsom van afzonderlijke bijdragen.

#### *Effecten op de drie dimensies P, O en V*

De activiteiten van de projectgroep zijn vooral taakgericht en hebben weinig effect op de dimensie O (ontwikkeling) en V (verduurzaming).

Triple C-model (Context: uitvoering van projecten voortkomend uit de regio)



36

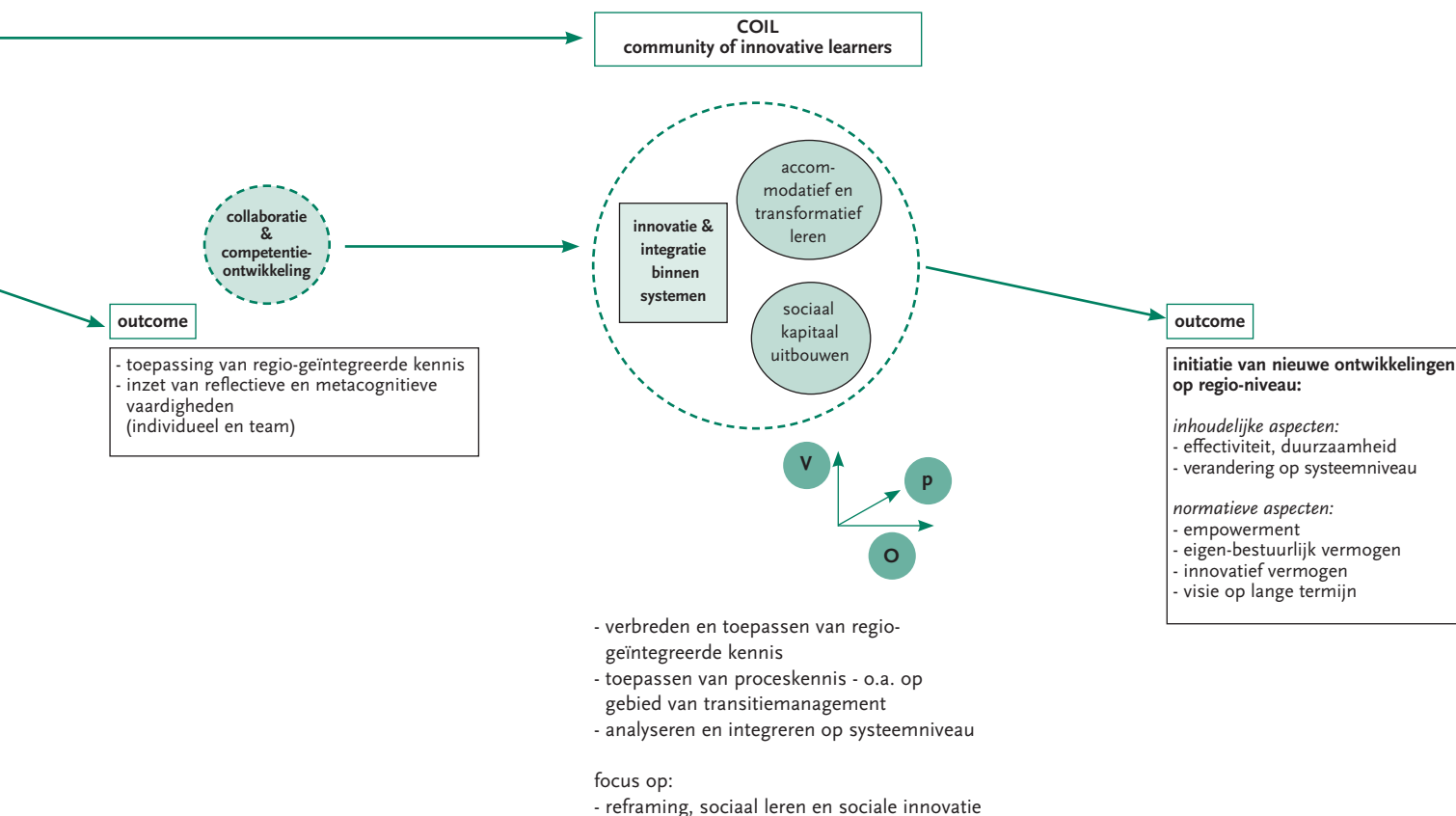
## Community of Interest (COI)

### Kenmerken

Een intensievere en minder strak geregisseerde wijze van kennis delen treedt op wanneer er een serie bijeenkomsten wordt georganiseerd waarbij liefst meerdere deskundigen op het gebied van de vraagstelling van het project, in gesprek gaan met elkaar en met de projectleden. Het is de thematiek die alle aanwezigen boeit en bijeenbrengt. Een groepsverband bestaande uit projectleden aangevuld met externe deskundigen noemen we een Community of Interest. De gemeenschappelijke interesse vormt de drijfveer om informatie met elkaar te delen en nieuwe kennis te creëren. De leden van de projectgroep nemen deze nieuwe kennis en inzichten mee om toe te passen in het project.

De meerwaarde van het organiseren van deze bijeenkomsten met externe deskundigen bestaat uit:

1. Het samen verkennen en verbreden van de kennisbasis, dankzij de aanwezigheid van deskundigen uit de instelling (docenten)<sup>35</sup> en daarbuiten (vakinhoudelijke experts).
2. Een grotere kans op het ontstaan van nieuwe ideeën en oplossingen (divergentie), door uitwisseling van uiteenlopende standpunten en opvattingen.
3. Ontstaan van nieuwe netwerken of het gaan deelnemen door studenten (en de instelling) aan reeds bestaande netwerken met als gevolg dat de kenniscreatie ook na afronding van het project verder gaat.



### Voorwaarden

Buiten de incidentele netwerkvorming is er geen sprake van een langdurend commitment van de deelnemers om na afloop van de bijeenkomsten met elkaar de kennisbasis te blijven verbreden en te verrijken. Tijdens de samenkomsten hoeft - gezien de aard en het tijdelijke karakter ervan - maar in beperkte mate geïnvesteerd te worden in het opbouwen van sociaal kapitaal, waarmee bedoeld wordt het scheppen van een klimaat van vertrouwen en wederzijdse betrokkenheid. De focus ligt vooral op het uitdiepen van de thematiek door uitwisseling van kennis en standpunten. Aan deze vorm van kenniscreatie, in bepaalde opzichten vergelijkbaar met een kenniskring, is de term Community of Interest verbonden.

*Effecten op de drie dimensies P, O en V*

Door de ontmoetingen en de uitwisseling van informatie en opvattingen tijdens de bijeenkomsten van de COI zal er sprake zijn van een (beperkte) bijdrage aan de ontwikkeling van de deelnemers. Studenten maken kennis met ervaren beroepsbeoefenaars en zien en horen hoe zij zich opstellen met betrekking tot de thematiek; de externe deskundigen horen misschien verrassend nieuwe standpunten of ideeën van de kant van de studenten.

### Community of Learners (COL)

### Kenmerken

Voor een gemeenschap die wel de ambitie uitspreekt om van en met elkaar te willen leren, is de term Community of Learners van toepassing. In een dergelijke gemeenschap staat het collectief leren centraal en zijn de processen van 'samenwerken' en 'samen-leren' nauw met elkaar vervlochten. Bovendien zijn alle leden van de gemeenschap bewust bezig met het ontwikkelen van (deel-)competenties. De leden zijn afkomstig uit zoveel mogelijk geledingen die bijeenkomen met een gemeenschappelijk doel voor ogen<sup>36</sup>.

38

### De deelnemers in de COL

Binnen de leer- en werkgemeenschap leren en werken twee categorieën medewerkers. Tot de eerste categorie - de junior medewerkers - behoren de studenten<sup>37</sup>, die in een optimale situatie een heel diverse achtergrond hebben: verschillend in opleidingen (multi-disciplinair) en ook in niveau: (v)mbo-hbo-WO (multi-level)<sup>38</sup>. Zij worden verdeeld over een aantal projectgroepen en nemen deel aan thematisch georiënteerde COL's. De tweede categorie - de senior medewerkers - is afkomstig uit het onderwijs en, in een optimale situatie, uit zoveel mogelijk andere O's (ondernemingen, (semi)overheid, onderzoek en maatschappelijke organisaties, waaronder burgerinitiatieven). In hun expertrol kunnen ze deel uitmaken van één of meer thematische COL's, en geven ze input vanuit hun kennis en praktijkervaring aan de projectgroepen.

Sommige senior medewerkers vervullen de rol van interne opdrachtgever, die de eisen van de externe opdrachtgever voor de projectgroep toelicht en de kwaliteit van het product bewaakt. Ook vervullen senior medewerkers de rol van coach. Voor opleidingsinstituten zal de inrichting van het leerarrangement een belangrijk aandachtspunt zijn. In de eerste plaats moeten studenten een eindproduct kunnen opleveren aan de opdrachtgever. Daarnaast is het van groot belang dat er mogelijkheden aanwezig zijn voor studenten om, werkend aan een authentieke opdracht, (deel)competenties te verwerven en zich als persoon en professional verder te ontwikkelen. De inrichting van het arrangement in de vorm van een COL, gebruikmakend van de kernconcepten zoals in hoofdstuk 4 beschreven, biedt een inspirerende leeromgeving.

De volgende ontwerpprincipes zijn vanuit het opleidingspers-

pectief dan ook van kracht in een COL:

1. Gezamenlijk leren: in de leeromgeving werken studenten en experts samen in de hoedanigheid van junior en senior collega's van een bedrijf. Bovendien zijn ze leden van een gemeenschap van lerenden, die kennis met elkaar delen maar ook nieuwe kennis, vaardigheden en attitudes vergaren. Er is dus sprake van zowel individuele als van teamontwikkeling.
2. Betekenisvol leren: in de leeromgeving nemen studenten deel aan de levensechte beroepspraktijk, waarbij ze ervaren nog niet bekwaam te zijn om volwaardig hierin te participeren omdat ze nog niet beschikken over de juiste en volledige set aan competenties.
3. Het leren van studenten is daarmee gelijk te stellen aan het deelnemen op een steeds bekwaamere wijze aan de beroepspraktijk(en) van de gemeenschap.
4. Reflectief en accommodatief leren: in de leeromgeving maken de studenten deel uit van een gemeenschap van medestudenten en experts die commentaar kunnen geven op opvattingen en gedrag, waardoor reeds aanwezige kennis wordt verbreed en verrijkt, en nieuwe opvattingen en standpunten ontstaan.

Bij projectonderwijs vervullen traditioneel de docenten de rol van procesbegeleider en expert. Docenten als lid van de leer- en werkgemeenschap kunnen naast hun vakinhoudelijke expertrol ook andere rollen vervullen (coach bij persoonlijke ontwikkeling van studenten, workshopleider, teambegeleider, ontwikkelaar, beoordelaar, onderzoeker). Door op deze wijze actief deel te nemen aan de COL, kunnen ze ook zelf relevante (deel)competenties verwerven. Rechtstreeks gekoppeld aan hun activiteiten doen ze kennis op en oefenen ze met vaardigheden, die passen in een didactiek, die beoogt om studenten zelfverantwoordelijk te maken voor hun eigen leerproces.

Vertegenwoordigers uit het beroepenveld, die in eerste instantie vanuit hun bedrijfservaring en vakinhoudelijke expertise gevraagd worden om deel uit te maken van de gemeenschap, vervullen meerdere rollen.

Voor studenten hebben ze een belangrijke voorbeeldrol als beroepsbeoefenaar. Anders dan de docenten laten de beroepsbeoefenaars in woord en gedrag zien hoe het in de beroepspraktijk eraan toegaat. Zij hebben ook een bepalende rol bij het



ontstaan van een bedrijfsmatige cultuur in de leer- en werkgemeenschap. Voor de vertegenwoordigers uit het onderwijsveld kan deze kennismaking verhelderend zijn.

De betekenis van actieve deelname van beroepsbeoefenaars is groot: de confrontatie met de verschillen tussen een onderwijscultuur en die van het bedrijfsleven kan voor alle leden van de gemeenschap leerzaam zijn. Methodieken, instrumenten en vaardigheden, die in één werkomgeving en cultuur gehanteerd worden, kunnen ook waardevol zijn - eventueel na aanpassing - in een andere omgeving. De discussie met anderen kan ook aanleiding zijn tot heroverweging van opvattingen of gehanteerde werkwijzen, of inspiratie bieden om in eigen kring processen in gang te zetten.

Zo geldt voor docenten en vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven dat werken en leren samen kan gaan.

Maar ook voor de vertegenwoordigers uit andere geledingen (overheid, omgeving, onderzoek) geldt iets vergelijkbaars als voor de participatie van beroepenveld-vertegenwoordigers. Met hun aanwezigheid in de community zijn ze een verrijking voor alle geledingen door de confrontatie die optreedt met verschillen in cultuur van werken, opvattingen en waarden. Bovendien zijn er voor alle geledingen leerdoelen te formuleren die verband houden met eigen specifieke, persoonlijke en/of professionele ontwikkeling. De werkzaamheden in de gemeenschap, individueel en in teamverband - advisering, begeleiding, beoordeling, beleidsvoorbereiding - geven dus volop aanknopingspunten voor gezamenlijk werken en leren.

#### *Voorwaarden*

Voorwaardelijk voor de vorming van een COL is dat er sprake is van een (h)echte community met als kenmerk een actieve betrokkenheid van alle deelnemers. Vooraf hebben zij de intentie uitgesproken om met en van elkaar te leren. Concreet betekent dit twee dingen:

- ten eerste, dat er bewust geïnvesteerd wordt in de onderlinge relaties, wederzijds vertrouwen en wederkerigheid;
- ten tweede dat er regelmatig groepsbijeenkomsten worden georganiseerd met alle deelnemers uit de diverse geledingen om van elkaar te leren, samen te reflecteren op het proces en bij te dragen aan de leercultuur van de community.

Om van en met elkaar te leren is er een systematiek, tijds-

investering en ondersteunende deskundigheid noodzakelijk om het leer- en ontwikkelingsproces te faciliteren.

De beschikbaarheid van een richtinggevend document - een referentiedocument - met beschrijving van de gewenste (deel)competenties, uitgesplitst naar de diverse geledingen, en verwoord in termen van gedragscomponenten met criteria, is hiervoor noodzakelijk.

Om de leercultuur in de gemeenschap succesvol te laten zijn, is het bovendien nodig dat er tijd en aandacht wordt vrijgemaakt om gezamenlijk de uitgangspunten te vertalen naar een concreet ontwerp, met elkaar te reflecteren op de ervaringen hiermee en vervolgens leerdoelen (individueel, op groeps- en organisatie-niveau) te identificeren en procesmatig op te volgen.

39

#### *Effecten op de drie dimensies P, O en V*

Meer dan bij een COL, zal er bij deze vorm van samenwerking en samen-leren, sprake zijn van persoonlijke en professionele ontwikkeling, op individueel en op groepsniveau. Het collectieve commitment om met en van elkaar te leren zal ook de kansen op verduurzaming van de uitkomsten en (leer)ervaringen vergroten.

### **Community of Innovative Learners (COIL)**

#### *Kenmerken*

Indien de gemeenschap de ambitie uitspreekt om bij te dragen aan duurzame vernieuwing in de regio en daar als gemeenschap ook gezamenlijke leerdoelen aan ontleent, dan zal sprake zijn van een Community of Innovative Learners. Inhoudelijk zal de focus komen te liggen op het verbreden en toepassen van regio-geïntegreerde kennis. Maar er is meer. De overgang van COL naar COIL zal vooral bepaald worden door drie factoren:

1. De structurele betrokkenheid in de gemeenschap van zoveel mogelijk O's en heel bewust aandacht voor de onderlinge relaties en het creëren van een veilige en open leer-en werkcultuur.
2. Toepassing van proceskennis over transitie management, met name in de keuze van kansrijke projecten, het realiseren van een breed draagvlak, de uitvoering en het traject van nazorg en consolidatie, tot en met doorbraak.
3. Een verschuiving van het object van analyse en ontwikkeling

naar systeemniveau omdat daar vooral veranderingsprocessen een meer duurzaam karakter zullen krijgen.

#### *Voorwaarden*

Door de grotere heterogeniteit in deelnemers wat betreft achtergronden, ervaring, belangen, prioriteiten en dergelijke zal bij de groei naar een COIL expliciet tijd en aandacht besteed dienen te worden aan het uitbouwen van sociaal kapitaal en het samen ontwikkelen van omstandigheden die sociaal leren bevorderen. In een COIL moeten er specifieke proceskennis en -vaardigheden aanwezig zijn om transities te kunnen initiëren en te faciliteren.

40

#### *Effecten op de drie dimensies P, O en V*

Meer dan bij de COL als samenwerkingsvorm, zal bij een COIL sprake zijn van een bijdrage aan transitieprocessen. In de termen van het Transitie-model betekent dit een potentie op alle drie de dimensies (P, O en V).



# 6

Analyse vanuit het perspectief van de onderwijsinstellingen  
Enige kritische observaties op niveau van de uitvoeringspraktijk  
Achterliggende oorzaken

## 42 Terugblik en ontwikkelperspectief



## 6.1 Analyse vanuit het perspectief van de onderwijsinstellingen

Met het Triple C model wordt een ontwikkeling geschetst die het mogelijk maakt om de ambitie van regionale transitie te realiseren. Shareholders kunnen voor iedere fase hun ambities formuleren en passende interventies ontwikkelen.

Alvorens hier verder op in te gaan is het goed om eerst de huidige situatie van De Kenniswerkplaats nader te analyseren. In deze publicatie wordt hiervoor een uitwerking gegeven vanuit het perspectief van de onderwijsinstelling.

Een knelpunt in de huidige omstandigheden vormt het beperkte volume aan projectmedewerkers (deelnemende studenten) en de capaciteit aan begeleiding (zowel qua vakinhoudelijke expertise, inzetbaarheid en diversiteit in ervaring). Binnen deze randvoorwaarden is het niet goed mogelijk om in De Kenniswerkplaats de processen, in samenhang en met de gewenste kenmerken, te organiseren. Het gevolg hiervan is dat duurzame transitieprocessen nog niet voldoende in zicht komen.

De onderliggende problematiek beweegt zich hierbij op twee verschillende niveaus. Het eerste niveau heeft betrekking op de uitvoeringspraktijk, het tweede op de achterliggende oorzaken.

## 6.2 Enige kritische observaties op niveau van de uitvoeringspraktijk

De recente uitvoeringspraktijk heeft de volgende kenmerken:

- Acquisitie van projecten vormt geen probleem (voldoende aanbod in portefeuille);
- Coördinatoren binnen de opleidingen doen hun best om studenten voor de projecten te enthousiasmeren, maar het proces loopt grotendeels ad hoc en per project;
- Er zijn te weinig studenten beschikbaar in de geschikte verhouding van disciplines, motivering en gewenste competentieontwikkeling;
- Elk van de onderwijsinstellingen werkt vanuit een ander model om studenten te kunnen inzetten bij projecten van De Kenniswerkplaats;
- Er bestaat inmiddels een (beperkte) pool van potentieel beschikbare begeleiders;
- Er zijn te weinig begeleiders in de juiste verhouding van disciplines, interesse en gewenste competentieontwikkeling;

- Er wordt beperkte begeleidingstijd beschikbaar gesteld vanuit de instellingen;
- Omdat er weinig projecten parallel lopen in tijd en locatie, en de onderlinge afstanden groot zijn, is er te weinig synergie in de begeleidingsactiviteiten;
- Er ontbreekt een overkoepelend werkmodel waarin de bestaande variatie in werkwijzen bij de verschillende onderwijsinstellingen opgenomen kan worden.

Daarnaast zijn eerder onder andere de volgende knelpunten benoemd<sup>39, 40</sup>.

- een onvoldoende flexibele organisatie bij de onderwijsinstelling; 43
- zwak ontwikkelde vaardigheden bij studenten op gebied van bronnenonderzoek;
- gebrekkige communicatie tussen opdrachtgever en docent-begeleiders;
- niet voldoende kunnen aansluiten bij de verwachtingen van probleemeigenaars;
- tekort aan tijd en aandacht voor reflectie op de beheersing van vaardigheden;
- onvoldoende facilitering van processen en beschikbaarheid van middelen.

Als gevolg hiervan kunnen de verwachtingen bij de opdrachtgever (Agenda voor de Veenkoloniën) over omzet en kennisopbouw niet volledig ingelost worden.

## 6.3 Achterliggende oorzaken

De genoemde knelpunten komen in belangrijke mate voort uit een drietal tekortkomingen:

- a. onvoldoende legitimering
- b. onvoldoende ontwikkeling als kennisinstituut
- c. te weinig flexibiliteit bij het organiseren.

### *Ad a. Onvoldoende legitimering*

In het algemeen ontbreekt het bij de onderwijsinstellingen aan een helder geëxpliciteerde legitimering om binnen De Kenniswerkplaats te participeren.

Onderwijsinstellingen participeren binnen De Kenniswerkplaats vanuit de overtuiging dat deelname kan bijdragen aan de kwaliteit van de opleiding van toekomstige beroepsbeoefenaren,

aan het professionaliseren van het eigen personeel, aan de ontwikkeling van kennis, en aan de ontwikkeling van het beroep. Tot dusver is echter nog te weinig aandacht besteed aan het operationaliseren van deze ambities.

Het concept van De Kenniswerkplaats is indertijd ontwikkeld niet alleen vanuit opvattingen op pedagogisch-didactisch gebied (een visie op leren), maar ook vanuit opvattingen dat in de reguliere opleidingstrajecten bepaalde competenties onvoldoende aan bod komen, terwijl ze toch relevant zijn voor (toekomstige) beroepsbeoefenaren. Het gaat er dus niet alleen om dat deelnemers binnen De Kenniswerkplaats op een andere manier leren, maar ook dat ze andere dingen (aanvullende kennis, vaardigheden en houdingsaspecten) kunnen oefenen en verwerven.

Duidelijke beschrijvingen van de gewenste competentieprofielen vanuit de betrokken opleidingen en discussie over het toekomstige beroepsprofiel zijn daarom belangrijk.

Dit moet vervolgens leiden tot heldere referentiekaders met beschrijvingen van de profielen van werkplaatsmedewerkers, die gebaseerd zijn op de beoogde competenties. Enerzijds om richting te kunnen geven aan het leerproces en de begeleiding van de competentieontwikkeling en anderzijds om vanuit bestaande opleidingen aansluiting te vinden bij De Kenniswerkplaats.

In de spaarzame gevallen dat volledige en actuele competentieprofielen wel aanwezig zijn, ontbreekt er nog een goed uitgewerkte visie binnen de instelling op de mogelijkheden en kansen die de context van De Kenniswerkplaats biedt om een bijdrage te leveren aan de competentieontwikkeling van studenten en de bijbehorende organisatie van werving, selectie etc. De Kenniswerkplaats kan immers in een proces van vraagarticulatie en matching zorgen voor projecten waarbinnen allerlei (deel)competenties geoefend en ontwikkeld kunnen worden.

Ook om studenten enthousiast te maken en te motiveren voor een leer-werkperiode in De Kenniswerkplaats is een, aantrekkelijk geformuleerde, onderbouwing vanuit competentieprofielen noodzakelijk.

Eenzelfde redenering geldt evenzeer voor de deskundigheidsbevordering van het personeel op inhoudelijk en pedagogisch-didactisch gebied<sup>41</sup>. Ook daar is sprake van (verdere) competentie-

ontwikkelingen, die beschreven kunnen worden in de vorm van een referentiekader en waar vervolgens een aansprekende vorm en organisatie voor gekozen kan worden binnen de context van De Kenniswerkplaats.

#### *Ad b. Onvoldoende ontwikkeling als kennisinstituut in de regio*

Het zich (verder) ontwikkelen als kennisinstelling met betekenis voor de regio wordt ook gerekend tot een taak van de (meeste) onderwijsinstellingen. Het is met name op dit punt dat de onderwijsinstelling verantwoordelijkheid neemt voor het leveren van een bijdrage aan de regiotransitie. Als kennispool en spil in een kennisnetwerk kunnen één of meer opleidingen, of de instelling als geheel, immers een belangrijke rol spelen bij ontwikkelingen in de regio. Het concept van De Kenniswerkplaats kan hierbij een belangrijke rol spelen. Echter, een heldere visie op de ontwikkeling van het opleidingsinstituut naar een kennisinstelling met regionale betekenis, is vaak nog niet uitgewerkt. Ook is het proces en de inbedding ervan binnen het werkplaatsconcept nog nauwelijks uitgekristalliseerd.

Hetzelfde geldt voor de wijze van het 'terugploegen' van de ontwikkelde kennis naar de diverse opleidingen of het instituut als geheel zodanig dat het ten goede komt aan de ontwikkeling van grotere groepen studenten.

#### *Ad c. Te weinig flexibel bij het organiseren*

Zonder recht te doen aan allerlei nuances kan gesteld worden dat de organisatie van het onderwijs overwegend ingericht is door uit te gaan van vakken, roosters en uren. Door vakken 'te stapelen' in een leerplan worden de beoogde competenties ontwikkeld, zo is het idee. Monodisciplinairiteit is daarbij dominant. De opbrengsten van het leerproces worden vastgesteld aan de hand van scores op toetsen en globale evaluaties. Prestatie-indicatoren zijn geënt op rendement. Al met al een visie op leren die sterk leunt op het idee van kennistransmissie, in plaats van een model dat voortkomt uit constructivistische opvattingen over leren en daarmee recht doet aan geïndividualiseerde competentieontwikkeling.

Het concept van de Kenniswerkplaats vraagt om een geheel ander organisatie-model met indicatoren die met name gericht zijn op het monitoren van relevante proceskenmerken (zie 4.4 voor de procespiramide met de uitwerking van de

proceskenmerken en bijlage 2 voor de 'procesindicatoren van het Transitie-model').

Om te borgen dat beide systemen duurzaam in samenhang kunnen functioneren is het dus zaak om de twee organisatie-modellen met elkaar te verbinden en liefst te integreren.

### **Samenvattend**

De planning, organisatie en uitvoering van de processen met betrekking tot De Kenniswerkplaats is nu vooral ad hoc, (mede daardoor) tijdrovend en weinig flexibel. Door de beperking in volume en begeleidingscapaciteit kunnen bovendien lang niet alle aanvragen om projecten uit te voeren, gehonoreerd worden. Om de ontwikkeling van De Kenniswerkplaats een stap verder te brengen, is het noodzakelijk om veranderingen op operationeel, beleids- en strategisch niveau, bij alle typen organisaties (de 5 O's) te bewerkstelligen.

In het volgende hoofdstuk zal deze gewenste doorontwikkeling vanuit het onderwijsperspectief nader uitgewerkt worden.

7

Ontwikkelingsmodel met synergie tussen twee ontwikkelingslijnen  
(vanuit perspectief van onderwijsinstelling)  
Perspectief voor de toekomst

# Naschrift

46



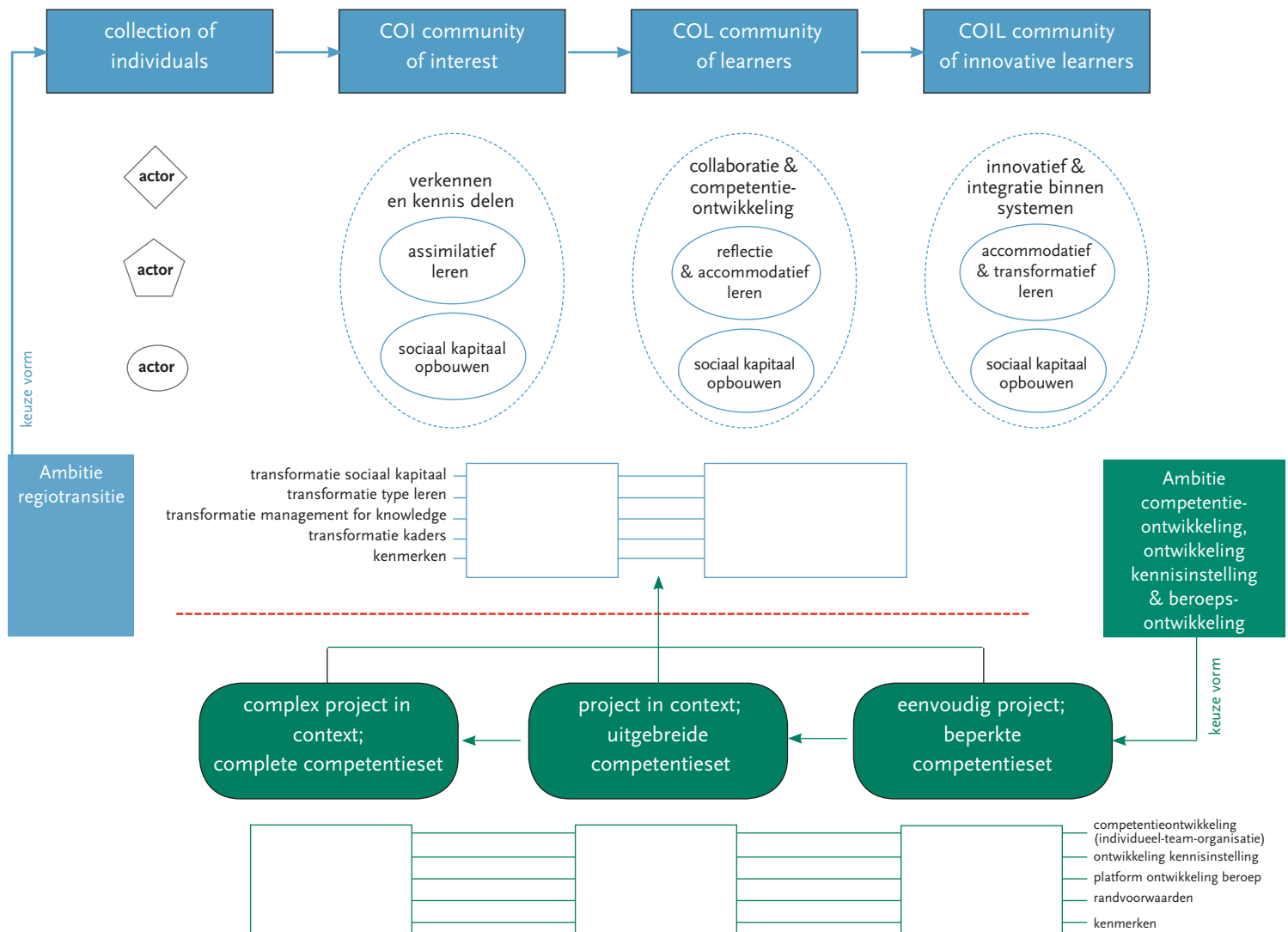


## 7.1 Ontwikkelingsmodel met synergie tussen twee ontwikkelingslijnen (vanuit perspectief van onderwijsinstelling)

Eerder is gewezen op de vaak onvoldoende legitimering binnen de onderwijsinstelling. Een vraag die zich voordoet is: vanuit welke overweging worden beleidsmatige keuzes gemaakt om te investeren in tijd en middelen voor het werkplaatsconcept en te participeren binnen De Kenniswerkplaats? Als afgeleide hiervan:

op welke wijze kan De Kenniswerkplaats een bijdrage leveren aan de (deel)competentieontwikkeling conform het referentiekader voor de (toekomstige) beroepsbeoefenaar en wat is nodig om de omslag te maken naar een kennisinstelling met regionale betekenis? Meer op uitvoerend niveau: hoe kan op een flexibelere manier projectonderwijs als werkvorm binnen De Kenniswerkplaats georganiseerd en gefaciliteerd worden vanuit de onderwijsinstelling?

Triple C-ontwikkelingsmodel - samenwerkingsvormen op weg naar regio transitie



In de illustratie<sup>42</sup> wordt geschetst langs welke twee lijnen verdere ontwikkelingen mogelijk zijn, uitgaande van heldere keuzes en een commitment voor:

1. Het waarmaken van ambities ten aanzien van regio transitie.
2. Het waarmaken van ambities ten aanzien van de ontwikkeling van (deel)competenties, van het instituut als kennisinstelling en van een bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van het beroep.

De eerste lijn - in de figuur in blauw weergegeven - heeft betrekking op de inrichting van samenwerkingsvormen, op kenmerken van noodzakelijke netwerken en op het type leren. In een beginsituatie zal de energie uitgaan naar het opzetten van projectteams van studenten eventueel uitgebreid met een COI waar experts aan deelnemen. Een volgende fase bestaat uit het investeren in de inrichting van een COL en weer een stap verder in het uitbouwen ervan naar een COIL.

Bij elke fase in deze ontwikkelingsgang van een collection of individuals, via een COI naar een COL/COIL, kan ook hier een nadere uitwerking gegeven worden op een aantal facetten:

- de omschrijving van de opbouw en uitbouw van sociaal kapitaal;
- de omschrijving en ontwikkeling van het type leren (van assimilatief via reflectief/accomodatief naar transformatief<sup>43</sup> leren);
- de overgang van management of knowledge naar een management for knowledge;
- de omschrijving van de componenten en criteria van de referentiekaders en andere vigerende kaders;
- de kenmerken van de inrichting van de samenwerkingsvormen.

De tweede lijn - in de figuur in groen weergegeven - heeft betrekking op de inrichting van projecten. Instellingen/afdelingen met nog weinig ervaring met projectonderwijs zullen willen beginnen met een eenvoudig project als werkvorm, waarmee een beperkte set aan (deel)-competenties geoefend kan worden. Naarmate het project een grotere complexiteit krijgt (bijvoorbeeld: een open vraagstelling, een context met verschillende partijen en tegenstrijdige belangen, beroepsmatige dilemma's, een voor de deelnemers onbekend en specialistisch vakgebied) zal een uitgebreidere set aan competenties geoefend kunnen worden.

Bij elke keuze in deze ontwikkelingsgang van eenvoudig naar complex project en van beperkte naar een completere set aan competenties, kan een nadere uitwerking gegeven worden op de volgende facetten:

- de omschrijving van de beoogde competenties met criteria voor het gewenste gedrag op individueel, team en organisatie-niveau;
- de ontwikkeling van het instituut/afdeling(en) tot kennisinstelling;
- een platform voor de ontwikkeling van het beroep;
- de randvoorwaarden voor een kansrijke implementatie en instandhouding;
- de kenmerken van de inrichting van de bijbehorende leeromgeving en de leerprocessen.

De beide ontwikkelingslijnen beïnvloeden en versterken elkaar. De groene ontwikkelingslijn (de ambitie om via project-gestuurd onderwijs bij te dragen aan competentieontwikkeling van studenten) zou ook als een geïsoleerd traject (buiten De Kenniswerkplaats om) gerealiseerd kunnen worden. Om de ambitie van De Kenniswerkplaats te realiseren en daadwerkelijk bij te dragen aan regio transitie is echter een keuze voor beide ontwikkelingslijnen noodzakelijk.

Door ontwikkelingen volgens deze twee lijnen stapsgewijs te laten plaatsvinden, kan over een aantal jaren gesproken worden van een volwassen en duurzame Kenniswerkplaats, die als voorbeeld kan dienen voor andere regio's en voor andere contexten die eveneens de ambitie uitgesproken hebben om aandacht te besteden aan transitie.

## 7.2 Perspectief voor de toekomst

De Kenniswerkplaats beschikt over een organisatievorm en een rijk uitvoeringsconcept dat aangevuld wordt met een aantal concrete instrumenten om het leren in de leer- en werkomgeving te begeleiden en te monitoren. Afhankelijk van de aard van de projectopdracht, de achtergronden van de deelnemende studenten<sup>44</sup> en de beschikbaarheid en expertise van de medewerkers, kan het concept vertaald worden naar de actuele omstandigheden en kunnen meer of minder instrumenten ingezet worden.

Bij de voorbereiding en uitvoering van een nieuwe halfjaars-periode met projectopdrachten doet zich een aantal meer structurele knelpunten voor die gevolgen hebben voor:

- het reflectief leren van opgedane ervaringen op alle niveaus;
- het kunnen voldoen aan de verwachtingen van de probleem-eigenaar van de externe projectopdracht;
- het kunnen opschalen van het aantal gerealiseerde projecten;
- het streven naar, en vervolgens waar maken van, ambities op de dimensies 'ontwikkeling' en 'verduurzaming' van het Transitie-model;
- het invullen van de rol die het opleidingsinstituut zou kunnen spelen als kennisinstituut in een netwerk met andere partners, dat bijdraagt aan regiotransitie.

Naar de toekomst kijkend moeten er nu, om de continuïteit van dit waardevolle en succesvolle concept te garanderen, op verschillende niveaus stappen gezet worden.

Op *uitvoeringsniveau* is het belangrijk dat de werkmodellen die gehanteerd worden binnen de onderwijsinstellingen over de inzet van studenten en docenten beter op elkaar afgestemd worden, zodat er een meerjarig commitment in termen van volume en capaciteit gegarandeerd kan worden. De inrichting van de werkprocessen in De Kenniswerkplaats kan dan hierop worden gebaseerd.

Op *beleidsniveau* is het belangrijk dat binnen de onderwijsinstellingen helderheid komt over de bijdrage die een leer- en werkervaring in De Kenniswerkplaats kan geven in het kader van competentie-ontwikkeling van studenten en docenten. Uitgaande van deze onderwijsvisie dient vervolgens een vertaalslag gemaakt te worden naar de gevolgen voor de wijze van intern organiseren en faciliteren. Aan de hand van uitgewerkte referentiekaders met competentie-profielen voor werkplaatsmedewerkers, kunnen binnen het werkplaatsconcept individuele ontwikkelings- en begeleidingstrajecten opgezet worden voor studenten en andere medewerkers. Een tweede actie op beleidsniveau heeft betrekking op de invulling van de rol van het opleidingsinstituut als partner in een netwerk dat zich richt op regiotransitie.

Op *strategisch* niveau is het van belang dat de participatie van de onderwijsinstelling bij De Kenniswerkplaats geëxpliciteerd wordt en verbonden wordt aan de strategische doelen van de instelling.

Op *instellings-overstijgend* niveau dienen in goed onderling overleg de werkmodellen voor inzet van studenten en docent-begeleiders op elkaar afgestemd te worden. Tenslotte verdient het financieel kader waarbinnen alle activiteiten zich kunnen afspelen meer aandacht op de aspecten omvang, continuïteit en flexibiliteit van het beschikbare budget.

Met nadruk wordt erop gewezen dat de observaties, knelpunten en toekomstperspectief geformuleerd zijn vanuit de 'O' van onderwijsinstelling. In het concept van De Kenniswerkplaats participeren in totaal 5 O's. Kritische observaties, signalering van knelpunten en invulling van een toekomstperspectief voor elke 'O' afzonderlijk en in samenhang vormt een natuurlijke uitbreiding van deze publicatie. Voor de O van ondernemer en de O van onderzoek is dit inmiddels gerealiseerd<sup>45</sup>.

49

De beschrijving in hoofdstuk 5 van de ontwikkeling van COI-COL naar COIL, en de uitwerking van de proceskenmerken (de procespiramide) heeft vergaande implicaties op verschillende terreinen en voor alle partners.

Een centrale plaats hierbij wordt ingenomen door het investeren in, en verder uitbouwen van, sociaal kapitaal. Een tweede domein betreft de transformatie van het type leren. De integratie van leer- en werkervaringen moet structureel deel uit gaan maken van initiële opleidingen en een natuurlijk vervolg krijgen in trajecten van permanente professionele ontwikkeling (Lifelong Learning). Daarnaast moet in de omgang tussen de deelnemers in de gemeenschap (COL/COIL) de bereidheid en ruimte komen om bestaande aannames en opvattingen te herzien (transformatief leren).

De kaders waarbinnen de partners met elkaar samenwerken dienen ook opnieuw ingevuld te worden vanuit een gezamenlijke ambitie om een duurzame rol te spelen bij regiotransitie. Dit vormt het derde domein.

Tenslotte ligt er een uitdaging om de overgang naar een 'management for knowledge' te realiseren. Het investeren in een kennisnetwerk waar het creëren van nieuwe kennis en het delen van kennis centraal staat, is hiervan een mogelijke uitwerking. We zijn ons ervan bewust dat dit forse ambities zijn. Ambities die ons inziens noodzakelijk zijn wil een onderwijsinstelling in de toekomst tegemoet kunnen komen aan de eisen die gesteld

zullen worden aan het opleiden van de beroepsbeoefenaar van de toekomst.

In de publicatie van Drijfhout (2011) wordt het perspectief vanuit de onderneming geschetst. Uit zijn analyse van de kenmerken van een onderneming in de toekomst komt naar voren dat er overeenkomsten te vinden zijn in gewenste ontwikkelingen in de onderwijs- en de ondernemingswereld. Deze zijn te herkennen in de ontwikkelings-modellen die in deze en in zijn publicatie opgenomen zijn.

Een stapsgewijze aanpak is daarbij geboden. Een aanpak ook die past bij de kenmerken en keuzes van (potentiële) shareholders.

We menen dat de in deze publicatie geschetste modellen hierbij een leidraad kunnen zijn.

Uitwerking Transitie­model  
Scoreformulier Transitie­model  
Het project Energiescan  
Het project Windpower in de Venen  
Digi-coach, digi-iog, digi-werkplaatsmanager  
Taakclusters van De Kenniswerkplaats

# 51 Bijlagen



# Bijlage 1: Uitwerking Transitie-model

## 1. Inleiding

Het transitie-model heeft, zoals gezegd, meerdere doelen. Het kan worden gebruikt om elke uitvoerende, projectteam of organisatie te laten bepalen wat het ambitieniveau is. Dit gebeurt dan voorafgaand aan het werkplaatsproject.

Ook kan het dienen om tijdens of na afloop van een activiteit, een project of een serie projecten te bepalen welke vooruitgang op de 3 assen is gemaakt. Anders gezegd:

in hoeverre zijn de vooraf geformuleerde ambitieniveaus bereikt? Een evaluatie dus. Per dimensie zijn daartoe aspecten onderscheiden en per aspect zijn vier niveaus beschreven, waarbij niveau 4 het hoogste ambitieniveau is.

Voorbeeld: de dimensie 'projectopbrengsten' kent 2 aspecten: 'kwaliteit van het product' en 'kwaliteit van het proces'.

Van belang is om je te realiseren dat het ambitieniveau van individuele betrokkenen kan

verschillen. Over het ambitieniveau van alle betrokkenen samen (bijvoorbeeld de projectgroep als geheel) moet overeenstemming zijn bereikt. Anders gezegd: als team formuleer je een *gemeenschappelijk* ambitieniveau per as en als individu je eigen ambitieniveau.

Hieronder worden de algemene beschrijvingen van de aspecten gegeven. In bijlage 2 het bijbehorende scoreformulier. Het is aan te raden om bij het invullen van het scoreformulier beide naast elkaar te leggen.

## 2. Projectopbrengsten

### a. Kwaliteit van het product

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
In het (project)resultaat wordt een voor de opdrachtgever bruikbaar antwoord (kan ook een product zijn) gegeven op <b>een deel</b> van de oorspronkelijke vraagstelling. Er blijven aspecten onbelicht en/of onderbelicht.	In het (project)resultaat worden voor de opdrachtgever <b>bruikbare</b> antwoorden gegeven op de oorspronkelijke <b>vraagstelling</b> .	In het (project)resultaat worden voor de opdrachtgever <b>bruikbare</b> antwoorden gegeven, die <b>goed onderbouwd</b> zijn, en die verder gaan dan de vraag zelf door in te gaan op de <b>implementatie</b> in de praktijk (investeringen/ installatie/ onderhoud/scholing etc.).	In het (project)resultaat worden voor de opdrachtgever <b>bruikbare</b> antwoorden gegeven, die <b>goed onderbouwd</b> zijn, ingaan op de <b>implementatie</b> in de praktijk. Daarnaast zijn de resultaten zodanig vorm gegeven dat zij ook <b>in een andere context</b> toepasbaar zijn (decontextualisering).

#### Toelichting

- Implementatie = toepassing/gebruik van resultaten in de praktijk.
- Bij niveau 4 kun je bijvoorbeeld denken aan een ontwikkelde methode of model, of een handleiding die overdraagbaar is naar andere partners en ook van toepassing kan zijn op andere situaties, dus in een andere context (= decontextualisering).

### b. Kwaliteit van het proces

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Betrokkenen <b>oordelen positief</b> over de wijze waarop zij <b>geïnformeerd</b> zijn over de <b>voortgang</b> en de <b>uitkomsten</b> van het project.	Betrokkenen ervaren het <b>proces</b> als <b>motiverend</b> en leveren graag een bijdrage.	Betrokkenen zijn <b>geïnspireerd door het proces</b> en nemen aspecten ervan over in <b>eigen werkwijze c.q. organisatie</b> .	Het <b>proces</b> is zodanig vormgegeven en gedeeld dat het een <b>verrijking</b> van processen in <b>andere omgevingen</b> is.

### Toelichting

- Motiverend wil zeggen dat je er enthousiast van wordt. Een stap verder is dat je door het proces op nieuwe ideeën wordt gebracht, nieuwe mogelijkheden ziet.
- Bij niveau 3 en 4 gaat het er om dat de proceservaringen die het team heeft doorgemaakt zodanig positief zijn dat aspecten daarvan door betrokkenen overgenomen worden in hun eigen werkwijze (buiten projecten die plaatsvinden in het kader van het werkplaatsconcept) of organisatie (niveau 3) of zelfs dat ze een vergelijkbaar proces (of aspecten daarvan) in andere samenwerkingsverbanden introduceren en promoten (niveau 4).
- Betrokkenen: **lees**: individu of team of organisatie. Bepaal of het schema door elk individu, het team of de organisatie wordt ingevuld!

## 3. Ontwikkeling

### a. Aard van de ontwikkeling

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Uitvoerende(n) heeft/hebben <b>inhoudelijke ontwikkeldoelen</b> geformuleerd en daaraan op basis van verzamelde <b>feedback</b> gewerkt.	Uitvoerende(n) heeft/hebben <b>inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeldoelen</b> geformuleerd en daaraan op basis van <b>pro-actief</b> verzamelde <b>feedback</b> en <b>feedforward</b> , <b>methodisch</b> gewerkt.	Als niveau 2 en <b>uitvoerende(n)</b> geeft/geven, <b>pro-actief en methodisch feedback</b> en <b>feedforward</b> aan andere betrokkenen en <b>verrijken</b> opvattingen, aanpak en ontwikkeldoelen.	<b>Resultaten</b> van reflectie, feedback en feedforward worden door uitvoerende(n) <b>vertaald naar herformulering en herstructurering</b> van opvattingen, aanpak en ontwikkeldoelen ( <b>accommodatie of transformatie</b> ).

### Toelichting

- Bij dit item gaat het zowel om de individuele ontwikkeling als de ontwikkeling van het (project)team.
- Proactief houdt in dat de uitvoerenden niet afwachtend zijn, maar uit zichzelf andere projectleden vragen om feedback (terugkoppeling/reacties) op het eigen functioneren en ook anderen uit eigen beweging feedback geven op hun functioneren en het functioneren van het team als geheel.
- Bij feedback wordt teruggekeken.
- Feedforward betekent dat je 'vooruitkijkend en denkend' collega's van informatie, suggesties e.d. voorziet. Dit kan gebeuren op basis van eigen kennis en/of ervaringen die je reeds hebt opgedaan (ook in andere projecten en samenwerkingsverbanden). Bedoeling van dit alles is dat je mede zorg draagt voor een optimaal proces en dus dat de ontwikkeling van het team en alle leden daarvan ieders verantwoordelijkheid en zorg is.
- Bij niveau 4 hebben de ervaringen tot gevolg gehad dat je andere opvattingen en doelen hebt gekregen en in de toekomst een andere aanpak zult kiezen.
- Uitvoerende: **lees**: individu of team of organisatie. Bepaal of het schema door elk individu, het team of de organisatie wordt ingevuld!

## b. Niveau van de ontwikkeling

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Er wordt <b>individualistisch</b> gewerkt.	Er wordt <b>gebruik</b> gemaakt van <b>sterktes van anderen</b> .	Er wordt gewerkt vanuit een <b>gemeenschappelijke visie</b> ; persoonlijke kenmerken worden <b>gerespecteerd</b> en er wordt ruimte gegeven aan ieders <b>ontwikkeling</b> .	Er wordt <b>systematisch</b> gebruik gemaakt van <b>diversiteit</b> als gevolg van verschillen in niveaus, disciplines ( <b>constructieve frictie</b> ).

### Toelichting

- Van belang is bij dit item dat er naar wordt gestreefd om de kwaliteiten die ieder heeft zo optimaal mogelijk te gebruiken, met begrip voor de verschillen daarin. Verschillen in kennis (opleidingsniveau), vaardigheden en ervaringen worden niet gezien als een handicap (frictie) maar als mogelijk om van elkaar te leren en elkaars sterke punten te benutten (dus als constructief=opbouwend te zien).

54

## 4. Verduurzaming

### a. Doelgerichte verduurzaming

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Er is in de aanpak <b>geen</b> rekening gehouden met een kansrijke bijdrage aan een <b>duurzame (regio)transitie</b> .	Er is in de aanpak <b>beperkt</b> en <b>fragmentarisch</b> rekening gehouden met een kansrijke bijdrage aan een <b>duurzame (regio)transitie</b> .	Er is in de aanpak <b>methodisch</b> en <b>systematisch</b> rekening gehouden met een kansrijke bijdrage aan een <b>duurzame (regio)transitie</b> .	<b>Alle elementen</b> m.b.t. een kansrijke, <b>duurzame (regio)transitie</b> zijn in de aanpak <b>tijdig meegenomen en doorleefd</b> .

### Toelichting

- Dit item gaat over de ambitie om positieve ervaringen van het werkplaatsconcept (werkwijze, structuur, cultuur e.d.) in organisaties en samenwerkingsverbanden structureel in te bouwen en mede daardoor zorg te dragen voor een definitieve transitie in en van de regio. Transitie moet daarbij worden gelezen als: overgang naar een andere werkwijze en als gevolg daarvan andere inrichting van een regio.
- Het begrip duurzaam is niet een erg eenduidig en concreet begrip. Daarom is het van belang om bij de start van een project, dus het vaststellen van de nulsituatie en het ambitieniveau, aandacht te besteden aan de betekenis van dit begrip voor die concrete situatie. Daarnaast is het duidelijk dat juist het item verduurzaming pas goed geëvalueerd kan worden nadat meerdere projecten zijn uitgevoerd. Structurele veranderingen binnen een regio kunnen pas na verloop van tijd worden vastgesteld. Zie ook toelichting onder b.



<b>b. Reikwijdte verduurzaming</b>			
<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>	<i>Niveau 4</i>
De <b>resultaten</b> (product, proces en ontwikkeling) worden <b>herkend</b> en (deels) <b>gekopieerd</b> .	De <b>resultaten</b> (product, proces, ontwikkeling) zijn in het handelingsrepertoire van direct betrokkenen <b>opgenomen</b> en in een visie <b>verwerkt</b> .	De <b>resultaten</b> (product, proces, ontwikkeling) zijn op de <b>verschillende niveaus</b> (individu, team, organisatie, omgeving) <b>geïnternaliseerd</b> en in een <b>ontwikkelingsagenda</b> opgenomen.	De <b>werkwijze</b> en <b>resultaten</b> worden veelvuldig <b>aangehaald</b> en vormen <b>blijvend</b> een <b>inspiratiebron</b> .

#### **Toelichting**

- Hier gaat het er vooral om dat gericht wordt gewerkt aan het definitief inbedden van de werkwijze in de regio en aan het opstellen van een visie 'waar willen we met de regio naar toe', dus welke transitie moet bewerkstelligd worden. De O's van Omgeving, Overheid en Ondernemers spelen hierin de belangrijkste rol; zij samen vormen immers de regio.
- Handelingsrepertoire: de mogelijke wijzen van handelen die een persoon tot zijn of haar beschikking heeft.
- Geïnternaliseerd: verinnerlijkt, zich eigen gemaakt, worden 'standaard' toegepast.

## Bijlage 2: Scoreformulier Transitie-model

### Toelichting

Zoals elders is aangegeven kan het transitie-model worden gebruikt om vooraf de ambitie te bepalen en het kan gebruikt worden als evaluatie-instrument.

Hiertoe is onderstaand schema opgenomen. Voor elk thema (bv. Projectopbrengsten) zijn enkele aspecten (bv. bruikbaar antwoord) onderscheiden. Elk aspect moet op alle niveaus gescoord worden met 'niet voldaan' of 'voldaan'.

De score van alle aspecten tezamen geeft dan zicht op de positie die een uitvoerende, een projectteam of een organisatie op de drie assen uit het transitie-model inneemt.

De bedoeling is dat elke uitvoerende en/of het (project)team en/of de organisatie als geheel onderstaand schema invult.

56 **Beantwoord de onderstaande vragen, en beantwoord vervolgens bij alle thema's en voor alle niveaus de vraag: voldaan/niet voldaan ?, met eventueel een korte toelichting.**

---

Datum: .....

Doel:  - ambitiebepaling

- mid-time review 1/2/3/ .....

- eindassessment

Betreft de volgende cluster(s)

van activiteiten (opdracht/project): ..... (= eenheid van analyse)

- met de volgende actoren/uitvoerenden: ..... (= deelnemers/projectleden)

- afkomstig van de volgende organisaties: ..... (= betrokken instellingen)

- met beoogd effect op: ..... (= systeem)

- met opdrachtgever(s): .....

Assesor(en): .....

---

## 1. Projectopbrengsten

A. Kwaliteit product	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<i>Kwaliteit resultaat</i>	a. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	b. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	c. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan d. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	e. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan

Niveau 1: bruikbaar, maar slechts voor een deel van de vraagstelling (a)

Niveau 2: bruikbaar antwoord op oorspronkelijke vraagstelling (b)

Niveau 3: bruikbaar resultaat met goede onderbouwing (c) en aandacht voor implementatie (d)

Niveau 4: idem als niveau 3, en bovendien overdraagbaar op andere omgeving (e)

57

B. Kwaliteit proces	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<i>Oordeel over proces</i>	a. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan b. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	c. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	d. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	e. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan

Niveau 1: betrokkenen vinden dat ze goed geïnformeerd zijn over de voortgang (a) en de resultaten (b)

Niveau 2: betrokkenen zijn enthousiast (c)

Niveau 3: betrokkenen nemen, door hun goede ervaringen met de gang van zaken, bepaalde aspecten over in hun eigen werkwijze en binnen hun eigen organisatie (d)

Niveau 4: de gevolgde werkwijze wordt doorverteld en overgenomen in andere omgevingen (e)

## 2. Ontwikkeling

A. Aard van de ontwikkeling	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Aard van de ontwikkeling	a. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	c. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	e. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	g. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan
	b. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	d. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	f. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	h. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan

Niveau 1: de uitvoerders hebben aan de hand van ontwikkeldoelen feedback verzameld (a) en zich op basis daarvan vooral op (vak)inhoudelijk gebied ontwikkeld (b)

Niveau 2: de uitvoerders hebben zich op basis van vooraf door hen zelf gevraagde adviezen en gekregen feedback (c) zowel (vak)inhoudelijk als persoonlijk planmatig ontwikkeld (d)

58 Niveau 3: uitvoerders dragen (door het geven van adviezen vooraf en feedback achteraf), actief bij aan de ontwikkeling van individuele leden (e) en de verbetering van de werkwijze van het team als geheel (f)

Niveau 4: uitvoerders gebruiken uitkomsten van reflectie over gegeven en zelf ontvangen adviezen en feedback, om eigen opvattingen en werkwijze (g) en die van het team aan te passen en anders te formuleren (h)

B. Niveau van de ontwikkeling	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Individu - team	a. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	b. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	c. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	e. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan
			d. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	f. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan

Niveau 1: de uitvoerders vormen een groep van individuen (a)

Niveau 2: in het team wordt gebruik gemaakt van elkaars sterke punten (b)

Niveau 3: het team deelt een gemeenschappelijke visie (c) en verschillen in teamleden worden gerespecteerd en ieder krijgt de ruimte (d)

Niveau 4: in het team worden verschillen in achtergrond en persoonskenmerken beschouwd als kansen (e) en bewust en planmatig gebruikt (f)

### 3. Verduurzaming

A. Doelgerichte verduurzaming	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<i>Geen - planmatig</i>	a. <input type="radio"/> juist <input type="radio"/> niet juist	b. <input type="radio"/> juist <input type="radio"/> niet juist	c. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	d. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan

Niveau 1: in de aanpak is nog geen rekening gehouden met een kansrijke bijdrage aan (regio)transitie (a)

Niveau 2: in de aanpak is in beperkte mate rekening gehouden met een kansrijke bijdrage aan (regio)ontwikkeling (b)

Niveau 3: in de aanpak is vanaf de start op een planmatige wijze rekening gehouden met een kansrijke bijdrage aan duurzame (regio)ontwikkeling (c)

Niveau 4: alle elementen die kunnen bijdragen aan een kansrijke en duurzame (regio)ontwikkeling zijn optimaal ingezet (d)

59

B. Reikwijdte verduurzaming	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<i>Invloed en effecten</i>	a. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan b. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	c. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan d. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	e. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan f. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan g. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan	h. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan i. <input type="radio"/> niet voldaan <input type="radio"/> voldaan

Niveau 1: de resultaten (concrete opbrengsten, werkwijze en doorgemaakte ontwikkeling) worden door de betrokkenen herkend (a) en (deels) gekopieerd (b)

Niveau 2: de resultaten zijn een vast onderdeel geworden van de opvattingen en het gedrag van de direct betrokkenen (c) en in een visie verwerkt (d)

Niveau 3: de resultaten vormen een blijvend kenmerk van de opvattingen en het gedrag van betrokkenen (e), het team (f) en de organisatie als geheel (g)

Niveau 4: naar de wijze van werken en de resultaten wordt vaak verwezen (h) en ze vormen een voortdurende inspiratiebron (i)

## Bijlage 3: Het project Energiescan

### Projectomschrijving project Energiescan

#### Achtergronden

Hoewel landbouwers de energiebehoefte op hun bedrijven langzaam steeds verder zien stijgen en zich realiseren dat energie een aanzienlijke kostenpost op hun bedrijf gaat worden, zijn zij zich vaak niet bewust van de mogelijkheden om energie op hun bedrijven te besparen.

Om reductie te bereiken dienen de ondernemers zich eerst bewust te worden van het energieverbruik op hun bedrijf. Daarnaast moet de kennis over het energieverbruik op hun bedrijf opgebouwd worden. Tot slot worden ze gemotiveerd om actief aan de slag te gaan met het doorvoeren van energiebesparende aanpassingen op bedrijfsniveau. Hiertoe wordt een internetmodule ontwikkeld die de ondernemers zelf in kunnen vullen. Op de internetmodule komen specifieke gemiddelden voor bedrijven in de Veenkoloniën. Aan de hand hiervan krijgen ze een advies over de vervolgstappen die ze kunnen nemen om hun energieverbruik te reduceren.

#### Doel

Doelstelling van dit project is het energieverbruik, en daarmee de CO<sub>2</sub> uitstoot op agrarische bedrijven in de Veenkoloniën te reduceren. Hierdoor worden de kosten voor de ondernemers gereduceerd en wordt het agrarische bedrijf versterkt.

#### Opdrachtbeschrijving

Een team van studenten ontwikkelt een internetmodule waarmee agrariërs meer inzicht krijgen op het energieverbruik op hun bedrijf.

#### Gewenst resultaat

- Advies: deelnemende ondernemers hebben inzicht in hun energieverbruik en de stappen die ze moeten ondernemen om dit te reduceren. Overige agrariërs kunnen dit inzicht via internet verkrijgen.
- Onderzoek: inventarisatie, het energie verbruik van agrarische bedrijven in de Veenkoloniën is geïnventariseerd.
- Analyse: het energieverbruik van de individuele bedrijven is geanalyseerd.
- Oplossing: de bedrijven hebben een advies gekregen over de vervolgstappen voor reductie van het energieverbruik.

#### Periode

Augustus 2010- juni 2011.

Het contact met de deelnemende agrariërs vindt bij voorkeur in de winterperiode plaats. De exacte planning van het project is afhankelijk van de beschikbaarheid van studenten.

#### Contacten

DLV Dier is de opdrachtgever van de studenten. Opdrachtgever van DLV is de Agenda voor de Veenkoloniën.

Andere betrokkenen zijn de deelnemende agrariërs.

#### Aspecten

De beschikbaarheid van studenten en de deelname van agrariërs zijn de meest kritische punten voor het slagen van het project. Vooral de deelname van studenten met de kennis over de technische kant van het ontwikkelen van een internetmodule is essentieel.

#### Toegevoegde waarde

De student leert te werken in een team met meerdere disciplines en niveaus. Daarnaast is communicatie een belangrijk onderdeel van het project. Om het project tot slagen te brengen dient over veel vormen van communicatie nagedacht te worden.

Afbeelding projectomschrijving Energiescan



## Planning, introductie en uitvoering project Energiescan

	<b>Introductie</b>
	<b>1e week september 2010</b>
<i>Centraal thema</i>	Focus op binden en visie
<i>Project</i>	Cultuur en manier van werken bij De Kenniswerkplaats
<i>Senioren</i>	Verbinden (rol expert expliciet)
<i>Projectmedewerkers</i>	Zich verbinden aan De Kenniswerkplaats
<i>Beroepstaak</i>	
<i>Product/resultaat</i>	Elkaar en De Kenniswerkplaats kennen Kenniskaart van alle direct betrokkenen Betrokkenheid bij en vertrouwen in De Kenniswerkplaats (Veendam) Terugkoppeling van ervaringen naar persoonlijke context
<i>Context</i>	
<i>Niveau</i>	Aansprekend voor alle medewerkers
<i>Ondersteunende activiteiten/informatie/instrumenten instrumenten</i>	Aansluiten bij diversiteit in beginniveau Activiteiten in context plaatsen (bijv. bij multidisciplinair team) Excursie Introductie bedrijf
<i>Rol coach/begeleider</i>	Niet van toepassing: nog niet in deze rollen Seniormedewerkers nemen actief deel Eindevaluatie/reflectie in kader van kenmerken COL
<i>EOG</i>	
<i>Rol projectleider</i>	
<i>Rol expert</i>	Info en kennis overdragen Gesprekken aangaan, toelichtingen geven Vragen beantwoorden Boodschap: alle medewerkers zijn expert; waarde van multidisciplinariteit
<i>Evaluatie/onderzoek/diagnose</i>	

## Cyclus 2: Breed project

	<b>1e en 2e week september 2010</b>
<i>Centraal thema</i>	Focus op 4 krachten (vormkracht en samenwerkingskracht, beeldkracht, voedingskracht) en expertise
<i>Project</i>	Kennismaking met werkwijze, nadruk op rollen en processen Methodiek van projectmatig werken
<i>Senioren</i>	Aanreiken, uitleggen ondersteunen en verduidelijken Rolinvulling van interne opdrachtgever (iog) expliciet
<i>Projectmedewerkers</i>	Uitvoeren, ervaren
<i>Beroepstaak</i>	Gegeven een duidelijke, authentieke opdracht: geef advies aan externe opdrachtgever (eog)
<i>Product/resultaat</i>	Tijdig opgeleverd advies aan eog; werkwijze overeenkomstig afspraken (vorm PPT/poster a.d.h.v. fases, tussenproducten project), lijst van bronnen en lijst van evt. nog verder te raadplegen experts (+ expertise) Projectdossier Kennis van elkaars producten
<i>Context</i>	Projectmedewerker in het team zijn in de rol van opdrachtnemer van opdracht ingebracht door externe opdrachtgever Senior medewerkers zijn representant van de externe opdrachtgever (onderhouden voor het grootste deel externe contacten) Groepssamenstelling is multilevel en multidisciplinair; feitelijke samenstelling niet echt relevant
<i>Niveau</i>	Opdracht is authentiek, duidelijk en afgebakend, uit te voeren in enkele dagen Planning activiteiten is gegeven Onderwerp is algemeen en sluit aan bij beleavingswereld projectmedewerkers, weinig specifieke expertise nodig Weinig differentiatie in kennis nodig Diffuus probleem, oriënterend voor de opdrachtgever (ideegeneratie) Opdracht bereidt inhoudelijk voor (preludeert) op opdrachten specifiek Opdracht bereidt voor op het Werkplaatsleren in MD-teams
<i>Ondersteunende activiteiten/informatie/instrumenten</i>	Handboek Draaiboek Opdrachtformulering Gemeenschappelijke terugkoppeling olv coach/begeleider
<i>Rol coach/begeleider</i>	Werkt en leert mee als teamlid Voortdurende instructie a.h.v. en over Handboek, Draaiboek, Projectdossier Feedback geven m.n. op inhoud, vertrouwen geven, enthousiasmeren Kwaliteit tussenproducten beoordelen en feedback aan projectgroep Presenteert uitkomsten aan PL
<i>EOG</i>	Vertegenwoordigd door PL, geen actieve rol
<i>Rol projectleider (PL)</i>	de opdracht – binnengekomen bij De Kenniswerkplaats Toetst advies IOG op kwaliteit
<i>Rol expert</i>	Niet pro-actief
<i>Evaluatie/onderzoek/diagnose</i>	Lessons Learned verzamelen en naar R&D



## Cyclus 2: Specifiek project

	<p><b>3e week september - eind januari</b>          Herfstvakantie 25 oktober - 1 november          Kerstvakantie 23 december- 31 december</p>
<i>Centraal thema</i>	4 krachten en verdieping expertise
<i>Project</i>	Toepassen, verdiepen, zelfstandig (pro-actief) van <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persoonlijke ontwikkeling</li> <li>• Teamontwikkeling</li> <li>• Innovatiekracht</li> </ul>
<i>Senioren</i>	Monitoren, verduidelijken en uitdagen
<i>Projectmedewerkers</i>	Bewustzijn, Pro-actief toepassen, initiatief nemen
<i>Beroepstaak</i>	Gegeven een authentieke opdracht: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviesrapport maken</li> <li>• Advies geven aan opdrachtgever</li> <li>• Onderzoek verrichten</li> <li>• Haalbaarheidsonderzoek doen</li> <li>• Inventarisatie</li> </ul> Beroepstaak senior medewerker kan ook anders zijn: Coachen van medewerkers
<i>Product/resultaat</i>	Volgens methodiek opgeleverd adviesrapport, haalbaarheidsonderzoek, diepte onderzoek of inventarisatie (inhoudelijk volledig en conform vooraf door coach/begeleider/opdrachtgever aangegeven niveau en verwachtingen) Eindpresentatie met bijv. ppt Verslag van evaluatiegesprek van het team (waarde-ring op teamniveau innovatiekracht)
<i>Context</i>	Expertise en niveau (multilevel) is afgestemd op de opdracht Groep is verantwoordelijk voor het contact met externe opdrachtgever Kwaliteitsbewaking ligt bij projectgroep; monitoring door coach/begeleider
<i>Niveau</i>	Opdracht enigszins afgebakend, uit te voeren in enkele maanden Deadline gegeven, planning niet gegeven Contact met opdrachtgever (incl. kwaliteitscontrole) is verantwoordelijkheid van projectmedewerkers (alleen monitoring door coach/begeleider) Er is specifieke expertise nodig, die nog niet altijd expliciet is (wel in hoofden van experts) en deel door de groep gegeneerd moet worden Opdracht geeft ruimte voor ontwikkeling innovatiekracht Er staat veel op het spel voor de opdrachtgever (en daarmee ook voor De Kenniswerkplaats Veekolonien), advies moet tot werkbare, haalbare oplossing voor eog kunnen leiden
<i>Ondersteunende activiteiten/informatie/instrumenten</i>	Format/richtlijnen/lay-out adviesrapport - actief aanbieden met workshop? Workshop Innovatie I (divergeren/convergeren, algemene creativiteitstechnieken Intervisie volgers

<i>Rol coach/begeleider</i>	<p>Focus op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teamvorming en monitoring groepsprocessen</li> <li>Voedingskracht en beeldkracht, monitoren beelden</li> <li>Planningsactiviteiten en –producten – tijdige check begrip van structuur en inhoud producten per fase</li> <li>Vertrouwen/veiligheid richting coach/projectleiding</li> <li>Pro-actieve + kritische houding team, stimuleren professionalisering</li> <li>Begeleiding divergeren/convergeren</li> <li>Feedback op nieuwsgierigheid en (zelf-)kritisch vermogen ('scherp houden' )</li> <li>Monitoring van kwaliteitscontrole door projectgroep</li> <li>Focus op: Concept op tijd en kwalitatief goed</li> <li>Helder en richtinggevend PVA/PVE</li> <li>Goede communicatielijnen met groep en coach</li> <li>Tijdige oplevering tussenproducten</li> <li>Pro-actieve + kritische houding team</li> <li>IOG bepaalt vooraf in overleg met senioren team verwacht eindniveau van advies op basis van samenstelling groep</li> <li>Bewaken van kwaliteit van professioneel gedrag divergeren, convergeren</li> <li>Experts en expertise in voldoende mate gebruikt</li> </ul>
<i>EOG</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedback op tussen- en eindproducten geven</li> <li>Eindpresentatie bijwonen</li> <li>Wel/niet accepteren van eindadvies</li> </ul>
<i>Rol projectleider</i>	Toetst advies IOG op kwaliteit
<i>Rol expert</i>	
<i>Evaluatie/onderzoek/diagnose</i>	Evaluatie/nameting

**Ontwerp en planning project Energiescan**
**Planning project Cluster 2: algemeen september 2010 t/m januari 2011**

Wknr.	Datum	Project	Opmerking	Betrokkenen	Plaats
	14/6	Studenteninzet		Coördinatorenoverleg	Veendam
	21/6	Projecthandleiding/Handboek	Ontwerpen en Maken	Eddy/Ben/ Evert/Henriët	
	28/6	Projecthandleiding/Handboek	Ontwerpen en Maken	Eddy/Ben/ Evert/Henriët	
	6/7	Voorbereiding cluster 2		Ondersteuningsgroep	Veendam
34	24/8 Di.	Voorbespreken opdracht met docenten Plan van coaching Teammiddag	Plannen en invulling van teambijeenkomst	Eddy/Ben/ Evert /Henriët	Veendam
35	1/9 Di.	Overleg met opdrachtgever	Vaststellen ambitie a.h.v. kennistransitiemodel	Begeleiders en externe opdrachtgever	Nader te bepalen
36	7/9 Di.	Studenten uitnodigen (aanvang 13.00 uur) voor Introductie + Kennismaking Team samenstellen Afspraken maken over begeleiding Start maken met breed project: VERBEELD 25 MEGAWATT IN DE VEENKOLONIËN	Onderwerpen bij introductie: - Focus op binden en visie - Elkaar en De Kenniswerkplaats leren kennen - Opstellen van Kenniskaart	Team Werkplaats  Begeleiders/ docenten	Veendam
	8/9 Wo. 9/9 Do.  10/9 Vrij.	Werken aan breed project (MBO Emmen: 2 dgn. - niet op de wo.) - Werken aan breed project geen begeleiding - Werken aan breed project plus begeleiding - Werken aan breed project geen begeleiding	Focus op 4 krachten (vormkracht, samenwerkingkracht, beeldkracht en voedingskracht) en expertise Betrokkenheid en vertrouwen in De Werkplaats Veendam Kennismaking werkwijze, nadruk op rollen en processen	Team Werkplaats Begeleiders/ docenten Sietze maakt opdracht Di. en do. is er begeleiding	Veendam en in de regio
37	13/9 Ma. 14/9 Di.  15/9 Wo. 16/9 Do.	Werken aan breed project 1 dag met begeleiding 1 dag zonder begeleiding MBO Emmen 2 dagen (niet op ma., wo. en vrij.)  13.30 Presentatie Breed Project	Focus op 4 krachten (vormkracht, samenwerkingkracht, beeldkracht en voedingskracht) en expertise. Betrokkenheid en vertrouwen in De Kenniswerkplaats Veendam. Kennismaking werkwijze, nadruk op rollen en processen.	Team Werkplaats  Begeleiders/docenten	Veendam en in de regio   Veendam
38	20/9	Specifiek project Bijeenkomst externe opdrachtgever en projectmedewerkers. Opdracht helder krijgen. Afspraken maken. Format/richtlijnen / lay-out voor adviesrapport (actief aanbieden met workshop?)	Focus op 4 krachten en verdieping van expertise Toepassen, verdiepen, zelfstandig (pro-actief) van: - Persoonlijke ontwikkeling - Teamontwikkeling - Innovatiekracht	Opdrachtgever Coach/begeleider	Veendam of n.t.b

**Ontwerp en planning project Energiescan**
**Planning project Cluster 2: algemeen september 2010 t/m januari 2011 - Vervolg**

Wknr.	Datum	Project	Opmerking	Betrokkenen	Plaats
39	27/9	Projectwerkzaamheden		Coach/begeleider	N.t.b
40	4/10	Projectwerkzaamheden		Coach/begeleider	N.t.b
41	11/10	Projectwerkzaamheden		Coach/begeleider	N.t.b
42	18/10	Projectwerkzaamheden		Coach/begeleider	N.t.b
43		Herfstvakantie			
44	1/11	Projectwerkzaamheden (zie opdr.)		Coach/begeleider	N.t.b
45	8/11	Projectwerkzaamheden (zie opdr.)		Coach/begeleider	N.t.b
46	15/11	Projectwerkzaamheden (zie opdr.)		Coach/begeleider	N.t.b
47	22/11	Projectwerkzaamheden (zie opdr.)		Coach/begeleider	N.t.b
48	30/11	Tussenpresentatie en Workshops (aanvang 13.30 uur)	<p>Kwaliteit tussenproducten na elke fase beoordelen en feedback geven aan projectgroep</p> <p>Projectgroep presenteert en reflecteert op uitkomsten. Actieve betrokkenheid in en samen met leden van COL</p> <p>Workshops (?):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- divergeren/convergeren</li> <li>- algemene creativiteitstechnieken</li> </ul>	Docenten / interne en externe opdrachtgever/ coach / SLB-er / ondersteuningsgroep	Veendam
49	6/12	Projectwerkzaamheden (zie opdr.)		Coach/begeleider	N.t.b
50	13/12	Projectwerkzaamheden (zie opdr.)		Coach/begeleider	
51	20/12	Projectwerkzaamheden (zie opdr.)		Coach/begeleider	N.t.b
52	23/12	Kerstvakantie			
53	30/12	Kerstvakantie			
1	3/1	Projectwerkzaamheden (zie opdr.)		Coach/begeleider	N.t.b
2	11/1	Kennisuitwisseling	<p>Kwaliteit tussenproducten na elke fase beoordelen en feedback geven aan projectgroep</p> <p>Projectgroep presenteert en reflecteert op uitkomsten. Actieve betrokkenheid in en samen met leden van COL</p> <p>Workshops (?):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- divergeren/convergeren</li> <li>- algemene creativiteitstechnieken</li> </ul>	Docenten/ opdrachtgevers/ coach/ SLB-er/ ondersteuningsgroep	Veendam
		Tussenrapportage (aanvang 13.30 uur)			
3	17/1	Projectwerkzaamheden (zie opdr.)		Coach/begeleider	N.t.b
4	24/1	Projectwerkzaamheden (zie opdr.) Evaluatie		Coach/begeleider	N.t.b

**Ontwerp en planning project Energiescan****Planning project Cluster 2: algemeen september 2010 t/m januari 2011 - Vervolg**

Wknr.	Datum	Project	Opmerking	Betrokkenen	Plaats
5	31/1	Projectwerkzaamheden (zie opdr.)		Coach/begeleider	N.t.b
6		Projectwerkzaamheden (zie opdr.)		Coach/begeleider	N.t.b
6	8/2	Presentatie aan EOG 13.30-17.00 uur		Coach/begeleider/experts Opdrachtgevers	Veendam
		Evaluatie		Docenten / coaches Opdrachtgever	Veendam
		Crocusvakantie	Crocusvakantie	Crocusvakantie	

## Bijlage 4: Het project Windpower in de Venen

### Achtergronden

De rijksoverheid streeft op termijn naar de opstelling van 6.000 MW extra aan windturbines in Nederland. Dit maakt deel uit van het plan om in 2020 20% van onze energie op te wekken op een duurzame manier. Bij de huidige grootte van een windturbine van 3 MW zou dat betekenen dat er 2000 turbines bijgeplaatst moeten worden. Bij de 2000 die er al staan, betekent dat een verdubbeling van het aantal. Daarnaast zijn er plannen om op zee nog een groot aantal turbines te bouwen.

### Doel

Naast windenergie wil men gebruik maken van energieopwekking met zonnepanelen en uit biomassa. Gezien het feit dat windturbines behoorlijk productief zijn is het niet zo eenvoudig om windenergie te vervangen door die andere vormen. Alle drie vormen zijn naast elkaar nodig om die 20% te halen. Verder streeft het rijk naar een besparing op het energiegebruik door het bedrijfsleven en bij gezinnen.

### Opdrachtbeschrijving

Het rijk vindt dat er in de Veenkoloniën 400 MW geplaatst moet worden. Wij gaan er van uit dat dat in 2 of 3 parken kan gebeuren van 135 tot 200 MW.

Wij gaan uit van 1 park van 200 MW.

De opdracht is om per groepje te verbeelden hoe dat er uit zou kunnen gaan zien. Je moet dat uiteindelijk concreet maken met bijvoorbeeld een PowerPoint presentatie, een poster, een fotoserie of een maquette, met een mondelinge en schriftelijke toelichting. Elke groep moet het op een andere manier verbeelden.

Om een en nader uit te werken moet je aan

een aantal zaken denken. Het zal duidelijk zijn dat als je 200 MW wilt opstellen bij turbines met een grootte van minimaal 3 MW dat je ongeveer 60 turbines moet plaatsen. Maar als je zo groter maakt of kleiner (denk aan molens van 10 kW) kom je op (heel) andere aantallen uit. Bij de inpassing in het gebied zul je met veel zaken rekening moeten houden. Probeer daar rekening mee te houden. Formuleer die dingen duidelijk. Pas die zaken vervolgens toe als je je plan gaat concretiseren. Maar dan moet je het gebied ook kennen en verkennen. Dus is het de bedoeling dat je een dag op pad gaat om te kijken hoe het de plaatsing er uit kan gaan zien of hoe het er uit ziet.

Het kan zijn dat je eerst de omgeving wilt verkennen en dan een plan maakt, maar ook andersom.

Uiteindelijk moet je dat plan omzetten in 'een beeld', zoals hierboven aangegeven.

### Gewenst resultaat

Een beeld geven van Windenergie in de Veenkoloniën dmv. powerpoint, presentatie, poster, foto-serie of een maquette.

### Periode

8 t/m 14 september.

### Aspecten

Je moet systematisch werken en je fantasie gebruiken. Maak een plan hoe je de zaken aan wilt pakken en overleg dit met de begeleider van de groep. Je krijgt een aantal faciliteiten om het project uit te voeren. Bedenk wat je nodig hebt en vraag of dat kan.

Om te voorkomen dat alle groepen met een-

zelfde soort product komen voor hetzelfde gebied moet tussen de groepen en met de begeleiders overlegd worden wie wat gaat doen.

### Toegevoegde waarde

Het opbouwen van een eigen netwerk binnen de energiesector in Noord-Nederland. Ervaringen opdoen met het werken in een project-team. Bijdrage leveren aan de toekomstontwikkeling van de Veenkoloniën. Verbeteren van je kansen op de arbeidsmarkt. Deskundigheidsbevordering voor alle deelnemers, zowel ondernemers, studenten als docenten.

### Bijlagen

Zie standaard bijlagen.

*Afbeelding projectomschrijving  
Windpower in de Venen*



## Draaiboek introductieproject Windpower in de Venen

Project: Windpower in de Venen (Verbeeld 200 MW windenergie in de Veenkoloniën)  
Plaats: Werkplaats Veenkoloniën. (Waterschapshuis Veendam)  
Tijd: 7 t/m 16 september 2010  
Dagen: dinsdag en donderdag ( begeleiding)

### Korte planning

7/9 Di	Start 13.00 uur Introductie Kennismaken Team samenstellen Afspraken maken + Begeleiding Start maken met project
8/9 Wo	Werken aan project
9/9 Do	Werken aan project +begeleiding
10/9 Vrij	Werken aan project
13/9 Ma	Werken aan project
14/9 DI	Werken aan project + begeleiding
15/9 Wo	Werken aan project
16/9 Do	13.30 uur : Presentatie Breed Project i.a.v. opdrachtgever, begeleiders en studenten

Afhankelijk van de afspraken met de opleiding is de student de gehele week of een gedeelte daarvan beschikbaar.

In onderstaand draaiboek zijn de fases en de belangrijkste activiteiten opgenomen. Het is belangrijk dat je direct na de start een planning opstelt en deze met de coach bespreekt.

OG = opdrachtgever

C = coach

ON = opdrachtnemer/projectmedewerkers

### Bijlage A: rol van de coach

Er zijn geen tijden gepland (behoudens de plenaire bijeenkomsten en de presentaties.

Projectmedewerkers maken zelf gedetailleerde planning en afspraken met betrokkenen.

### Geplande activiteiten

Kennismaken	7 september  13.00 - 14.00 uur	De missie van De Kenniswerkplaats (Werkplaatsmanager) Kennismaking (coach)	Werkplaatsmanager Studenten Begeleiders	69
Toelichting	donderdag 9 september 10.00-12.00 uur	Gesprek met opdrachtgever	Opdrachtgever Opdrachtnemers Begeleiders	
Presentatie	donderdag 16 september 13.30-17.00 uur	Projectgroep presenteren hun resultaten aan de opdrachtgever, begeleiders, het team van De Kenniswerkplaats en andere belangstellenden.	Werkplaatsmanager Opdrachtgever Opdrachtnemers Coach	

Fase	Tijd	Activiteit	Door/met wie
1. Oriëntatie	Dinsdag 7 september	<p>Uitreiking opdracht</p> <p>Kennismaking met elkaar en met coach (gebruik daarbij ook jullie kennismakingskaarten)</p> <p>Gebruik Handboek</p> <p>Op basis van onderlinge kennismaking over aanpak voor project vaststellen</p> <p>Wat kan ieders inbreng zijn?</p> <p>Wie heeft welke rol?</p> <p>Teamvorming, Etc.</p> <p>Planning maken (in schema en op flap)</p> <p>Activiteiten plan maken</p> <p>Beoogd resultaat en doelstelling advies formuleren</p> <p>Handboek (geen transitie-model)</p> <p>Verkennen omgeving opdrachtgever, verder oriënteren op opdracht</p> <p>Afspraken met coach maken</p> <p><b>Activiteit coach: Projectmatig Werken</b> <b>Projectmatig Creëren</b></p>	<p>OG+ON + C</p> <p>ON+ C</p>
	woensdag 8 september	<p>Kritisch doorlezen van de opdrachtbeschrijving en onduidelijkheden in de tekst ophelderen</p> <p>Uitvoeriger - en in eigen woorden - het probleem beschrijven en op basis hiervan de projectopdracht herformuleren</p> <p>De kenmerken van de gewenste eindsituatie, zoals de projectgroep dat op dit moment voor ogen heeft, zo volledig mogelijk beschrijven</p>	ON
2. Analyse	donderdag 9 september	<p>Gesprek met opdrachtgever</p> <p>Ontwikkelen programma van eisen (PVE) en plan van aanpak (PVA)</p> <p>Afspraak maken met coach voor voortgangsbespreking</p> <p><b>Activiteit coach: PVE en PVA</b></p>	<p>ON + OG</p> <p>ON+C</p>
	vrijdag 10 september	<p>Verder werken aan PVE en PVA: projectofferte (o.a. op basis van feedback van de coach)</p> <p>Opdrachtformulering kritisch nalezen op randvoorwaarden</p> <p>In overleg met opdrachtgever opstellen van lijst met helder geformuleerde, toetsbare criteria voor het eindproduct. Ordenen van lijst in randvoorwaarden, eisen en wensen. Globale functionele schets opstellen van de eindsituatie, inclusie toelichting</p> <p>Inventariseren waar gebruik gemaakt kan worden van bestaande oplossingen</p> <p>Vaststellen waar kennis over ontbreekt</p> <p>Projectactiviteiten benoemen en in juiste volgorde plaatsen</p> <p>Totaalplanning nader detailleren</p>	ON



Fase	Tijd	Activiteit	Door/met wie
3. Ontwerp	maandag 13 September	Onderzoeken, kiezen alternatieven, opzet managementsamenvatting en (beknopt) adviesrapport maken	ON
4. Ontwerp	dinsdag 14 september	Aan welke concrete eisen en wensen moet het projectresultaat voldoen? <b>Deelvragen:</b> Welke algemene randvoorwaarden of beperkingen gelden? Welke harde eisen gelden voor het eindresultaat? Zijn er eisen die strijdig zijn met elkaar en hoe kan dit voorkomen worden? Welke aanvullende wensen zijn er voor het eindresultaat? Bespreking voortgang met coach <b>Activiteiten coach: Begeleiden</b>	ON + C
Uitvoering	woensdag 15 september	Uitwerken deeloplossingen, analyseren en samenbrengen resultaten, conclusies formuleren, beknopt adviesrapport met een managementsamenvatting, voorbereiden presentatie	ON + C
Uitvoering	donderdag 16 september	Tijdig aanleveren conceptadvies aan coach Aan de hand van te kiezen verbeelding resultaten presenteren aan OG (20 minuten, 10 minuten presentatie, 10 minuten vragen beantwoorden) Formele afsluiting project	ON + C + OG + belangstellenden
5. Evaluatie		Evaluatie met coach + Lessons learned <b>Activiteiten coach: Beoordelen concepten</b> <b>Begeleiden evaluatie</b>	ON+ C

71

**Informatie:**

<http://www.vrom.nl/pagina.html?id=7561>

<http://www.provincie.drenthe.nl/dittekentdrenthe/actueel/nieuwsberichten/?ActIdt=4065>

<http://www.duurzame-energiebronnen.nl>



Het invulschema op de vorige pagina maakt deel uit van een Excel-bestand in te vullen door de coach. Op bijbehorende sheets worden bepaalde aspecten nader toegelicht, zoals bijvoorbeeld de projectfasen (vraag 2), transitie-model (vraag 4) of de Roos van Leary (vraag 8a).

Op de sheet genaamd 'toelichting op scoreformulier' is de volgende tekst te lezen:

1. Geef aan hoe jij je als coach voelt in deze periode
  - Vertrouwen (score 1-4)
  - Geïnspireerd (score 1-4)
  - Betrokken (score 1-3)
2. Geef de fase aan waarin de projectgroep zich bevindt (zoals vastgesteld door de interne opdrachtgever)  
(1. oriëntatie; 2. analyse; 3. ontwerp; 4. uitvoering)
3. Komt de fase overeen met de door de groep opgestelde planning? (1. achter; 2. op schema; 3. voor)
4. Liggen de medewerkers op schema in vergelijking tot het vooraf geformuleerde ambitieniveau?  
(1. achter; 2. op schema; 3. voor)
5. Liggen de medewerkers op schema voor wat betreft het leerproces in relatie tot de eisen van de opleiding?  
(1. achter; 2. op schema; 3. voor)
6. Geef de score aan voor a. beeldkracht; b. vormkracht; c. samenwerkingskracht en d. voedingskracht (score 1-5)
7. Geef aan of er zaken zijn die zich buiten het kader bevinden (groep en/of individu)  
(1. buiten kader; 2. binnen kader)
8. Geef aan in welk segment de groep zich bevindt t.o.v. de coach (de medewerker met de laagste score is bepalend) (score volgens terminologie in Roos van Leary)
  - Wat is de kwaliteit van de invulling van de rol van de volger? (score 1-4)
  - Wat is de kwaliteit van de invulling van de rol van de voorzitter? (score 1-4)
  - Wat is de kwaliteit van de invulling van de rol van de notulist? (score 1-4)
  - Is de rol van de interne opdrachtgever door de groep goed gepositioneerd? (score 1-4)
9. Op welke aandachtsgebieden (nr 1a t/m 8e) ga je de komende periode extra coachen?
10. Terugkijkend naar de afgelopen periode, welke coachinterventie is succesvol geweest?
11. Op welke aandachtsgebieden (nr 1a t/m 8e) wil je in de komende periode ondersteuning?



Het invulschema op naastgelegen pagina maakt deel uit van een Excel-bestand in te vullen door de interne opdrachtgever. Op bijbehorende sheets worden bepaalde aspecten nader toegelicht, zoals bijvoorbeeld de projectfasen (vraag 2), transitie-model (vraag 4).

Op de sheet genaamd 'toelichting op scoreformulier' is de volgende tekst te lezen:

1. Geef aan hoe jij je als interne opdrachtgever voelt in deze periode
  - Vertrouwen (score 1-4)
  - Geïnspireerd (score 1-4)
  - Betrokken (score 1-3)
2. Geef de fase aan waarin de projectgroep zich bevindt (zoals vastgesteld door de interne opdrachtgever)  
(1. oriëntatie; 2. analyse; 3. ontwerp; 4. uitvoering)
3. Komt de fase overeen met de door de groep opgestelde planning? (1. achter; 2. op schema; 3. voor)
4. Liggen de medewerkers op schema in vergelijking tot het vooraf geformuleerde ambitieniveau?  
(1. achter; 2. op schema; 3. voor)
5. Geef aan of er zaken zijn die zich buiten het kader bevinden (groep en/of individu)  
(1. buiten kader; 2. binnen kader)
6. Wat is de kwaliteit van de producten?
  - projectcontract (score 1-4)
  - PvA en PvE (score 1-4)
  - ontwerp (score 1-4)
  - presentaties (score 1-4)
  - adviesrapport (score 1-4)
7. Wat is de kwaliteit van de relatie van het team met de externe opdrachtgever? (score 1-4)
8. Op welke aandachtsgebieden (nr 1a t/m 9) ga je de komende periode extra richten als iog?
9. Terugkijkend naar de afgelopen periode, welke iog-interventie is succesvol geweest?
10. Geef aan over welke producten teruggekoppeld is aan de werkplaatsmanager.
11. Op welke aandachtsgebieden (nr 1a t/m 9) wil je in de komende periode ondersteuning?

Invulformulier ten behoeve van de werkplaatsmanager (screendump van Excel-sheet)

Project:	
Dossiernummer:	
Opdrachtgevers:	
Contactpersoon:	
Begeleiders:	

76

Intake	Ja/Nee	Toelichting en opmerkingen
1 Project past in De Werkplaats concept		
2 Project past in de agenda		
3 Verwachting OG en ON zijn expliciet en gesynchroniseerd		
4 Ambitieniveua is geformuleerd (model transitie)		
5 Geformuleerde ambitieniveau past binnen de ontwikkeling van De Kenniswerkplaats		
6 Te verwachten kwaliteit past binnen de ontwikkeling van De Kenniswerkplaats		
7 Voldoende expertise aanwezig		
8 Rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn benoemd		
9 Mijlpalen in het proces zijn benoemd		
10 Actie/Interventie nodig		
<b>Voor Akkoord</b>	dd.	
	plaats	

Werkplaatsmanager

De Kenniswerkplaats Veenkoloniën

Tussenrapportage 1	Ja/Nee	Toelichting en opmerking
11		
12		
13		
<b>Voor Akkoord</b>	dd.	
	plaats	

Tussenrapportage 2	Ja/Nee	Toelichting en opmerking
11		
12		
13		
<b>Voor Akkoord</b>	dd.	
	plaats	

Eindproduct(en)	Ja/Nee	Toelichting en opmerking
17 Voldoen aan ambitieniveau		
18 Voldoen aan verwachtingen OG		
19 Voldoen aan verwachtingen Kennisinstellingen		
20 Voldoen aan criteria De Kenniswerkplaats		
<b>Voor Akkoord</b>	dd.	
	plaats	

## Bijlage 6: Taakclusters van De Kenniswerkplaats

### Taakcluster: Ontwikkeling & Uitvoering

<p><b>Oriëntatie, voorbereiding &amp; coördinatie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regio-ontwikkeling</li> <li>- regionale kennisinfrastructuur, netwerken</li> <li>- samenwerking opleidingen &amp; beroepenveld</li> <li>- acquisitie &amp; werving</li> <li>- kennis van de beroepspraktijk</li> <li>- aard &amp; criteria eindproducten</li> <li>- vakkennis, domeinkennis</li> <li>- leeropbrengsten &amp; criteria</li> </ul>	
<p><b>Materiaalontwikkeling &amp; uitvoering leerarrangement</b></p>	<p><b>Inrichting leer- &amp; werkomgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opdrachten</li> <li>- werkwijze, procedures</li> <li>- methodiek begeleiding &amp; beoordeling</li> <li>- leermiddelen</li> <li>- instrumenten</li> </ul> <p><b>instandhouding leerwerkgemeenschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- scholing, intervisie</li> <li>- kaders, regels &amp; waarden</li> <li>- rollen, taken &amp; verantwoordelijkheden</li> </ul>	
<p><b>Deskundigheidsbevordering</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- concepten: uitleg, toepassing en achtergronden</li> <li>- interactiepatronen</li> <li>- begeleiden en feedback geven</li> <li>- rollen en taken</li> </ul>	<p>t.b.v. andere leerwerkplaatsen</p> <p>t.b.v. eigen leerwerkplaatsen</p>
<p><b>Kwaliteitszorg</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- monitoring</li> <li>- evaluatie</li> <li>- bijsturen</li> <li>- documentatie</li> <li>- borging</li> </ul>	

## Taakcluster: Ondersteuning

<b>Oriëntatie &amp; voorbereiding</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- onderbouwing vanuit theorie</li><li>- leren op de werkplek</li><li>- competenties &amp; ontwikkeling</li><li>- duurzame onderwijsinnovatie</li><li>- ontwerpen van leerprocessen</li><li>- kwaliteitszorg</li><li>- programma voor deskundigheidsbevordering</li></ul>
78 <b>Ontwikkeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- visie op integratie leren en werken</li><li>- model voor duurzame samenwerking van opleiding en bedrijfsleven</li><li>- model voor kenniscreatie</li><li>- interactiemodel experimenteerruimte en staande organisatie</li><li>- iteratief proces van ontwerp en testing</li><li>- systematiek persoonlijke en professionele ontwikkeling</li></ul>
<b>Implementatie, ondersteuning &amp; evaluatie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- concepten en modellen</li><li>- formats en prototypes</li><li>- programmareviews</li><li>- organisatieontwikkeling</li><li>- praktische ondersteuning van leerwerkplaats(en)</li></ul>



## Taakcluster: Consolidatie & Inbedding

<b>Strategisch niveau</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ontwikkeling van strategische allianties tussen onderwijs &amp; bedrijfsleven</li><li>- ontwikkeling van integratieve visie op leren &amp; werken</li><li>- versnelling van ontwikkelpotentieel door samenwerking</li><li>- herdefiniëring van marktpositie onderwijs</li></ul>
<b>Beleidsniveau</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- visie op competentieontwikkeling en -beoordeling</li><li>- visie op duurzame samenwerking met bedrijfsleven in de regio</li><li>- visie op onderwijsvernieuwing</li><li>- visie op meerwaarde van experimenteerruimte voor staande organisatie</li></ul>
<b>Uitvoeringsniveau</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- onderwijskundig leiderschap</li><li>- inspirerende cultuur</li><li>- heldere en realistische doelen</li><li>- zichtbare betrokkenheid van het management bij vernieuwingsprocessen</li><li>- stimuleren &amp; faciliteren</li><li>- fondswerving</li></ul>

## Noten en verantwoording

- 1** Zie voor ontstaansgeschiedenis en achtergronden G. Koopman (2008) en W. Foorhuis (2011).
- 2** Deze shareholders worden de 5 O's genoemd: overheid, onderwijs, ondernemingen, onderzoek en omgeving (lees maatschappelijke organisaties en burgers).
- 3** Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering, die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu. (J. Rotmans, Maatschappelijke innovatie, inaugurele rede Rotterdam 2005).
- 4** Zie bv. J. Sol (2009).
- 5** Zie ook E. Meijles (2010).
- 6** Transitie (de verticale as in het model) heeft hier de betekenis: andere, nieuwe kennis op een andere manier tot stand gebracht, geordend en gestructureerd en duurzaam verbonden met meta-kennis.
- 7** Zie bijlage 1: 'uitwerking Transitie-model' voor de volledige versie van het model en bijlage 2: 'scoreformulier Transitie-model' voor het daarvan afgeleide scoreformulier.
- 8** De operationalisering is mede tot stand gekomen dankzij input van Ben Helming.
- 9** Deze werkwijze is ontleend aan de 4C/ID methodiek van Jeroen van Merriënboer, (zie bv. Merriënboer 2007) waarbij kenmerkend is dat de opvolgende leertaken toenemen in complexiteit, maar wel steeds bestaan uit 'de hele taak'. (zie verder hoofdstuk 5).
- 10** 'Het digitale kantoor van De Kenniswerkplaats' is na deze projectperiode verder uitgewerkt met GoogleDocs. Op dit moment (maart 2011) wordt deze omgeving in de praktijk getoetst op bruikbaarheid en efficiëntie.
- 11** Bij De Kenniswerkplaats Veenkoloniën is dat meestal een half jaar synchroon lopend met een opleidingssemester.
- 12** Zie voor de structuur van De Kenniswerkplaats paragraaf 3.2.
- 13** Zowel de opdrachtgever als het coördinatorenoverleg spelen in dit proces een rol. De coördinatoren van de betrokken onderwijsinstellingen kunnen aangeven of en welke studenten en begeleiders in potentie beschikbaar zijn; de opdrachtgever kan eventueel accnten aanbrengen in de opdracht. Ook kunnen extra acties ingezet worden om hetzij extra studenten te werven, hetzij extra (deel)-opdrachten aan te haken.
- 14** In principe zouden hierbij de te ontwikkelen competenties leidend moeten zijn. Ook is de werkwijze en de positionering van De Kenniswerkplaats binnen de onderwijsinstellingen verschillend. Een punt dat verdere ontwikkeling en uitwerking vraagt (zie ook hoofdstuk 6).
- 15** Het Handboek De Werkplaats Veenkoloniën is een aparte publicatie, die geen deel uitmaakt van de toolbox van De Kenniswerkplaats.
- 16** In het algemeen wordt bij het opstellen van het ontwerp uitgegaan van de hierboven reeds genoemde methodiek van Van Merriënboer (zie ook hoofdstuk 5.)
- 17** Deze manier van werken is gebaseerd op noties van o.a. Watzlawick, Bateson, Leary, Illeris.
- 18** Zie voor een toelichting op het Transitie-model, paragraaf 1.3.
- 19** Zie voor een toelichting op de waarde-ring: paragraaf 4.2.
- 20** De terminologie is overgenomen van de 'waarde-ring', het model dat gehanteerd wordt bij de ondersteuning van professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- 21** Ten tijde van de uitvoering van deze cyclus werd de studentversie van het Transitie-model ontwikkeld. Vanaf februari 2011 wordt het werken ermee tijdig bij alle betrokkenen geïntroduceerd en opgenomen in het ontwerp en de planning van de projecten en de activiteiten van De Kenniswerkplaats zelf.
- 22** Zie voor een toelichting paragraaf 5.1.
- 23** In de praktijk is gebleken dat deze aanpak slechts ten dele succesvol is omdat nog in onvoldoende mate aan de organisatorische randvoorwaarden is voldaan. Hierover in hoofdstuk 6 meer.
- 24** Het betreft hier zowel de (doorontwikkeling van de) methodologische, de pedagogisch-didactische als de organisatorische aspecten.
- 25** Het is de bedoeling om de Regiegroep geleidelijk uit te breiden zodanig dat alle 5 O's vertegenwoordigd zijn.
- 26** Ten tijde van schrijven van deze publicatie werd deze functie bekleed door Henriët Buikema; waar in deze passage 'hij' in de tekst staat moet dan ook 'zij' gelezen worden.
- 27** Zie hoofdstuk 5 voor een nadere uitwerking van deze kenmerken.
- 28** Bedoeld wordt een ontwerp van een leer- werkomgeving die uitnodigend en uitdagend is, het leren stimuleert en begeleidt, en het besef van eigen bekwaamheid bij de lerende systematisch ontwikkelt.
- 29** Voor een uitgebreidere beschrijving wordt verwezen naar publicaties die voort zijn gekomen uit het innovatieproject 'Value in the Valley'. Zie hiervoor de titels in de referenties.
- 30** Exemplarische taken worden uitgevoerd als voorbeelden voor de in principe zeer vele analoge, niet uitgevoerde, opdrachten. Het beperkingsprincipe staat centraal in de zogenaamde exemplarische methode.
- 31** Voor De Kenniswerkplaats Veenkoloniën wordt telkens uitgegaan van een periode van een halfjaar (parallel met de opleidingssemesters). Per periode wordt gekeken op wat haalbaar is om projectoverkoepelende processen vorm te geven.
- 32** Met 'vrolijk zijn' wordt gerefereerd naar een begrippenset bestaande uit: 'de ruimte voelen' om te kunnen innoveren, 'passend' in de

- zin van wezenlijk en verantwoord te kunnen bijdragen en 'juiste spanningsboog' in de zin van de afstand tussen het beeld van 'de eigen competenties', het beeld van de 'vereiste competenties' en het eigenontwikkelingsperspectief op de 'gewenste competenties'. Deze begrippenset lijkt voorwaardelijk te zijn voor duurzaam leren en innovatie (zie o.a. Damasio en Illeris).
- 33 De uitwerking hiervan valt buiten het kader van deze publicatie.
- 34 In principe zijn allerlei type actoren mogelijk. Omdat deze publicatie zich focust op het opleidingsperspectief, worden hier alleen studentleden genoemd.
- 35 Zie noot 34 over onderwijsperspectief. In plaats van 'instelling', 'docenten' kan ook gelezen worden 'bedrijf' of 'organisatie en 'ervaren collega's'.
- 36 De leer- en werkgemeenschap De Kenniswerkplaats Veenkoloniën kan opgevat worden als een COL.
- 37 Zie noot 34 en 35.
- 38 Een bijzondere invulling van de categorie junior medewerker treedt op indien medewerkers van bijvoorbeeld bedrijven deelnemen aan een leer-en werkarrangement om nieuwe (deel)competenties in het kader van continue professionele ontwikkeling (lifelong learning) te verwerven. Ook in zo'n situatie fungeert de gemeenschap van een COL als een rijke leeromgeving waarin feedback gegeven kan worden op opgedane ervaringen door vakinhoudelijke experts en vanuit deskundigheid op leerprocessen.
- 39 Zie Koopman (2008).
- 40 Zie Meijles (2010).
- 41 De professionele en persoonlijke ontwikkeling van studenten en docenten, zoals hier besproken, vormt een aspect van de dimensie 'ontwikkeling' van het Transitie-model. De ontwikkeling van teams, organisaties en de omgeving (de andere aspecten van de dimensie 'ontwikkeling') is op zichzelf niet het object van het primaire proces in een leeromgeving, maar een middel om rijker, effectiever en efficiënter te kunnen (laten) leren.
- 42 Dit model is mede tot stand gekomen dankzij input van Jifke Sol (SOL/WUR-ECS) en Carla Oonk (WUR-ECS).
- 43 De termen zijn ontleend aan Illeris.
- 44 Zie opmerking bij noot 29. Zie hiervoor de titels in de referenties.
- 45 Zie Drijfhout (2011) en Kwakernaak (2011).
- Referenties**
- Drijfhout, H. (2011), *Ondernemen in de Toekomst. De Regio als pleisterplaats*.
- Foorthuis, W. & G. Koopman (2011), *De Werkplaats Veenkoloniën*. Programmabureau Agenda voor de Veenkoloniën, Stadskanaal.
- Handboek De Werkplaats Veenkoloniën* (april 2011), De Werkplaats.
- Koopman, G. & H. Elerie (2008), *Werkplaatsconcept in de praktijk*. Leeuwarden, Groningen.
- Kwakernaak, C. (2011), *De rol van onderzoek in de kenniswerkplaats. Samenwerking met wederzijds belang*.
- Meijles, E. & B. van Hoven (2010), *Using the rural atelier as an educational method in landscape studies*. Journal of Geography in Higher Education, 34 (4), 541-560.
- Merriënboer, J.J.G. van & P.A. Kirschner (2007), *Ten steps to complex learning. A systematic approach to four-component instructional design*. Londen: Lawrence Erlbaum Ass.
- Sol, J. (2009), *Succesfactoren in het Westerkwartier, een analyse van De Werkplaats*.
- Overige bronnen**
- Argyris, C. & D. Schön (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barab, S. & T. Duffy (1998), *From practice fields to communities of practice*. CRLT Technical Report. CLRT Indiana University, Bloomington, IN.
- Biggs, J. (1999), *Teaching for quality learning at University*. SRHE/Open University Press.
- Bos, J. & E. Harting (2006), *Projectmatig creëren 2.0*. Schiedam: Scriptum.
- Brown, A.L. & J.C. Campione (1996), *Psychological theory and the design of innovative learning environments: on procedures, principles and systems*. In L. Schaub & R. Glaser ed., *Innovations in learning: new environments for education*. p. 289-325. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cremers, P., Hekman, E. & G. Bomhoff (2010), *Value in the Valley. Evaluatie van het leerarrangement*. Groningen: Value in the Valley.
- Damasio, A.R. (1994), *Descartes' Error - Emotion, Reason and the Human Brain*, Putnam. Ned. vert. De vergissing van Descartes - *Gevoel, verstand en het menselijk brein*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- Illeris, K. (2007), *How we learn. Learning and non-learning in school and beyond*. London: Routledge.
- Janssen-Noordman, A.M.B. & J.J.G. van Merriënboer (2002), *Innovatief onderwijs ontwerpen. Via leertaak naar complexe vaardigheden*. Groningen/ Houten: Wolters Noordhoff.
- Jarvis, P. (2006), *Towards a comprehensive theory of human learning*. Londen: Routledge.
- Lave, J. & E. Wenger (1991), *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Merriënboer, J.J.G. van (1997), *Training Complex Cognitive Skills: A four-component instructional design model for technical training*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Scardamalia, M. en C. Bereiter (1994), *Computer support for knowledge-building communities*. The Journal of the Learning Sciences, 3(3), 265-283.

Voogt, J. & P. Roblin (2010), *21st Century Skills*. Discussienota. Universiteit Twente.

Watzlawick, P., Beavin, J.H. & D.D. Jackson (1991), *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Wenger, E. (1998), *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.

82 Wierenga, L., Buikema, H., Cremers, P. & E. Hekman (2010), *Value in the Valley. Het leerarrangement in de praktijk*. Groningen: Value in the Valley.

## Lijst van direct betrokkenen bij De Kenniswerkplaats Veenkoloniën

### Initiatiefnemer en algemene leiding

*Willem Foorthuis* Lector Regionale Transitie, Hogeschool Van Hall Larenstein

### Regiocoördinator voor de regio Veenkoloniën

*Ko Munneke* Agenda voor de Veenkoloniën

### Medewerkers

*Wik Blok*

*Henriët Buikema*

*Kees Ike*

*Evert Mulder*

*Rosalie Rooze*

*Mirjam Steenbergen*

### Ondersteuningsgroep

*Steven de Boer*

*Geert Bomhoff*

*Sietze Bottema*

*Petra Cremers*

*Hans Drijfhout*

*Eddy Hekman*

*Ben Helming*

*Frans Hoetink*

*Gerry Koopman*

*Tollie Middel*

### Coördinatoren onderwijsinstellingen

*Ben Helming* Hogeschool Van Hall Larenstein

*Liesbeth Jorritsma* Hanzehogeschool Groningen

*Johan Kasper* Stenden Hogeschool

*Gerrie Koopman* Hogeschool Van Hall Larenstein

*Cees Kwakernaak* Wageningen Universiteit / Alterra

*Evert Mulder* AOC Terra

*Meike Sauter* Wageningen Universiteit

*Dirk Strijker* Rijksuniversiteit Groningen

### Regiegroep De Kenniswerkplaats

*Elvira Ardon* Hanzehogeschool Groningen

*Alje van Bolhuis* Agenda voor de Veenkoloniën

*Wout van den Bor* Onderwijsgroep Noord

*Henriët Buikema* Alfa-college

*Hans Drijfhout* Stork Technical Services Nederland

*Willem Foorthuis* Lector Regionale Transitie, Hogeschool Van Hall Larenstein

*Jan van der Valk* Hogeschool Van Hall Larenstein

*De Kenniswerkplaats Veenkoloniën is een nationale pilot in het Programma Regionale Transitie van de Groene Kennis Coöperatie (GKC).*

## Colofon

<i>Auteurs</i>	E.G.A. Hekman en G.H. Bornhoff
<i>Fotografie</i>	Gerrie Koopman
<i>Coördinatie</i>	Willem Foorhuis
<i>Vormgeving</i>	Corrie van der Wees BNO, Schipborg (m.u.v. schema's en figuren)
<i>Druk</i>	Koninklijke Van Gorcum BV, Assen

### Websites:

<i>Agenda voor de Veenkoloniën</i>	<a href="http://www.veenkolonien.nl">www.veenkolonien.nl</a>
<i>Kenniswerkplaatsen</i>	<a href="http://kenniswerkplaats.eu">http://kenniswerkplaats.eu</a>
<i>Kenniswerkplaats Veenkoloniën</i>	<a href="http://kenniswerkplaats.eu/veenkolonien">http://kenniswerkplaats.eu/veenkolonien</a>
<i>Nationaal Programma Regionale Transitie</i>	<a href="http://www.regionaletransitie.nl">www.regionaletransitie.nl</a> ; <a href="http://www.gkc.nl/programmas/regionaletransitie">www.gkc.nl/programmas/regionaletransitie</a>
<i>Groene Kennis Coöperatie (GKC)</i>	<a href="http://www.gkc.nl">www.gkc.nl</a>

### Besteladres

Deze publicatie is gratis te downloaden op de volgende website:  
<http://kenniswerkplaats.eu>



De Groene Kennis Coöperatie (GKC) is een innovatieplatform waar groene onderwijs- en onderzoekinstellingen samen met bedrijfsleven en maatschappij werken aan kenniscirculatie en benutting van groene kennis. De GKC valt onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (ELI).

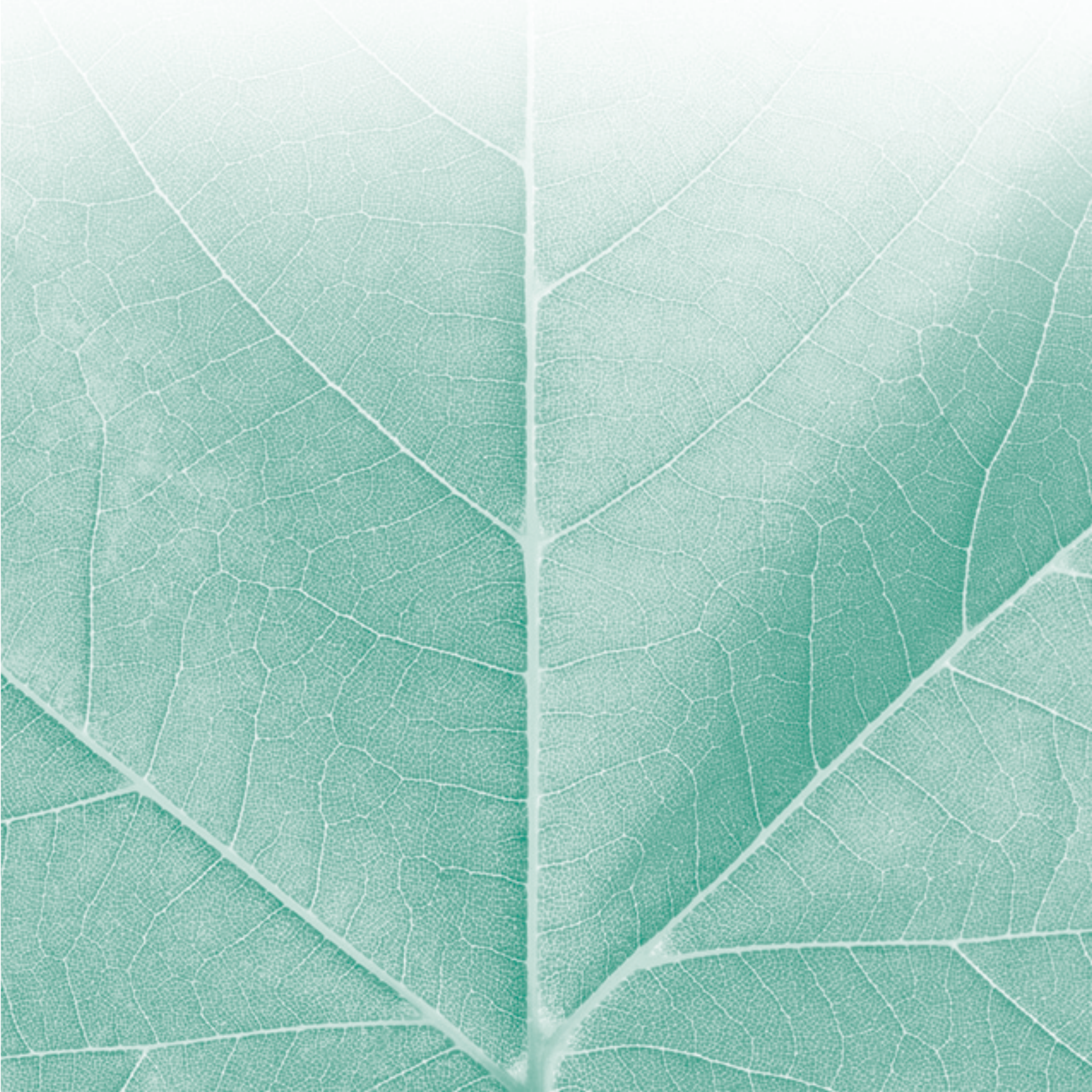
Deze publicatie is mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van de Groene Kennis Coöperatie (GKC) uit het Programma Regionale Transitie.



Het Programma Regionale Transitie brengt structurele regionale verbindingen tot stand tussen onderwijs & onderzoek en de regionale partijen. Hiervoor worden regionale leer- en kennisarrangementen voorbereid en uitgevoerd.

Januari 2012

ISBN 978-90-807640-7-1



Alle groene onderwijs- en onderzoeksinstellingen van vmbo, mbo, hbo en universiteit werken samen binnen de Groene Kennis Coöperatie (GKC).

In nauw contact met de buitenwereld werkt de GKC aan vernieuwing van het onderwijs voor leven lang leren: van jeugd tot volwassenen. Vragen uit de buitenwereld worden vertaald in regionale en (inter)nationale activiteiten voor het onderwijs binnen GKC-programma's rondom thema's zoals natuur en landschap, voeding en gezondheid, welzijn van dieren en ondernemerschap. De groene kennis wordt beschikbaar gesteld via [www.groenkennisnet.nl](http://www.groenkennisnet.nl).

Het Programma Regionale Transitie is een van de GKC-programma's. In het kader van dit programma is De Kenniswerkplaats ontwikkeld, een denk-, werk- en leeromgeving voor de 5 O's op regionale schaal. Inmiddels zijn 8 Kenniswerkplaatsen operationeel. De regio Veenkoloniën had de primeur. Over de inzichten en ervaringen uit deze nationale pilot leest u in de bundels.

#### Groene Kennis Coöperatie

Postbus 601  
6710 BP Ede  
T 0318-648300  
E [info@gkc.nl](mailto:info@gkc.nl)  
W [www.gkc.nl](http://www.gkc.nl)

ISBN 978-90-807640-7-1