



Groene Kennis  
Coöperatie

# Ondernemen in de toekomst

*De regio als pleisterplaats*

De Kenniswerkplaats  
Ondernemersperspectief  
Onderwijsperspectief  
Samenwerkingsperspectief  
tussen onderwijs en onderneming  
Leven Lang Leren  
Innovatie  
Samenwerken  
Uitgangspunten  
Het transitie model  
Transitievoorbeelden  
Model van De Kenniswerkplaats  
Aansluiting Triple-C model  
Ambitie vanuit ondernemersperspectief  
Dilemma's

H. Drijfhout



# Ondernemen in de toekomst

*De regio als pleisterplaats*

*Man's mind,  
once stretched by a new idea,  
never regains its original dimensions*

Oliver Wendell Holmes (1809-1894)

# Inhoud

*Ten geleide* 5

*Voorwoord* 7

*Inleiding* 8

Ondernemen in  
Noord-Nederland

- 1** 1.1 Ondernemersperspectief 11
- 1.2 Onderwijsperspectief 15
- 1.3 Samenwerkingsperspectief tussen onderwijs en onderneming 19

Wat is nodig in de toekomst?

- 2** 2.1 Leven Lang Leren 23
- 2.2 Innovatie 23
- 2.3 Samenwerken 24

Ontwikkeling in de regio  
en regiotransitie

- 3** 3.1 Uitgangspunten 29
- 3.2 Het transitieproces 29
- 3.3 Transitievoorbeelden 30

Ingrediënten voor de toekomst

- 4** 4.1 Model van De Kenniswerkplaats 35
- 4.2 Aansluiting Triple-C model 35
- 4.3 Ambitie vanuit ondernemersperspectief 39
- 4.4 Veranderen om te blijven 42

*Naschrift* 44

*Literatuur* 47

*Lijst van direct betrokkenen bij De Kenniswerkplaats Veenkoloniën* 49



# 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', zoekt 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

Door de dynamische tijden waarin wij ons momenteel bevinden zijn er ontwikkelingen binnen en buiten ieder bedrijf die als bedreigend kunnen worden ervaren. Dit geldt niet alleen voor de huidige economische recessie maar ook voor de snelheid van technologische ontwikkeling op veel gebieden, de aandacht voor het milieu en de eigen omgeving alsmede de veranderende beleving van arbeid van de huidige maar vooral ook de toekomstig nieuwe werknemers.

Wanneer deze ontwikkelingen echter tijdig worden opgemerkt en op de juiste wijze worden gehanteerd dan zullen de bedreigingen als kans kunnen worden benut. Maar dit is geen kwestie van vrije keuze. Wie niet mee verandert met de omgeving zal uiteindelijk, althans in de huidige vorm, niet overleven. Kennis van een aantal onderwerpen en ontwikkelingen die momenteel in de belangstelling staan kan de contouren vormen voor een beeld van de nabije toekomst en, wat belangrijker is, de noodzaak en de richting van het eigen handelen hierin aangeven.

Deze publicatie is tot stand gekomen naar aanleiding van mijn eigen ervaringen in de afgelopen vijf jaar met de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Inmiddels besef ik dat wij met daadwerkelijk samenwerken en samenleren nog een lange weg te gaan hebben. Maar ook hier geldt zoals voor elke af te leggen afstand: het einddoel kan alleen bereikt worden door het zetten van de eerste stappen.

Graag wil ik Eddy Hekman en Geert Bomhoff heel hartelijk bedanken voor het lezen van de conceptteksten en hun op- en aanmerkingen, maar vooral de goede adviezen en de bijzonder inspirerende wijze van samenwerking. De verantwoordelijkheid voor de eindtekst berust overigens bij de auteur.

7

**Een pleisterplaats is een plaats langs de trekroute, waar een trekvogel een tussenstop kan maken om te rusten en te foerageren.**

**Zo kan ook de regio en haar ontwikkeling worden gezien als een pleisterplaats om ervaring op te doen voor de reis naar de toekomst voor ondernemer, organisatie en individu.**

# Inleiding

In december 2004 is het Regiocontract Werkplaats Veenkoloniën getekend. Hoofddoelstelling van De Kenniswerkplaats is het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van de Veenkoloniën op een zevental thema's. Hierbij is de samenwerking tussen overheden, bedrijven en kennisinstellingen in de regio met een gedeelde vernieuwingsverantwoordelijkheid het uitgangspunt. Sturend bij het bovenstaande is een heldere visie op leren, cyclisch werken en een in samenhang geformuleerde invulling van taken en rollen. Naast ontwikkeling, uitvoering en ondersteuning wordt binnen De Kenniswerkplaats vooral de consolidatie en inbedding van de resultaten in de regio van groot belang geacht. Het resultaat hiervan bepaalt immers of er uiteindelijk sprake is van een duurzame verandering in de regio, hetgeen de voornaamste reden is voor het uitbrengen van deze publicatie.

Een van de pijlers van het concept van De Kenniswerkplaats is de samenwerking tussen wat wel de vijf O's wordt genoemd. Een gezamenlijk werken aan opdrachten door vertegenwoordigers uit het onderwijs, de ondernemingen, de overheid, het onderzoek en de omgeving, in dit geval de regio. De betrokkenheid van alle O's in een representatief percentage binnen De Kenniswerkplaats maakt deze tot een samenwerkingsverband dat een voorbeeld kan zijn voor andere regio's. In deze publicatie worden vooral de ontwikkelingen beschreven vanuit het perspectief van onderneming en onderwijs voor wat betreft de eigen ontwikkelingen als ook haar onderlinge en veranderende relatie waarbij vooral de rol van de ondernemer centraal staat. Daarnaast zijn ook de omgeving en het onderzoek opgenomen in

de beschrijving van deze ontwikkelingen. Voor wat betreft de overheid wordt er in deze publicatie vanuit gegaan dat haar rol veel meer een faciliterende dan een sturende is zonder deze hierbij overigens te onderschatten voor het uiteindelijke succes van de regionale ontwikkelingen.

Dat ondernemers momenteel in een tijd leven van grote dynamiek hoeft geen betoog. Veranderingen volgen elkaar in hoog tempo op en de problemen van alledag verschillen in soort, omvang en verschijningsvorm. Daarbij zijn de ontwikkelingen ook zeer divers van aard. De problemen die toe te schrijven zijn aan de recessie zijn van relatief korte duur wanneer deze worden afgezet tegen de problemen op lange termijn zoals bijvoorbeeld de vergrijzing, ontgroening en krimp. Maar welke ondernemer kan het zich permitteren zichzelf tijd te gunnen met deze problemen bezig te zijn wanneer hij kampt met dagelijkse problemen zoals een teruglopende orderportefeuille of het niet kunnen krijgen van voldoende krediet als hij er in slaagt een mooie opdracht binnen te halen?

Toch zijn er voldoende ontwikkelingen die zich relatief eenvoudig laten beschouwen en waarop goed is in te spelen. Zo is het geen geheim dat het op termijn steeds moeilijker zal zijn voldoende en goed geschoold personeel te vinden. Niet in de laatste plaats omdat het aantal mogelijke toekomstige werknemers afneemt maar ook omdat degenen die wel beschikbaar zijn vaak andere eisen stellen aan de eigen werk- en woonomgeving dan voorheen.

De regio-ontwikkeling is een voorbeeld van het over bestaande grenzen kijken gekoppeld aan het ontstaan van nieuwe samen-

werkingsverbanden. Werden zakelijke relaties voorheen vooral bepaald door de branche waarin men actief is, in de toekomst zal de verbindende factor wellicht de omgeving zijn waarin de ondernemer zich bevindt. Dat deze omgeving zich niet laat beperken door gemeente- of provinciegrens mag duidelijk zijn. Het zal in toenemende mate de stimulerende en faciliterende rol van de regio zijn die bepalend is voor de mogelijkheden van de lokale ondernemer.

In ieder geval is een intensieve samenwerking tussen ondernemingen, onderwijs en overheid van groot belang. Ondanks dat men misschien wel gewend is met elkaar te werken blijft echte samenwerking met een gemeenschappelijk doel vaak sterk achter. De reden hiervan is dat de verschillende organisaties een eigen oriëntatie en doelstelling hebben en daardoor niet altijd voldoende kunnen inzien wat met echte samenwerking te bereiken is. Zolang bijvoorbeeld een onderwijsinstelling alleen wordt beoordeeld op het aantal afgeleverde gediplomeerden zonder zich te moeten verantwoorden of de betreffende studenten ook daadwerkelijk in de omgeving een bij de opleiding passende baan kunnen vinden is er geen sprake van samenwerking of regio-ontwikkeling. Alleen door echte samenwerking zullen synergievoordelen optimaal benut kunnen worden en daarmee de regio ten dienste staan. Het streven om dit te bereiken heeft als gevolg dat de gehele regio in een gezamenlijk leerproces wordt gebracht. Daarnaast is ook kennis van het leren door het individu, de organisatie en de regio van onschatbare waarde.

Waar voor de medewerker het leven-langleren centraal zal staan zal dat het continu innoveren voor de ondernemer zijn.

Hierdoor zal een onderneming moeten leren anders met de nieuwe medewerkers om te gaan. Niet langer zullen de mensen zich aanpassen aan de bedrijven maar bedrijven zullen zich ervan bewust moeten worden dat zij zich moeten aanpassen aan de wensen van de nieuwe medewerkers. Evenzo zullen medewerkers zich ervan bewust moeten zijn dat de onderneming waar men werkt steeds in beweging is en daarmee continu verandert op basis van bijvoorbeeld een veranderende markt vraag of technologische ontwikkelingen.

Deze publicatie beschrijft de noodzakelijke maar blijkbaar moeizame samenwerking tussen de organisaties die de 5 O's vertegenwoordigen: onderwijs, onderzoek, ondernemers, overheden en omgeving (burgers en maatschappelijke organisaties). Het betreft de samenwerking in het algemeen en die binnen de regio Veenkoloniën in het bijzonder. Daarnaast worden een aantal ontwikkelingen beschreven die in de nabije toekomst effect zullen hebben op juist ook de nieuwe en extra rol die de regionale organisaties in de toekomst zullen moeten invullen. Het perspectief op lange termijn hiervoor wordt bepaald door de op te stellen ambities en de koppeling van de ambities van de individuele organisaties aan elkaar en aan haar regionale omgeving. Alleen op deze manier kan uiteindelijk een efficiënte en effectieve regiotransitie worden bereikt. Het belang van de regio en de noodzaak van een efficiënte en effectieve regiotransitie vormen de rode draad door de verschillende hoofdstukken.

In het eerste hoofdstuk worden de ontwikkelingen geschetst die in de nabije toekomst effect zullen hebben op het ondernemerschap. Invalshoeken zijn het ondernemers-

perspectief en het onderwijsperspectief, die duidelijke parallellen vertonen.

Hoe op deze ontwikkelingen kan of zelfs moet worden ingespeeld wordt in hoofdstuk twee beschreven.

Hoofdstuk drie gaat in op de regionale schaal. De regio is het speelveld waar het perspectief op de langere termijn kan worden uitgewerkt, in een koppeling van de ambities van de regio met die van de individuele organisaties. Hiervoor wordt het transitie-model geïntroduceerd en met voorbeelden geïllustreerd.

In hoofdstuk vier ten slotte wordt ingegaan op de wijze waarop het regioleren in De Kenniswerkplaats vorm kan krijgen. Ook dit wordt voor de specifieke situatie van de ondernemers verder uitgewerkt.

In de publicatie worden ook twee bedrijven voorgesteld die het brede spectrum aan ondernemerschap in de Veenkoloniën illustreren. Een groot verwerkingsbedrijf van landbouwproducten aan de ene kant en een relatief klein hightechbedrijf aan de andere kant. Dit laat zien dat de Veenkoloniën als vestigingsplaats ruimte bieden aan traditioneel in het gebied gewortelde bedrijven, maar net zo goed aan 'footloose' bedrijven. En het laat ook zien hoe gedifferentieerd de samenwerkingsmogelijkheden voor De Kenniswerkplaats in dit gebied zijn.

1

# 10 Ondernemen in Noord-Nederland



Er wordt wel eens gesteld dat het ondernemen in het Noorden van ons land nogal verschilt van andere delen van Nederland. Voor wat betreft een aantal aspecten zal dat inderdaad zo zijn, maar de eerlijkheid gebiedt toch ook aan te geven dat veel veranderingen in de huidige tijd van ondernemen niet zijn voorbehouden aan specifiek de noordelijke regio.

Wanneer een willekeurige ondernemer wordt gevraagd naar de doelstelling van zijn bedrijf dan zal de eerste reactie waarschijnlijk het maken van winst zijn, waarmee doorgaans impliciet het streven naar continuïteit wordt bedoeld. De algemeen heersende opvatting is dat hiervoor meer inspanningen moeten worden gepleegd dan in het verleden het geval was. De onderneming ontmoet steeds grotere uitdagingen zoals bijvoorbeeld de noodzakelijke ontwikkeling van het eigen product of dienst, de marktontwikkeling, de gewijzigde behoefte en daarmee veranderende vraagstelling van de klant. Het steeds sneller wijzigende concurrentieveld maar ook de invloed van de regionale ontwikkelingen spelen hierbij tevens een grote rol. Dit alles noopt tot aanpassingen en veranderingen binnen de eigen onderneming. Niet zelden is er door de grote hoeveelheid aspecten en de nieuwe en vaak complexe ontwikkelingen sprake van het spreekwoordelijke zicht op het bos kwijtraken door de grote hoeveelheid bomen.

Specifiek voor het Noorden kan worden gesteld dat de noodzaak tot aanpassingen misschien nog wel urgenter is dan in andere delen van het land. Ontwikkelingen als krimp en vergrijzing zullen juist in deze regio een groot effect hebben. Dit kan overigens ook invloed hebben op het ontstaan van extra mogelijkheden, bijvoorbeeld door gedwongen transitie.

### 1.1 Ondernemersperspectief

Iedere ondernemer heeft in principe met een aantal belangrijke aspecten te maken, zoals de omgeving, de eigen onderneming en de medewerker. In eerste instantie bevindt hij zich in een omgeving die uiteindelijk ook deel uitmaakt van een mondiaal geheel. Daarnaast heeft hij te maken met zijn eigen onderneming en de noodzakelijke aanpassingen in de manier van werken en ten slotte is hij veelal afhankelijk van een van de belangrijkste productiefactoren: door de medewerker geleverde arbeid.

Deze aspecten worden gekenmerkt door verschillende elementen die in het kader van deze publicatie te duiden zijn aan de hand

van diverse ontwikkelingen op verschillende terreinen. Hierbij wordt nadrukkelijk opgemerkt dat deze ontwikkelingen niet los van elkaar zijn te beschouwen maar in meerdere opzichten onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Ter ondersteuning van de bovengenoemde aspecten zijn vanuit het toekomstgerichte ondernemersperspectief arbeid en arbeidsmarkt maar ook innovatie en organisatie van groot belang.

#### *Omgeving*

De omgeving van een onderneming is niet alleen regionaal of nationaal te markeren maar wordt steeds sterker en sneller beïnvloed door Europese en zelfs mondiale ontwikkelingen. De problemen van de mondiale ontwikkelingen waar elke Europese onderneming uiteindelijk mee geconfronteerd zal worden, laten zich het best beschrijven aan de hand van het algemeen als mislukt beschouwde Lissabonakkoord. Genoemd naar de afspraken gemaakt in de Portugese hoofdstad Lissabon in maart 2000, is door de staatshoofden van de EU-landen een ontwikkelingsplan opgesteld voor een periode van tien jaar. In de basis kent dit plan drie hoofdpijlers, de economische, de sociale en de ecologische pijler.

De economische pijler bestaat uit de afspraak dat de Europese Unie in 2010 moest zijn veranderd in de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld, met een arbeidsparticipatie van 70% en een economische groei van 3%. Daarnaast zou als sociale pijler worden gestreefd naar de instandhouding en verbetering van het Europese sociale welvaartsmodel. De ecologische pijler tenslotte betrof het ontzien van het milieu door een duurzame economische groei. In de tijd dat de afspraken werden vastgelegd leek de EU een welvarende tijd tegemoet te gaan, de werkloosheid was relatief laag en de economische groei was relatief hoog. Belangrijk element in de afspraken was daarom onderzoek en ontwikkeling (R&D). Volgens het akkoord moest hieraan in ieder land minimaal 3% van het bruto binnenlands product worden besteed, waarbij de overheid een derde deel en het bedrijfsleven twee derde van de benodigde investeringen voor haar rekening moest nemen.

In 2010, aan het einde van de looptijd van het Lissabonakkoord, werd geconcludeerd dat de strategie is mislukt omdat geen enkel Europees land de norm van de 3% economische groei heeft gehaald.

Hiermee blijft Europa achterlopen op de Verenigde Staten waar de investeringen in onderzoek en ontwikkeling veel hoger zijn. Dit laat echter onverlet dat wanneer bedrijven in Europa een mondiale positie willen krijgen of behouden dit alleen maar te bereiken is via het creëren van toegevoegde waarde door het toevoegen van kennis en gebruik maken van innovatie. Los van stimulerende activiteiten van de overheid is en blijft deze ontwikkeling de verantwoordelijkheid van elk van de individuele bedrijven en organisaties die daarbij betrokken zijn. Omdat deze opdracht echter nooit individueel kan worden vervuld zal de noodzaak tot innovatie en kenniscreatie op haar beurt weer zorgdragen voor nieuwe methoden van ontwikkeling en ook nieuwe samenwerkingsverbanden.

#### *De onderneming*

Een onderneming is volgens de gangbare definitie een organisatorische eenheid die goederen en/of diensten voortbrengt en die een zekere zelfstandige beslissingsbevoegdheid heeft. Ondanks de grote verschillen zullen alle ondernemingen in meerdere opzichten daarom belangrijke overeenkomsten hebben. In ieder geval heeft men altijd te maken met een markt, klanten, het eigen product of dienst, productiemiddelen en medewerkers. De belangrijkste overeenkomst is echter dat de omgeving van iedere ondernemer voortdurend in ontwikkeling en daarmee in beweging is. In die zin onderscheiden kleine MKB bedrijven zich niet van multinationals en oude zich niet van nieuwe bedrijven. Waar de ondernemingen zich wel in onderscheiden is de mogelijkheid te anticiperen op, of zich aan te passen aan, de veranderende omgeving. In toenemende mate zal het succes van de onderneming daarom afhangen van de mogelijkheid tot het anders uitvoeren van taken of het leveren van nieuwe of verbeterde producten en/of diensten. Het succes zal in de toekomst daarom vooral worden bepaald door de mogelijkheid tot het observeren van de veranderingen zelf en de snelheid waarop men hierop kan reageren. Charles Fine beschrijft in zijn boek *'Het recht van de snelste'* dat de bedrijfsgenetica een absolute waarheid ofwel een gebod kent waarnaar geleefd moet worden: hoe hoger de kloksnelheid in een sector, des te korter is de halveringstijd van het concurrentievoordeel. Dit betekent dus dat bij een snel veranderende omgeving vooral de snelheid van de eigen aanpassing bepalend is voor het bereiken van succes.

#### *Ondernemer en de medewerker*

Zoals aangegeven verandert de nieuwe medewerker voor wat het de verwachtingen betreft van de werkzaamheden die binnen een onderneming worden uitgevoerd. De hiervoor benodigde aanpassingen in ondernemingen worden ook wel aangeduid met 'Het Nieuwe Werken'. Dit nieuwe werken heeft minder dwingende en uniforme regels en kent principes zoals: het is onafhankelijk van plaats en tijd, en legt de nadruk op meer samenwerken, de medewerkers hebben meer eigen verantwoordelijkheid en krijgen daardoor ook meer oog voor het eigen ondernemerschap. In de huidige organisaties wordt deze ontwikkeling vaak met enige scepsis bekeken omdat dit doorgaans niet past in de bestaande organisatievorm die voor een groot deel nog steeds gebaseerd is op universele regels en controle. Uit onderzoek blijkt echter dat men met het Nieuwe Werken juist meer uren gaat maken, maar ook dat men minder stress heeft omdat bijvoorbeeld zorgtaken beter gecombineerd kunnen worden met het werk. Vanuit het klassieke werkgeversperspectief wordt vaak gevraagd hoe dit gecontroleerd kan worden. Het antwoord is dat deze controlegedachte juist moet worden losgelaten. Wanneer mensen ruimte en vertrouwen krijgen blijkt dat ze daar doorgaans geen misbruik van maken. Een belangrijk aspect van het Nieuwe Werken is namelijk ook dat men zelf verantwoordelijkheid neemt.

De problemen bij het invoeren van het Nieuwe Werken worden ook wel met het zogenoemde transformatiemodel aangeduid: bedrijven worstelen omdat eerste-generatie-leiders, de Boomers, werken in tweede-generatie-bedrijven, terwijl zij derde-generatie problemen proberen te lossen.

Er is niet zozeer sprake van een generatieverschil, maar vooral van een andere verwachting van nieuwe medewerkers. Zo is het belangrijk om te onderkennen dat de nieuwe medewerkers, ook wel aangeduid als generatie-Y, zich meer spiegelt aan de beroepsgroep dan aan collega's uit de eigen organisatie. Door nieuwe netwerken bindt de medewerker zich niet meer aan een bedrijf maar aan de beroepsgroep, of de omgeving waar men ook deel van uitmaakt. Om medewerkers gemotiveerd te houden is het daarom belangrijk blijvend uitdagingen en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Het samenwerken tussen verschillende disciplines in steeds veranderende samenwerkingsverbanden kan hiertoe bijdragen. Door het werken op afstand ontstaat de

mogelijkheid voor de regio als pleisterplaats voor medewerkers die werk met omgevingskwaliteiten willen combineren. Regio-transitie dus als katalysator voor aanpassingen in de relatie tussen werk en privé.

Dat het aantal potentiële medewerkers terugloopt is overigens ook absoluut een feit. Algemeen wordt dan ook aangenomen dat acquisitie verschuift van het zoeken naar opdrachten (werk, orders) naar het zoeken van talent: wie de medewerkers heeft, heeft de toekomst. Geleidelijke aanpassing zal hier geen uitkomst bieden en het ligt voor de hand om uit te gaan van een ander organisatieparadigma. Juist een goed en vernieuwend personeelsbeleid, gericht op het binden en boeien van medewerkers en hen in staat te stellen zichzelf en daarmee de organisatie te ontwikkelen zal van een steeds grotere waarde voor de onderneming blijken. Zo beschouwd lijkt het meer voor de hand te liggen stevig te investeren in een goede en slagvaardige HRM- afdeling dan een uitgebreide verkoopafdeling te faciliteren.

#### *Arbeid en Arbeidsmarkt*

Het grote verschil tussen arbeid in het verleden en het heden en de ontwikkeling van arbeid naar een vorm van kennis wordt door Alain de Botton in zijn boek *'Ode aan de Arbeid'* treffend als volgt beschreven. De handwerksman veranderde met zijn werk eigenhandig een deel van de wereld. Hij kon zijn werk beschouwen als iets wat direct uit zijn wezen voortvloeit en hij kon aan het eind van de dag achteruit stappen om een voorwerp aan te wijzen waarin hij zijn vaardigheden permanent vastgelegd zag. Hoe anders is het werk van de specialist uit het team dat een raket de ruimte in kan slingeren, die weliswaar is gepromoveerd op de numerieke analyse van de hydrodynamica in geroerde tanks en de mate waarin polymeeradditieven weerstandsreductie bij turbulente buisstromingen teweeg brengen maar verder hoe genaamd geen kennis meer heeft van het geheel en daarmee afhankelijk is geworden van zijn omgeving en zijn team. Kortom de werkzaamheden veranderen van monodisciplinair naar multidisciplinair, waarbij niemand van de individuele werknemers meer het zicht heeft op het totaal, maar het collectief als totaal tot veel meer in staat is.

Voor ons land geldt dat het belangrijkste door Nederland te leveren product voor een groot deel kennis is of op zijn minst

een grote kenniscomponent bevat. Daarmee worden zijn medewerkers, of beter de mogelijkheden van de medewerkers om kennis te creëren, dus een van de belangrijkste aspecten voor een ondernemer. De medewerker van de toekomst die zorg kan dragen voor deze kenniscomponent heeft echter niet alleen een andere dan de traditionele opleiding nodig maar staat ook op een andere manier in de wereld dan wij tot nu toe gewend zijn.

De arbeidsmarkt kenmerkt zich door een ontwikkeling waarbij er steeds minder mensen zijn die kunnen werken en degenen die willen werken gaan steeds minder werken of eisen op zijn minst de tijd die men werkt zelf in te kunnen delen. Het probleem van het vinden van goed gekwalificeerde mensen is verplaatst naar het überhaupt kunnen vinden van mensen. Wervingsproblemen zijn daarmee veranderd in organisatieproblemen omdat ondernemingen moeilijk in staat zijn de eigen mensen te binden, onvoldoende te investeren in de eigen mensen en ook gewoon te weinig kennis hebben van de eigen doelgroep. Men investeert veelal wel in onderzoek naar klanten voor het product maar zelden in onderzoek naar de aantrekkelijkheid voor de nieuwe generatie om voor het bedrijf te werken. En dat terwijl er grote verschillen zijn met het verleden. Meer dan ooit is het effect van culturele en etnische verschillen maar ook van generatieverschillen zo groot als vandaag de dag. Voor de medewerker zijn inmiddels ook andere zaken dan carrière en geld verdienen belangrijk. Vooral de eigen ontwikkelingsmogelijkheden worden belangrijk gevonden evenals de balans tussen werk en privé. Steeds vaker speelt ook de woonomgeving een belangrijke rol in de overwegingen. Hierbij beïnvloeden praktische zaken niet alleen de keuze bij *welk bedrijf* men gaat werken, maar ook *waar* men wil gaan werken. De reisbereidheid neemt af en gekoppeld aan vergrote fileproblematiek nemen de wervingsmogelijkheden in het Westen van het land daardoor af. Dit geeft echter goede mogelijkheden en kansen voor andere regio's. Verschillende regio's in ons land krijgen te maken met krimp en vergrijzing. Maar welbeschouwd zijn bedreigingen die voortkomen uit deze problematiek eigenlijk juist grote kansen. De omgeving van deze regio's biedt immers doorgaans ruime mogelijkheden voor de combinatie van werk en hobby, ruimte en vrijheid zonder lange wachttijden als gevolg van de eerder genoemde fileproblematiek.

Het modewoord van dit decennium lijkt wel innovatie te zijn. Inmiddels lijkt het erop dat niet alleen het woord zelf steeds meer gebruikt wordt maar dat ook de betekenis zelf lijkt te veranderen.

Het woord innovatie zelf is afgeleid van het Latijnse woord *'innovatio'*, als zelfstandig naamwoord afgeleid van het werkwoord *'innovare'* dat zoveel betekent als vernieuwen of veranderen. Algemeen wordt dan ook aangenomen dat de betekenis gerelateerd is aan een vernieuwing als gevolg van een verbetering. Daarmee kan innovatie als vernieuwing dus zowel worden beschouwd als een resultaat maar ook als het proces voor het bereiken van die vernieuwing.

In 1934 beschreef de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter in zijn boek *'Capitalism, Socialism, and Democracy'* het concept van creatieve vernietiging. Dit betekent volgens hem dat verouderde manieren van werken en oude structuren steeds weer zullen worden vervangen door nieuwe varianten. Onder creatieve vernietiging verstaat hij dus een proces van voortdurende innovatie, waarbij succesvolle toepassingen van nieuwe technieken de oude zullen vervangen. Technische innovatie is volgens hem daarmee de enige werkelijke bron van economische groei. Succesvolle innovatie verschaft een tijdelijke marktmacht, die de winsten en marktaandelen van met verouderde technieken werkende bedrijven aantast. Zo bestaat er een continue cyclisch proces van opkomst en ondergang en worden oude bedrijven verdreven door nieuwe of andere vormen. Schumpeter maakt onderscheid tussen vier vormen van innovaties: nieuwe of verbeterde producten, productiemethoden, markten en organisatievormen van bedrijven.

Christopher Freeman stelde in 1974 als aanvulling hierop dat een innovatie alleen wordt bereikt op het moment dat er sprake is van een eerste commerciële transactie op het gebied van een nieuw product, dienst of systeem en dat tot die tijd slechts over een idee of uitvinding kan worden gesproken. Innovatie kan echter ook gebruikt worden voor de aanduiding van het gehele proces. De toevoeging dat er pas sprake is van innovatie wanneer een uitvinding daadwerkelijk geïmplementeerd en verkocht wordt is ook nog steeds onderdeel van de definitie van innovatie zoals de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) deze al sinds 2002 hanteert:

*'A technological product innovation is the implementation/commercialisation of a product with improved performance characteristics such as to deliver objectively new or improved services to the consumer. A technological process innovation is the implementation/adoption of new or significantly improved production or delivery methods. It may involve changes in equipment, human resources, working methods or a combination of these'.*

Het begrip innovatie omvat meer dan alleen de technische innovatie. Door de overgang van een industriële maatschappij naar de kennis- en diensten-georiënteerde maatschappij komt vooral ook sociale innovatie meer in de belangstelling. Daarnaast wordt ook in toenemende mate belangstelling getoond voor de zogenaamde open innovatie, een begrip dat refereert aan nieuwe samenwerkingsverbanden tussen organisaties onderling, eventueel gecombineerd met netwerken van soms individuele personen, bij (product-)innovatie of zelfs geheel nieuwe ontwikkelingen.

Gesteld kan worden dat er dus niet zozeer verschillende definities van innovatie worden gehanteerd als wel dat innovatie door de tijd steeds breder geïnterpreteerd wordt. Werd er in eerste instantie onderscheid gemaakt in termen van techniek-markt, evolutionair-revolutionair, radicaal-stapsgewijs, discontinuë-continu, later werd daar het denken in termen van individu-maatschappij en instituties-netwerken aan toegevoegd. Samenvattend was innovatie oorspronkelijk een door de techniek bepaalde vernieuwing in een product, productieproces of technologie. Tegenwoordig heeft innovatie vooral ook betrekking op sociale structuren en nieuwe organisatievormen zoals bijvoorbeeld het gebruik van netwerken en nieuwe manieren van samenwerken, samenleren en samenleven.



*'Your proposal is innovative. Unfortunately, we won't be able to use it because we've never tried something like this before.'*



### *Produceren, innoveren en organiseren*

Elke ondernemer bestaat doordat hij een product of dienst kan leveren. De geleverde producten en diensten zijn daarbij continu aan verandering onderhevig. Dit kan te maken hebben met een veranderende vraag van de markt, technologische ontwikkelingen of nieuwe productiemogelijkheden. Het bijhouden van al deze vernieuwingen dwingt de ondernemer om zich continu met processen van innovatie bezig te houden.

De term innovatie heeft in de algemeen heersende opvatting doorgaans twee betekenissen: zowel het proces als het product als uitkomst van dat proces. Meestal echter wordt met innovatie alleen het technische element van een verandering bedoeld. Het succes van een innovatie wordt echter slechts voor een kwart bepaald door investeringen in R&D en voor het andere deel door factoren op het gebied van mens en organisatie.

Dit wordt ook wel de innovatie paradox genoemd. Met andere woorden: het investeren in ontwikkeling van nieuwe producten alleen zal niet of onvoldoende bijdragen aan de vergroting van de economische groei en het stimuleren van de kenniseconomie. Volgens onderzoekers als prof. dr. H. W. Volberda zouden bedrijven daarom ook meer moeten inzetten op organisatie- en managementvernieuwing waarbij sociale innovatie wordt gezien als het samenspel tussen:

- het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (*dynamisch managen*),
- het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (*flexibel organiseren*),
- het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (*slimmer werken*) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.

Sociale innovatie is dus ook de vernieuwing van de wijze waarop het werk in ondernemingen is georganiseerd. Deze nieuwe organisatievormen zouden zo gestructureerd moeten zijn dat naast de kwaliteit van de arbeid ook de arbeidsproductiviteitsparadox toeneemt. Dit laatste is van belang als antwoord op de arbeidsproductiviteitsparadox welke samengevat inhoudt dat de arbeidsproductiviteit in Nederland weliswaar op een hoog niveau ligt maar de arbeidsproductiviteitsstijging te klein is.

Volgens Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie is de definitie van sociale innovatie:

*Sociale Innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in de arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten.*

Binnen de nieuwe organisatievormen die zullen ontstaan zal dus veel ruimte moeten zijn voor individuele ontwikkeling, ook wel aangeduid met een Leven Lang Leren. In plaats van de term sociale innovatie worden ook vaak termen als innovatief organiseren, organisatorische innovatie en slimmer werken gebruikt.

In zijn boek Intensieve Menshouderij beschrijft Jaap Peters dat in veel traditionele organisaties medewerkers misschien wel interessant en uitdagend werk hebben, maar dat men ook steeds de eigen grenzen verlegt, omdat men met minder mensen meer werk moet doen. Hierdoor krijgen medewerkers het steeds drukker en wanneer alle inefficiëntie is weggesneden blijft de legbatterij als wenkend perspectief. Dat dit ten koste zal gaan van de kwaliteit is evident. In de zogenoemde droomorganisatie is kwaliteit juist van het grootste belang. De verschillende kenmerken van een droomorganisatie kunnen worden samengevat door de term 'betekenisvol werk'. In een dergelijke organische organisatie wordt betekenis gegeven aan het milieu en de sociale omgeving van de organisatie, er is aandacht voor vakmanschap en er wordt betekenis gegeven aan het 'eigen zijn' van de medewerker, ofwel er is respect voor de ander.

Genoemde ontwikkelingen vereisen voor organisaties echter belangrijke aanpassingen op systeemniveau. Dit betekent dat er niet alleen andere organisatievormen noodzakelijk zijn, maar ook een gewijzigde verdeling van verantwoordelijkheden. Daarnaast is empowerment en professionele ontwikkeling van organisatie en medewerkers van groot belang en zal men allen deel moeten uitmaken van een lerend netwerk. Goede resultaten als gevolg van dit uitgebreide scala aan ontwikkelingen zullen alleen effect sorteren wanneer er sprake is van de implementatie van een adequaat en krachtig transitie-management.

### **1.2 Onderwijsperspectief**

Onlosmakelijk verbonden met de ontwikkelingen in het bedrijfsleven of zelfs voorwaardelijk voor de totstandkoming hiervan zijn de ontwikkelingen in het onderwijs. In het algemeen worden

onderwijs en onderwijsinstelling in het dagelijks woordgebruik vaak onterecht door elkaar gebruikt. Met onderwijs wordt in de ruimste zin van het woord het proces van leren bedoeld, terwijl met onderwijsinstelling de plaats wordt aangeduid waar dit leren plaatsvindt.

Tegenwoordig staan de onderwijsinstellingen vaak ter discussie omdat de afnemers niet alleen het aantal maar ook de kwaliteit van de schoolverlaters onvoldoende achten. Dat leren specifiek op een aparte plaats, zoals bijvoorbeeld een school, moet plaatsvinden is inmiddels overigens ook achterhaald. Een onderwijsinstelling heeft doorgaans ruime ervaring met het proces van leren in het algemeen en daarmee met diverse aspecten van kennis in het bijzonder. Dat kennisvergaring niet noodzakelijkerwijs (slechts) hoeft plaats te vinden in een aparte instantie of entiteit wordt steeds algemener aangenomen.

#### *Omgeving*

De omgeving van het onderwijs is niet minder dynamisch dan die van de ondernemer. Voor veel opleidingen zijn steeds moeilijker studenten te vinden, de concurrentie tussen onderwijsinstellingen is verhevigd, een steeds grotere mate van regelgeving door de overheid maar vooral ook de steeds hogere eisen die worden gesteld aan de kwaliteit van de schoolverlatende student door de afnemers veroorzaken een dynamiek zoals waarschijnlijk nooit tevoren. Voeg hierbij de veranderende wereld voor de student en het lijkt bijkans een onmogelijke opgave om nog voldoende en vakbekwame specialisten op te leiden. Toch zullen zeer waarschijnlijk juist deze aspecten de katalysator voor aanpassingen en veranderingen in het onderwijs blijken te zijn. Dit betekent dus dat een betere afstemming tussen nieuwe vraag en veranderend aanbod noodzakelijk zal zijn en dat dit niet te bereiken is door bestaande samenwerkingsvormen. Alleen het gezamenlijk ontwikkelen en implementeren van nieuwe werkmethode zal hier een oplossing zijn.

#### *De onderwijsinstelling*

Binnen een onderwijsinstelling zijn de docent/student, de afnemende organisatie (zie hierover meer in de paragraaf hierna) en het leren zelf de belangrijkste elementen. Veranderingen en vernieuwingen vinden plaats op al deze onderdelen. Daarnaast bevinden de onderwijsinstellingen zich momenteel in een inge-

wikkeld spanningsveld. Enerzijds wordt steeds vaker de kwaliteit van het onderwijs ter discussie gesteld, vooral ook vanwege het belang van goed onderwijs als basis van een kenniscreërende economie, terwijl anderzijds de instelling juist geconfronteerd wordt met steeds verdergaande bezuinigingen en regelgeving. Feitelijk wordt dus een betere kwaliteit voor minder kosten verlangd met een verkleinde mogelijkheid tot invulling van deze taak naar eigen inzicht. Een duidelijke koppeling tussen een afnemende markt en het voortbestaansrecht van een onderneming zoals in het bedrijfsleven kent de onderwijsinstelling in die zin niet. Wel heeft men naast het 'productieproces' van beroepsbekwame arbeidskrachten ook nog belangrijke maatschappelijke taken zoals bijvoorbeeld het bijdragen aan de algemene ontwikkeling en, zo u wilt, opvoeding van de hedendaagse jeugd. En hoezeer een ondernemer misschien ook meent dat hij maatschappelijk verantwoord moet ondernemen, deze taken acht hij over het algemeen niet de zijne.

Toch lijken op dit ogenblik de ontwikkelingen in het onderwijs en dan met name binnen de beroepsopleidingen in toenemende mate op de uitdagingen die de moderne ondernemer ondervindt. Zo is er soms sprake van toenemende concurrentie tussen de verschillende onderwijsinstellingen, hebben de afnemers steeds specifiekere eisen en is een de krimpende markt als het gaat om het aanbod van voldoende nieuwe studenten. Daarnaast maakt men ook deel uit van dezelfde, door technologische en economische ontwikkelingen steeds sneller veranderende wereld. Ook voor de onderwijsinstellingen zijn daarom onderlinge samenwerking en nieuwe samenwerkingsverbanden in de toekomst noodzakelijk.

Er wordt van het (hoger) beroepsonderwijs verwacht dat er competente en levenslang lerende beroepsbeoefenaren worden opgeleid. Zij moeten niet alleen beschikken over voldoende voor het vak benodigde theoretische kennis maar ook vaardig zijn in het creatief oplossen van complexe problemen. Deze verwachtingen stellen steeds hogere eisen aan het onderwijs en het beroepsonderwijs zal in respons op veranderingen zoals nieuwe vormen van kennisontwikkelingen, veranderende studentenpopulatie en de vraag naar flexibele en direct inzetbare professionals moeten veranderen en zich aanpassen. In haar proefschrift '*Designing voor Learning*' stelt Ilya Zitter dat hiervoor onderzoek een bijdrage moet leveren aan systematische

ontwerpkennis voor de praktijk. Zij beschrijft het introduceren van een hybride leeromgeving. Een hybride leeromgeving wordt als een passende interventie in het huidige onderwijs gezien. Deze is gesitueerd in een onderwijsinstelling maar heeft tegelijkertijd kenmerken van leren op de werkplek, leeromgevingen die gekarakteriseerd worden als 'authentiek'. Dit authentieke karakter van een hybride leeromgeving wordt bijvoorbeeld bepaald door mechanismen als het reproduceren van een expertaanpak, vervullen van meervoudige rollen, kennisontwikkeling door samenwerking en het vermogen om impliciete kennis te expliciteren, kortom het organiseren met varianten. Hiermee begint het onderwijs dus niet alleen steeds meer op de werkelijke beroepspraktijk te lijken, ook het samenwerken zal hierdoor niet alleen noodzakelijker maar ook uiteindelijk gemakkelijker worden.

De noodzaak van het opbouwen van wederzijds begrip en intensieve samenwerking wordt inmiddels op meerdere plaatsen in het onderwijs wel onderkend. Hierbij kan de aanstelling van Jan Waalkens als lector Ondernemerschap, Innovatie en Kenniscirculatie aan Stenden Hogeschool in 2010 als voorbeeld gelden. Eén van zijn opdrachten is juist het samenbrengen en samen laten werken van het onderwijs en het (lokale) bedrijfsleven.

#### *De docent en student*

De populatie in een traditionele onderwijsinstelling wordt voorname-lijk gevormd door de docent en de student. Hoewel deze twee partijen geacht worden samen een belangrijke klus te klaren blijken docent en student juist veelal apart door het leven te gaan.

De hedendaagse student verschilt in essentie niet veel van zijn voorgangers. Wel is zijn wereld de afgelopen decennia sterk veranderd. Door toenemende technische mogelijkheden heeft de huidige student de beschikking over een overvloed aan informatie en heeft hij zich hierbij bijna autodidactisch moeten leren hoe met de grote hoeveelheid informatie om te gaan. Wat niet verandert, is dat de student van vandaag op nog steeds erg jonge leeftijd geacht wordt een beroepsrichting te kiezen. Dit is om twee redenen een groot probleem. In eerste instantie zijn jongeren van deze leeftijd eenvoudigweg niet in staat de eigen toekomst te plannen, laat staan zich daarvan een beeld te vormen inclusief de eigen positie daarin. Ten tweede is zijn

omgeving doorgaans niet in staat om een goed beroepsbeeld en de mogelijkheden daarin te schetsen. Dit laatste is niet alleen verwijtbaar aan de docent maar ook de ondernemingen die ook steeds meer afhankelijk zijn van goed opgeleide nieuwe medewerkers schieten hierin veelal tekort.

Een docent in, met name het beroepsonderwijs, komt bijna vanzelfsprekend in aanraking met het bedrijfsleven. Uitgaande van bijvoorbeeld een docent techniek kan het bijna niet anders of hij komt uit bij een lerende beroepsbeoefenaar. Dat lijkt misschien een paradox, toch is dit minder tegenstrijdig dan het lijkt. Iedere beroepsbeoefenaar is uiteindelijk veroordeeld tot een leven lang leren. Omdat zijn wereld in een steeds sneller tempo verandert stelt dat ook steeds hogere eisen aan zijn mogelijkheid om te leren. De omgeving van de docent verandert ook en met steeds hogere frequentie. Hierbij neemt het onderzoeken van de wens van zijn grootste afnemer, de ondernemers in de regio, een steeds belangrijker plaats in. Toch blijken wij moeilijk in staat de blijkbaar bestaande kloof tussen deze twee werelden te overbruggen.

In de samenwerking tussen student en docent moet de opbouw van het beroepsbeeld en het zelfbeeld een expliciet onderdeel van het opleidingstraject zijn. Hierbij moet ook ondersteuning worden geboden bij het keuzeproces van de student. Vroegtijdige kennismaking met de toekomstige beroepsomgeving is zeer belangrijk en dan vooral ook in combinatie met de bewustwording van, en de reflectie over, de eigen verwachte positie, ambities en voorkeuren.

#### *De afnemer, het beroepenveld*

De belangrijkste afnemer van het onderwijs is het zogenoemde beroepenveld. Het behoeft geen betoog dat ondanks de wederzijdse afhankelijkheid er nog steeds een afstand is tussen onderwijs en onderneming. Er zijn hiervoor waarschijnlijk meerdere redenen te noemen, maar de meest gehoorde opmerking is dat het onderwijs niet de kwaliteit kan leveren die het bedrijfsleven vereist. Dit terwijl het onderwijs juist aangeeft geen eenduidige informatie te kunnen krijgen waar de nieuwe medewerker aan moet voldoen en welke competenties hij zou moeten hebben. Ook het tijdsaspect wordt hierin wel genoemd: waar een onder-

nemer een vraag meestal direct ingevuld wil zien ligt de horizon van het onderwijs doorgaans iets verder, het kost per slot van rekening een aantal jaren om iemand goed op te leiden. Maar belangrijker dan elke van deze redenen is wellicht de relatieve onbekendheid met elkaars werelden. Communiceren zou een eerste goede stap zijn maar waarschijnlijk niet voldoende. Echte samenwerking zou de barrière pas echt kunnen slechten.

#### *Leren en kennis overdragen*

In de breedste zin van het woord wordt leren veelal geassocieerd met het overdragen van (theoretische) kennis. Deze vorm van het overdragen van kennis kent een lange geschiedenis maar lijkt zijn effectiviteit voor beroepsopleidingen inmiddels te hebben verloren.

Tegenwoordig wordt in steeds bredere kring aangenomen dat het beroepsauthentiek opleiden een grotere effectiviteit heeft dan de traditionele vormen van kennisoverdracht waarbij de vakdocent voor de klas de opdracht heeft de student niet alleen de benodigde kennis van zijn toekomstig beroep bij te brengen maar ook praktische ervaring op te laten doen en een juist beroepsbeeld aan te meten. In het algemeen, maar zeker in deze tijd, lijkt dit voorwaar een onmogelijke opgave voor het huidige onderwijs.

Het nieuwe opleiden kent dan ook steeds minder een duidelijke scheiding tussen het aanbieden van theoretische kennis in een schoolgebouw en het opdoen van praktische ervaring in een praktijklokaal. De theorie en praktijk worden hierbij gelijktijdig aangeboden en bij voorkeur in een authentieke beroepsomgeving en dus niet in een specifieke onderwijsinstelling.

Erica Aalsma spreekt in dit kader van de Omgekeerde Leerweg. Het concept van de Omgekeerde Leerweg is gebaseerd op de basisgedachte van integratie van theorie en praktijk ten behoeve van de kwaliteit van het leerproces in een beroepsopleiding. De verbinding tussen onderwijs en het bedrijfsleven staat centraal evenals de wijze waarop beide elkaar kunnen aanvullen en het gaat dus niet zozeer om de 'gelijkwaardigheid' tussen beide partijen. In het concept van de Omgekeerde Leerweg blijft de kracht van zowel het onderwijs (leren) als het bedrijfsleven (beroepspraktijk) overeind en gaan deze beide krachten niet achter elkaar schuil. Het concept van de Omgekeerde Leerweg werkt vanuit het geheel naar de delen en niet andersom. Om

dit concept werkelijk uit te voeren, is het nodig dat er nieuwe leerwerkomgevingen gerealiseerd worden, die zich los van bestaande en diep gewortelde opvattingen, culturen en uitgangspunten kunnen ontwikkelen.

De Omgekeerde Leerweg is overigens niet een vernieuwing die alle voorgaande ervaringen verwerpt, maar verenigt het beste van twee werelden. De opdracht voor het onderwijs wordt: breng de leerling al vroeg in de opleiding in een professionele beroepscontext, zodat hij kan ervaren wat het betekent om dat beroep uit te oefenen én geef hem ook voldoende ruimte om te leren zodat hij ook de generieke kwalificaties die nodig zijn om te functioneren in de maatschappij kan ontwikkelen. De opdracht aan het bedrijfsleven is de expertise en ervaringskennis te ontsluiten voor het onderwijs en daadwerkelijk en actief te participeren in de leerwerkomgeving, zodat deze ook echt kan voldoen aan de routines, processen en kwalificaties die vanzelfsprekend zijn in het bedrijfsleven. De Omgekeerde Leerweg construeert een levensechte onderneming binnen de kaders van het beroepsopleiden.

In zijn inauguratierede stelt ook Jan Waalkens dat leren in organisaties en netwerken meer waarde heeft dan het traditionele leren. Volgens hem wordt niet alleen de cognitieve scope van een individu in de werkomgeving vergroot door alle informatie die daar voorhanden is, inclusief de informatie van collega's, ook stimuleren werkomgeving en netwerken de creativiteit en leiden tot de mogelijkheid van nieuwe associaties en verbindingen. Daarnaast zijn de taken van de organisatie vaak te complex voor één persoon waardoor bepaalde innovaties uitsluitend in samenwerking kunnen worden gerealiseerd.

Belangrijker dan kennis overdragen of leren in een andere context is waarschijnlijk het inzicht geven en krijgen in het eigen leren, met andere woorden het kennen en begrijpen van het eigen leerproces. Dit zal op termijn de basis zijn voor de mogelijkheid tot kenniscreatie en daarmee de mogelijkheid tot innovatie ofwel een van de aspecten van het faciliteren om de kans op innovatie te vergroten. Hiermee is binnen Value in the Valley, een samenwerking tussen bedrijven en onderwijs in Groningen, veel ervaring opgedaan. Binnen deze samenwerking zijn voor dit doel concepten,

methoden en instrumenten ontwikkeld. Deze worden voor een groot deel inmiddels ook toegepast binnen De Kenniswerkplaats. De achtergrond en ervaringen hiervan zijn uitgewerkt in de publicatie van Eddy Hekman en Geert Bomhoff: *'De Kenniswerkplaats Veenkoloniën - Op weg naar volwassenheid'*. Concluderend kan worden gesteld dat dit een grote kans biedt voor het onderwijs, want daar is de kennis van en over leren juist in grote mate aanwezig. Het inbrengen van deze kennis en ervaring in de samenwerking met andere partijen doet niet alleen recht aan de waarde van deze kennis maar zal ook de kans van positief resultaat van nieuwe samenwerkingsvormen vergroten.

### 1.3 Samenwerkingsperspectief tussen onderwijs en onderneming

#### *De onderwijsinstelling en de onderneming*

Hoewel de eerste vijf letters van onderneming en onderwijs overeenkomen lijkt er soms sprake te zijn van een onoverbrugbaar verschil tussen de beide werelden, ondanks de bestaande afhankelijkheid van elkaar.

Zoals eerder reeds aangegeven is er al veel gesproken en geschreven over de tegenstellingen tussen onderwijs en bedrijfsleven. Deze tegenstellingen blijken daarbij niet beperkt tot onderlinge cultuurverschillen. Zo is het verwijt van het bedrijfsleven aan het onderwijs geregeld dat men niet in staat is voldoende beroepsbeoefenaars te leveren in zowel kwantitatief als kwalitatief opzicht. Het onderwijs daarentegen meent dat het bedrijfsleven niet in staat is eenduidig aan te geven waaraan de nieuwe medewerkers zouden moeten voldoen en wat de personeelsbehoefte op termijn is. Het probleem is dat beide opvattingen waar zijn. In het bedrijfsleven is geen (diepgaande) kennis van leerprocessen evenals men in het onderwijs doorgaans geen (uitgebreide) ervaring heeft met alle aspecten van het ondernemerschap. Het gevolg hiervan is dat de problemen die ontstaan als deze tegenstrijdigheid niet wordt weggenomen zeer ernstig onderschat worden. Om het positiever te zeggen zou men kunnen stellen dat de uitgebreide mogelijkheden die zich gaan voordoen bij het oplossen van deze tegenstrijdigheid niet onderkend worden.

Het wordt tijd dat alle betrokken partijen een diepgaand inzicht verwerven in de wederzijdse afhankelijkheid tussen onderwijs en bedrijfsleven, die meer met elkaar te maken hebben dan wel wordt gedacht.

#### *Samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven*

Samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is op zichzelf natuurlijk niet erg bijzonder maar bestaat over het algemeen slechts uit het plaatsen en begeleiden van stagiaires en eventueel afstudeerders binnen een bedrijf. Opvallend is dat het na al die jaren van samenwerking nog steeds lijkt dat bedrijfsleven en onderwijs elkaar eigenlijk nog altijd niet goed kennen. Zoals in de voorgaande paragraaf reeds aangegeven meent het bedrijfsleven dat het onderwijs te weinig en onvoldoende geschoold personeel levert, terwijl het onderwijs de bedrijven verwijt dat zij niet kunnen aangeven welke competenties men in de toekomstige medewerker graag ontwikkeld wil zien. Het doorbreken van deze tegenstelling is een van de uitdagingen in de toekomst en een oplossing zal alleen gevonden kunnen worden in een duurzame samenwerking. Hierbij is samenwerken dan niet synoniem voor praten met elkaar maar voor het daadwerkelijk samen met elkaar werken. Ervaring leert dat dit niet eenvoudig is of op zijn minst niet vanzelf gaat. Echte samenwerking betekent ook elkaar willen leren kennen, jargon delen en de manier van elkaars denken eigen maken. Vanuit ondernemersperspectief lijkt het onderwijs een ingewikkelde materie: meerjarige planning, invloed van demografische ontwikkelingen, overheidsbemoediging, regulering en toetsing op kwaliteit door een Inspectie. Binnen een onderneming lijkt dit eenvoudiger: met voldoende marge een tevreden klant bedienen volstaat.

Wanneer wij menen dat kennisontwikkeling van levensbelang is en het leven lang leren hierin essentieel is zal een efficiënte en effectieve samenwerking van alle partijen dus onontbeerlijk zijn. De Kenniswerkplaats heeft voor een competentiegericht opleidingsmodel gekozen en wil de studenten daarom zo authentiek mogelijk opleiden. Soms kijken de bedrijven in het werkveld argwanend naar dergelijke opleidingsmethodieken. Toch is samenwerking juist met deze ondernemingen van wezenlijk belang. De vraag is nu wat kan worden gedaan om de samenwerking met overheid, bedrijven en kennispartners in de regio te bevorderen en zo de bedrijven bij de opleiding te betrekken en het vertrouwen te geven dat de studenten hoogwaardige competenties verwerven.

Wanneer een bedrijf in aanraking komt met de mogelijkheid deel te nemen aan een concept als dat van De Kenniswerkplaats is

het de vraag op welke wijze deze ondernemer overtuigd kan worden dat het actief deelnemen van haar of zijn bedrijf van essentieel belang is voor het welslagen van de nieuwe opleidingen. Of concreet, op basis van welke argumenten zal men kiezen voor een investering in tijd, kennis en geld in deze ontwikkeling?

Vaak zijn standaard gehoorde reacties:

- Wij bieden al stage- en afstudeerplaatsen, wat is het verschil in relatie tot betrokkenheid met het onderwijs?
- Wij hebben het te druk met de eigen werkzaamheden en kunnen niet zomaar iemand uit de organisatie beschikbaar stellen.
- Hoe zit het met de kosten, waarom zouden wij investeren in een gemeenschappelijk belang?
- Onze ervaring is dat het onderwijs toch niet de mensen opleidt die wij nodig hebben en de overheid meer problemen veroorzaakt dan dat samenwerking kan oplossen.
- Zal onze eventuele inspanning niet leiden tot versterking van de concurrentie? Met andere woorden: wij assisteren bij de opleiding en een derde biedt betere arbeidsvoorwaarden en alle moeite is voor niets.
- Wat levert het voor mij aan meerwaarde op, zowel op korte als op lange termijn?

Hoewel de genoemde argumenten vanuit ondernemersperspectief voor dit moment misschien valide zijn, voor de toekomst zijn ze dat zeker niet. Omdat het geen toegevoegde waarde heeft de vooronderstellingen te ontcrachten, kan men er beter positieve argumenten tegenover stellen:

- Uitbreiding van het eigen blikveld met mensen uit andere kennisdomeinen en beroepsgroepen.
- Eigen verbreding en verdieping.
- Men kan op verschillende manieren (en desgewenst meerdere tegelijkertijd) deelnemen aan het proces van samen-lernen, bijvoorbeeld door inbreng van eigen expertise, inbreng van een eigen vraagstelling als externe opdrachten voor de Kenniswerkplaats, het mee ontwikkelen of onderzoeken samen met andere ondernemers en vertegenwoordigers uit overheid en onderwijs.
- Externen op onbevangen wijze maar ook kritisch laten kijken naar ingeslepen werkwijzen en opvattingen in het eigen bedrijf.
- Directe toegang tot nieuwe theorieën en werkmethoden.
- Beter dan via traditionele opleidingen en cursussen vanuit

HRM-perspectief mede vormgeven aan het goedkoop en efficiënt opleiden van de eigen medewerkers.

- Invulling geven aan een Leven Lang Leren.
- Profiteren van samenwerken met de nieuwe generatie medewerkers.
- Het opdoen van extra kennis en nieuwe ervaringen om toe te passen in de eigen bedrijfsomgeving.
- (Oudere) medewerkers in de gelegenheid stellen om kennis over te dragen. Het is gebleken dat men daar zelf ook weer kennis van opdoet. Daarbij draagt het overdragen van kennis bij tot een beter begrip van de materie en de mogelijkheid om over de eigen denkgrenzen heen te kijken.
- De onderneming neemt haar verantwoordelijkheid voor maatschappelijke betrokkenheid.
- Het deelnemen heeft mogelijk nog andere positieve effecten, zoals naamsbekendheid, acquisitie etc.

#### *Leren en Werken*

Op dit ogenblik hebben wij op het gebied van leren en werken in Nederland twee grote problemen. In de eerste plaats is er de vergrijzing, waardoor steeds minder mensen voor een grotere groep het bestaan moeten verzorgen. Daarnaast de groter wordende internationale concurrentie waardoor het moeilijker wordt om met onze kostenstructuur efficiënt te produceren ten opzichte van het buitenland. Dit samengestelde probleem is alleen op te lossen als we in de toekomst in staat zijn om met minder mensen sneller en slimmer te werken.

Essentieel om dit uiteindelijk te bewerkstelligen is dat iedereen een inzicht in het eigen leren zal krijgen. Wanneer wij in staat zijn om de onbewust bekwame medewerker meer bewust te maken van zijn bekwaamheid ontstaan er twee voordelen. In de eerste plaats zal hij in staat zijn om beter zijn kennis te delen en daarmee ook over te dragen aan een ander. Vervolgens is deze bewustwording de kiem om te komen tot innovaties, met andere woorden er ontstaat een mogelijkheid om te verbeteren op aspecten als kwaliteit, efficiëntie en innovatievermogen.

In het initieel onderwijs zou men de leerling al intensief kennis moeten laten maken met de beroepspraktijk en laten ervaren dat leren en werken geen gescheiden werelden hoeven te zijn. Het combineren van leerervaringen en werk-ervaringen

## De noodzaak tot verandering

en het integreren van werken- leren en leren-werken tijdens de opleiding, is niet alleen motiverend en efficiënt maar ook een goede afspiegeling van het proces van continue professionele ontwikkeling dat in de beroepspraktijk gecontinueerd wordt (Leven Lang Leren). Het is raadzaam voor het bedrijfsleven om hiertoe blijvend te investeren in de samenwerking met het onderwijs zonder hierbij altijd de terugverdiendtijden te hanteren die men gewend is bij traditionele investeringen. Evenzeer zou het onderwijs beter af zijn door bedrijfsmatiger met zijn kennis om te gaan en de samenwerkingen met het bedrijfsleven te professionaliseren.

Bij het ontwikkelen van een beeld van de toekomst vergt het geen visionaire blik om te begrijpen dat de mogelijkheid tot veranderen een voorwaarde is om ook in de toekomst te blijven voortbestaan. Hoewel verandering voor een individu redelijk vanzelf lijkt te gaan, moeten organisaties hier doorgaans veel tijd en energie in investeren. Toch brengen innovaties over het algemeen belangrijke wijzigingen met zich mee die verder gaan dan aanpassingen in de geleverde producten of diensten. Deze zijn daarmee dus impliciet gebaseerd op de wetenschap dat nieuwe uitkomsten alleen kunnen worden bereikt door verandering.

Veranderingen worden veelal ingegeven door innovatie, het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten of het veranderen van productietechnieken. Waar traditionele innovatie doorgaans plaats vond binnen een enkel, vaak groot bedrijf, is inmiddels bekend dat deze manier van vernieuwen in de huidige tijd te weinig snelheid kent. Het verhogen van deze snelheid is alleen mogelijk door open innovatie. Deze open innovatie is gebaseerd op het vrijelijk delen van kennis en informatie en niet meer alleen maar gezamenlijk werken aan nieuwe ontwikkelingen. Hierdoor ontstaat snelheid, maar het hiervoor benodigde samenwerken is men, met name in traditioneel ingerichte bedrijven en organisaties, doorgaans niet gewend.

Algemeen wordt aangenomen dat een deel van deze veranderingen 'als vanzelf' en autonoom zullen plaatsvinden. Maar de waarheid is dat alleen vernieuwende leiders in staat zullen zijn rijkere netwerken met meer diversiteit te cultiveren. Dit zal dus ook leiden tot veranderende leiderschapsrollen binnen bestaande organisaties en ondernemingen.

21



*When you always do what you've always done,  
you'll always get what you've always got.*

2

# 22 Wat is nodig in de toekomst





## 2.1 Leven Lang Leren

In de beroepspraktijk van nu en in de toekomst is er grote behoefte aan zelflerende, innoverende, technische maar vooral professionele medewerkers. Algemeen wordt dan ook aangenomen dat wij aan de vooravond staan van een brede ontwikkeling van wat genoemd wordt een Leven Lang Leren (Lifelong learning, LLL). In onze kenniseconomie moeten de mensen niet alleen goed opgeleid zijn maar door de verschillende ontwikkelingen in de omgeving ook de eigen kennis en vaardigheden aanpassen en doorontwikkelen.

Hoewel het Leven Lang Leren veel aandacht krijgt op beleidsniveau blijkt het in de praktijk toch moeilijk het concept te integreren in de huidige organisatiestructuren. De Onderwijsraad heeft weliswaar diverse aanbevelingen gedaan om deze ontwikkeling te stimuleren, maar het is maar de vraag of deze of andere stimuleringsmaatregelen effect zullen hebben. Het is namelijk niet duidelijk waar het kan worden ondergebracht. Omdat het zich voor een groot deel afspeelt na een initiële (beroeps)opleiding zal het niet tot het domein van het klassieke onderwijs behoren, hetgeen ook blijkt uit het feit dat veel opleidingsorganisaties van MBO, HBO en WO geen of beperkt aansluiting vinden bij het onderwerp. Bedrijven en organisaties menen vervolgens dat alles wat met leren en dus het onderwijs te maken heeft in principe het specialisme is van juist die onderwijsinstellingen.

Hiermee gaat men overigens voorbij aan het gegeven dat Leven Lang Leren niet alleen gaat over onderwijs maar ook over ontwikkeling en daarmee juist het leren *na* de genoten traditionele opleiding. Daarnaast heeft het niet te maken met leren voor alleen economische doelen maar ook voor de culturele ontwikkeling van de samenleving in het algemeen en de persoonlijke ontwikkeling van de individuele burger in het bijzonder.

In zijn boek *'How we Learn'* toont de onderzoeker Knud Illeris zich verheugd over de toenemende belangstelling voor internationale research in leerprocessen, hetgeen tegelijk ook een innovatieve bijdrage levert aan een meer holistisch begrip van leren. In het verleden, zo stelt hij, werd gedacht dat leren beperkt was tot de jeugdperiode en het basisberoepsonderwijs en was men daarmee voldoende geschoold voor een veertigjarige beroepsuitoefening. Illeris introduceert als antwoord hierop het principe van een Leven Lang Leren op basis van verschillende soorten leren. Hiervoor worden diverse leerstrategieën geïn-

roduceerd zoals school-based learning, net-based learning en workplace learning.

Het ontwikkelen van een omgeving voor het Leven Lang Leren wordt momenteel nog te veel gezien als de (onmogelijke) opgave aan onderwijs en bedrijfsleven om gezamenlijk opleidingsprogramma's te ontwikkelen en te financieren. Hierbij gaat men voorbij aan het gegeven dat het meeste leren juist niet plaatsvindt op het moment dat men daarvoor heeft ingeruimd. Echt leren wordt pas bereikt op basis van eigen inzicht in de eigen leerstrategie en vervolgens het bewegen in een omgeving waarbij dit inzicht daadwerkelijk praktisch kan worden ingezet. Echt leven-lang-leren zal pas plaatsvinden in communities die zich in aard en verschijningsvorm onderscheiden van traditionele onderwijsorganisaties of bedrijven. Dergelijke hybride vormen zullen de ultieme uitdaging zijn voor volgende generaties om te werken, te communiceren, te genieten en zich gelijktijdig te ontwikkelen. Het is niet ondenkbaar dat tegen die tijd de kwaliteit of aandeelhouderswaarde van organisaties niet alleen wordt afgemeten aan de winst of output, maar bijvoorbeeld ook het plezier waarmee men werkt, het doel waaraan men werkt en de mogelijkheden die het biedt voor de eigen ontwikkeling van de medewerkers.

23

## 2.2 Innovatie

Zoals aangegeven is innovatie de enige mogelijkheid voor ondernemers om in Europa, maar zeker ook in Nederland, blijvend een belangrijke speler op de wereldmarkt te blijven. De term innovatie wordt vaak verward met creativiteit. Hoewel er zeker een relatie bestaat, en er zelfs een afhankelijkheid is, zijn deze begrippen zeker niet hetzelfde. Er wordt wel gesteld dat innovatie voor slechts een klein deel uit creativiteit bestaat en voor de rest uit hard werken.

Voor wat betreft creativiteit stelt Antonio Damasio in zijn boek *'De vergissing van Descartes'* dat voor de wetenschapper logisch denkvermogen en analytisch talent noodzakelijke kwaliteiten zijn, maar voor creatief werk zijn ze bij lange na niet voldoende.

De wetenschappelijke inzichten die tot een doorbraak hebben geleid, zijn niet logisch afgeleid uit reeds bestaande kennis: de creatieve processen waarop de vooruitgang van de wetenschap berust, werken op het niveau van het onbewuste. Dit betekent dus dat creativiteit niet te sturen is maar in het beste geval

slechts te faciliteren. Alleen op deze manier wordt de kans op een creatieve ingeving welke meestal vooraf gaat aan een innovatie vergroot.

Jeff Gaspersz geeft in zijn boek *'Concurreren met creativiteit'* aan dat creativiteit en innovatie weliswaar belangrijke activiteiten zijn voor organisaties, maar zelden als urgent worden benoemd. Het gevolg is dat, ondanks goede bedoelingen, de dagelijkse hectiek weinig ruimte biedt om langer bij potentieel waardevolle ideeën stil te staan. Uit onderzoek komt volgens hem dan ook naar voren dat het ontbreken van tijd om ideeën verder uit te werken een belangrijke hindernis vormt voor de benutting van de creativiteit van medewerkers. Dit is dus één van de bedreigingen voor nieuwe ontwikkelingen binnen organisaties.

Eigen aan innovatie is ook dat kennis moet worden gedeeld. Dit betekent dat veel ondernemers op een andere manier naar kennis moeten kunnen kijken. Waar vroeger kennis de spreekwoordelijke macht vertegenwoordigde, zal men moeten wennen aan het gegeven dat niet kennis macht is maar dat juist het delen ervan kracht geeft. Met andere woorden: een ontwikkeling van *'kennis is macht'* naar *'kennisdelen geeft kracht'* als basis voor een actieve vorm van kennismangement waarvan de waarde vooral wordt bepaald door de mate van implementatie binnen het totale bedrijf.

Mathieu Weggeman spreekt in dit geval van de KennisWaardeKeten, een vereenvoudigde en schematische representatie van de minimumset van activiteiten die uitgevoerd moeten worden als een organisatie kennismangement wil implementeren. Volgens hem is voor een organisatie het belangrijkste aspect dat de kennis in waarde toeneemt naarmate ze zich verder in de keten bevindt. Zo is kennis wanneer deze gedeeld en eigen gemaakt is door de medewerkers voor een organisatie meer waard dan wanneer deze kennis alleen nog maar bij de ontwikkelaars bekend is. De KennisWaardeKeten moet worden gezien als een fragment van een kenniscreatie- en exploitatiespiraal. Ze staat dus niet op zichzelf, maar maakt deel uit van een aaneenschakeling van waardeketens die samen de ontwikkeling van de organisatie bepalen. Het stimuleren van creativiteit, innovatie en verandering heeft binnen organisaties echter helaas vaak een beperkt resultaat. De onjuiste aanname van de plaats van het ontstaan van veranderingen wordt door Jef Staes in zijn boek *'Mijn organisatie is een oerwoud'* vergeleken met de biodiversiteit in het oerwoud. Jarenlang hebben biologen gedacht dat biodiversiteit in het hart

van het oerwoud ontstaat omdat juist daar de grootste biodiversiteit te vinden is. Maar de meest ingrijpende veranderingsprocessen spelen zich juist af aan de rand van het oerwoud. Zo wordt in organisaties ook nog altijd gedacht dat verandering alleen (en gepland) kan starten in het hart van de organisatie. Dit is ook de reden waarom veel veranderingsplannen die daar worden bedacht vervolgens mislukken. Echte verandering begint aan de rand omdat daar de mensen zijn die bewust op zoek gaan naar nieuwe ideeën, op de kruising van hun eigen ecosysteem met andere ecosystemen.

Deze mensen pakken trends, informatie, internet en chaos met beide handen aan en zetten met hun confronterende ideeën de bestaande orde geregeld op de helling. Zij doorbreken de denkaders van de organisatie en de mensen die daarin werken. Hieruit kan dus de conclusie worden getrokken dat wanneer men in een organisatie actief creativiteit en innovatie wil bevorderen dit niet wordt bereikt door een actieve aansturing vanuit het centrum maar door observatie van ontwikkelingen aan de randen en het vervolgens selecteren en implementeren van de daar ontstane ideeën.

Inmiddels is gebleken dat grote ondernemingen moeite hebben met ontwikkelingen en kenniscreatie. Veelal is de hoge mate van bureaucratie hier debet aan. Men lijkt drukker met het organiseren van het organisatieproces dan de doelstelling van de organisatie als geheel. Hier blijkt juist het MKB voorop te lopen. In kleinere ondernemingen is men in staat sneller te reageren omdat het aantal organisatieleden beperkt is. En juist vanwege de beperkte omvang is men niet alleen vaak genoodzaakt maar ook gewend samen te werken met derden. Als juist kleine ondernemers het meest succesvol in innovatie zijn is dit een grote kans voor het midden- en kleinbedrijf in Nederland.

### 2.3 Samenwerken

Zoals reeds aangeven zal uiteindelijk verregaande samenwerking één van de pijlers zijn voor zowel de ontwikkeling van de verschillende organisaties als de regio waarin zij zich bevinden en waarschijnlijk voorwaarde zijn voor het voortbestaan. En dit terwijl samenwerking op deze manier niet eens nieuw is. Sinds het einde van de achttiende eeuw kennen vooral kleine ondernemers een traditie van coöperaties in de eigen omgeving. Inmiddels zijn deze coöperaties echter grotendeels uit elkaar gevallen, maar

de huidige regio-ontwikkeling kan weer een nieuwe impuls geven aan het samenwerken zoals men indertijd ook in de coöperaties gewend was. Dit ondanks dat de reden hiervoor in de huidige tijd misschien wel een andere achtergrond heeft.

Daarbij zijn het ontstaan van verschillende ontwikkelingen op het gebied van de zogenaamde nieuwe netwerken juist gebaseerd op samenwerking. Zo wordt bij de netwerkeconomie het succes niet door de grootte van een bedrijf bepaald, maar door haar vermogen om in verschillende samenwerkingsverbanden snel en slagvaardig te reageren.

Deze veranderingen passen in het door Schumpeter beschreven proces van creatieve vernietiging, een proces waarbij verouderde werkmethoden en oude structuren steeds weer vervangen zullen worden door nieuwe varianten. Volgens Charles H. Fine zijn er twee belangrijke krachten voor creatieve vernietiging in snel veranderende sectoren: de technologische innovatie en de intensiteit van de concurrentie. De eigen mogelijkheid van samenwerking met derden zal in beide gevallen het succes betekenen ten opzichte van diegene die hiertoe niet in staat zijn.

## Samenwerking

26

Alvin Toffler schreef twintig jaar geleden al dat intelligente zakenlieden altijd al beseften dat een bedrijf alleen een succes boekt als de onderdelen ervan samenwerken. Als voorbeeld werd daarbij aangegeven dat je niets bereikt met uitstekende verkopers als de fabriek afdeling niet kan leveren. In de huidige tijd zou deze stelling zodanig te vertalen zijn dat alleen slimme ondernemers beseffen dat samenwerking in de regio een voorwaarde is om op termijn succesvol te blijven. Wat heb je immers aan een bedrijf wanneer er geen behoefte bestaat aan de producten of diensten? Of wat is de waarde van een bedrijf waar geen medewerker wil werken?

Als beeld voor samenwerking kan een van de mooiste schilderijen van het Abstract-Expressionisme ofwel de New York School gelden. Het is een werk dat in het Stedelijk Museum in Amsterdam hangt. De titel van dit werk is 'Who's Afraid of Red, Yellow and Blue III', en het is geschilderd door Barnett Newman in 1966-1967.

Het is niet belangrijk om te onderzoeken of iedere toeschouwer het schilderij mooi vindt of niet. Sommige mensen vinden het prachtig terwijl anderen het niet eens het woord kunst waard achten.

Belangrijker dan de vraag of er sprake is van kunst is het effect dat het schilderij heeft op de toeschouwer. Dat dat in dit geval zelfs extreme vormen aan kan nemen bewijst de aanval op het werk door Gerrit Jan van B. in 1996.

Op het eerste gezicht betreft het een zeer eenvoudig schilderij, zo simpel als de samenwerking tussen overheid, onderwijs, ondernemingen en omgeving ook zou kunnen of moeten zijn. Toch schrikt het idee van deze samenwerking juist vaak af: wie is bang voor de samenwerking met elkaar.

Het enorme rode vlak is uiterst subtiel geschilderd: twee kleuren rood, magenta (roze-achtig) en sienna (oranje-achtig) wisselen elkaar af in verticale penseelstreken van zeer dunne vloeiende verf.

De kleurverschillen zijn miniem maar hebben hun effect dat elke schilder kent.

Als men twee zeer verwante kleuren in een warm/koud contrast vlak naast elkaar zet geeft dit het effect dat het gehele vlak gaat trillen. Deze dynamiek in een ogenschijnlijk eenvoudig schilderij is van afstand bijna niet waar te nemen, daarvoor moet je dichterbij staan.

Zo kan ook een echte samenwerking tussen de verschillende O's alleen tot stand komen wanneer deze dicht bij elkaar staan. (Dat dit effect soms een fragiel evenwicht kent en daarom ook eenvoudig teniet is te doen blijkt volgens kenners in het geval van dit schilderij uit de restauratie door Daniel Goldreyer, maar dit terzijde.)



*'Who's Afraid of Red,  
Yellow and Blue III'*  
(1967)  
Barnett Newman

### **VARIASS GROUP enter our world of solutions**

Variass richt zich als system-supplier en EMS-specialist van klantspecifieke elektronische en mechatronische producten en systemen op de markten defensie, de medische sector, water en industrie. Hierbij ligt de focus op kleine en middelgrote series met een hoge variëteit (high-mix, low-volume, high-complexity). De Variass Group bestaat uit een aantal gespecialiseerde bedrijven waar de belangrijkste competenties bijeen zijn gebracht voor het maken van hightech producten. Veelal zijn de klanten (wereld) marktleider in het eigen segment waardoor intensieve samenwerking in de keten een vanzelfsprekendheid is.

De ambitie van Variass is om binnen de Nederlandse en internationale markt haar positie als topleverancier voor elektronische en mechatronische systemen te vergroten. De leidraad hierbij is customer-excellence, een combinatie van customer-focus en operational excellence. Variass past zich als fast-follower bewust aan bij de wensen van de klant. Gericht op een strategie van customer-intimacy en met een focus op kosten en technologisch leiderschap is een hoog kennisniveau en een continue blik op de markt van morgen onontbeerlijk. Om dit te waarborgen is kennisontwikkeling onlosmakelijk verbonden aan de dagelijkse praktijk. Variass werkt dan ook structureel samen met diverse partners, kenniscentra en opleidingsinstituten.

Sinds 1989 is Variass gevestigd in Veendam en vanaf 2008 ook in Leeuwarden. De klanten zijn in Nederland voornamelijk geconcentreerd in het Zuiden van het land en daarbuiten in Zweden, Duitsland, België, Frankrijk en Engeland. De onvoorspelbaarheid van de markt zal de komende jaren alleen maar toenemen en de ketenverantwoordelijkheid zal verschuiven. Om de ambities in de toekomst te kunnen waarmaken hebben wij dus medewerkers nodig die een vraag van de klant adaptief kunnen omzetten in een oplossing. Hiervoor is samenwerking, virtueel en/of fysiek, nodig met andere hightech bedrijven om zo samen een front te vormen. Daarnaast is het noodzakelijk om meer jongeren te laten instromen bij (technische) opleidingen en nog belangrijker: de uitstroom vast te houden in het Noorden. Ons bedrijf heeft voldoende perspectief maar wij dienen als bedrijven in de regio wel een duidelijke herkenbare etalage te zijn. Hiervoor zullen wij dus meer op de trommel moeten slaan om te laten weten dat er voldoende mooie bedrijven in Noord Nederland zijn. Naast het feit dat dat je in de Veenkoloniën nog prachtig en betaalbaar kunt wonen, biedt het dus ook nog volop mogelijkheden om hier een leuke baan te vinden en carrière te maken.

**Henk Smid**  
**Managing Director Variass**



3

<sup>28</sup> **Ontwikkeling in de regio  
en regiotransitie**



In de voorgaande hoofdstukken zijn de omgeving van zowel ondernemingen als het onderwijs elk vanuit het eigen perspectief beschreven. Daarbij zijn tevens de noodzaak van intensief samenwerken maar ook de problemen die hierbij optreden benoemd. Vervolgens wordt aangegeven dat de combinatie van werken en leren voor beide partijen juist in de toekomst van blijvend grote waarde zal zijn en dat daarbij de grens tussen werken en leren zal vervagen. Hierdoor zal uiteindelijk het leren samenwerken overgaan in samenleren.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag hoe dat in de regio en binnen De Kenniswerkplaats verder vormgegeven kan worden. Hiertoe wordt het transitie-model besproken en verduidelijkt met een aantal casussen en voorbeelden uit de praktijk.

### 3.1 Uitgangspunten

Door de ondertekening in 2008 van het Regiocontract Werkplaats Veenkoloniën is gekozen om het 'Werkplaatsconcept' een belangrijke rol te laten spelen bij de samenwerking tussen de verschillende partners (de vijf O's). Het doel is om te komen tot een regionale transitie waarbij de ontwikkeling van kennis en onderwijs systematisch opgenomen is.

Voor een dergelijke ontwikkeling is het noodzakelijk dat alle betrokkenen met eenzelfde beeld van doel en samenhang gaan werken zodat het concept bij zowel instellingen als personen op verschillende niveaus verankerd kan worden. Ditzelfde beeld en de uitwerking daarvan kan tevens de basis vormen voor monitoring, evaluatie en doorontwikkeling. Ervaringen vormen zodoende een systematische bron voor aanpassingen en verbeteringen.

Het beeld van het transitie-model wordt in dit hoofdstuk gepresenteerd en nader toegelicht.

### 3.2 Het transitie-model

Volgens Jan Rotmans is een transitie 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. Transitie wordt in deze publicatie als centraal begrip gehanteerd om alle gewenste uitkomsten te beschrijven. Dit is van toepassing op alle vijf O's. De activiteiten in het kader van De Kenniswerkplaats moeten resulteren in een gemeenschappelijke ontwikkeling van

kennis in een lerend netwerk van individuen, teams en organisaties waardoor een transitie van de omgeving en de regio mogelijk wordt. Er is in dat geval sprake van een integratie van twee kernprocessen: enerzijds het gezamenlijk werken aan authentieke opdrachten (Agenda van 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.).

Dit beeld kan worden weergegeven in drie dimensies:

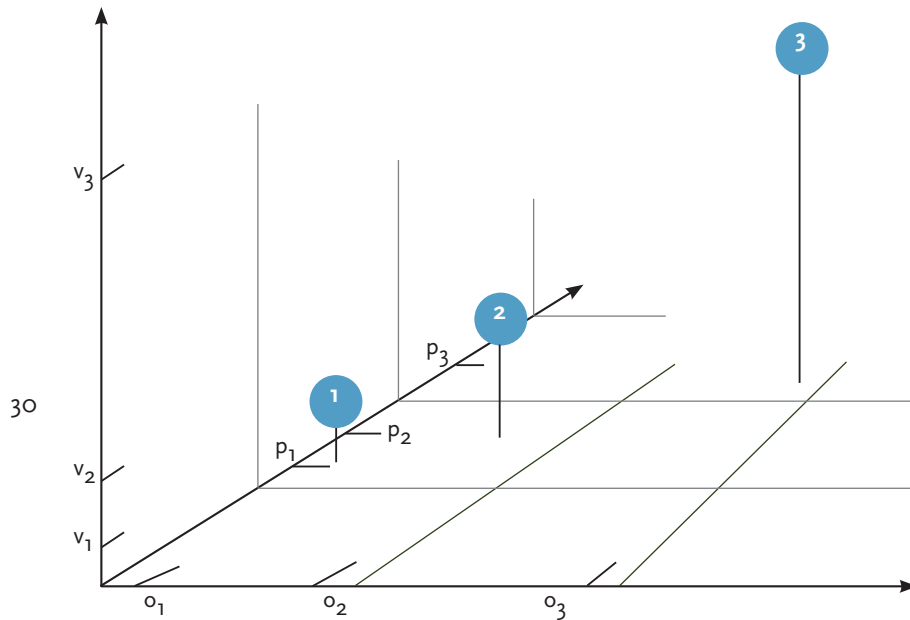
1. een eerste dimensie met daarop afgezet de kwaliteit van de uitvoering van de projecten,
2. een tweede dimensie met daarop afgezet de kwaliteit van het leerproces/ontwikkeling van betrokkenen (op individueel, team, organisatie- en systeemniveau), en
3. een derde dimensie voor de mate van verduurzaming (bestendiging en inbedding in de omgeving/regio en duurzame ontwikkeling van de betrokken 5 O's).

29

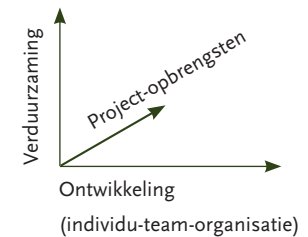
Iedere activiteit van elke betrokkene kan worden beoordeeld vanuit de vraag: wat draagt deze activiteit bij aan de ontwikkeling op de genoemde dimensies?

In de figuur 'Ontwikkelperspectief van de 5 O's in drie dimensies' zijn ter verduidelijking drie casussen/punten 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 aantal herstelde paden en voor de studenten een aantal studiepunten.



Ontwikkelingsperspectief van de 5 O's in drie dimensies



**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 toegepast op de ontwikkeling van de betrokkenen. Redenerend vanuit dezelfde smokkelpaden-opdracht 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 en de betrokkenen hebben met en van elkaar geleerd en zich op individueel, team en organisatie niveau verder ontwikkeld. In deze casus is er tijdens het proces aandacht geweest voor groei op alle drie dimensies. In dit geval is het smokkelpaden-project veel breder aangepakt. Er is bijvoorbeeld een vrijwilligers-organisatie opgestart die zorg draagt voor het onderhoud van de paden in de toekomst en een natuureducatief

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 inmiddels gebruikt als voorbeeldcasus binnen een aantal opleidingen.

### 3.3 Transitievoorbeelden

Als voorbeeld van de positionering van een project in het transitie-model worden in deze paragraaf twee casussen beschreven. Belangrijk bij de beoordeling is te bepalen aan welke van de aspecten projectopbrengst (P), ontwikkeling (O) en verduurzaming (V) het project bijdraagt en daarnaast ook in welke mate. Casus-1 is als light/medium gedefinieerd omdat er wel degelijk belangrijke projectopbrengsten zijn er ook sprake is van een vorm van verduurzaming. De inzet van studenten is voorzien maar dan met name voor uitvoerend werk. Er is geen sprake van intensieve samenwerking en kennisuitwisseling om zodoende tot nieuwe inzichten of innovaties te komen. Ook de inzet van experts is in die zin achterwege gebleven.



Casus-2 is echter te beoordelen is als medium/complex omdat hier sprake is van intensieve samenwerking tussen ondernemers onderling waarbij de afzonderlijke partijen eigen expertise inbrengen maar ook van elkaar leren. Zo zijn de studenten in staat geweest kennis op te doen van ervaren ondernemers en zijn deze op hun beurt weer geïnformeerd over nieuwe technieken die voor de studenten vanzelfsprekend zijn. Door het multidisciplinaire karakter van de onderwerpen, de intensieve samenwerking tussen ondernemers, studenten en experts en het gegeven dat alle partijen geleerd hebben in dit traject zal de ontwikkeling van de workshop 'Ondernemen in de Venen' duurzaam bijdragen aan de transitie van de regio en scoort daarmee relatief hoog in het transitie-model.

#### *Casus 1: Het boerenbedrijf als energieleverancier*

Een goed voorbeeld van een omgeving waar belangrijke veranderingen plaatsvinden is de landbouwsector. Juist deze sector is ook van groot belang voor de ontwikkelingen van een regio zoals de Veenkoloniën. Dat veranderingen ook snel kunnen gaan wordt hier in de agrarische sector bewezen. De ontwikkelingen binnen het boerenbedrijf werden in de vorige eeuw vooral bepaald door het steeds efficiënter werken en het daardoor behalen van hogere (productie)rendementen. Dus eigenlijk het realiseren van zoveel mogelijk product per hectare waarbij zo weinig mogelijk arbeid nodig is. De belangrijkste doelstelling was daarbij het uitvoeren van de primaire taak, het produceren van goed en voldoende voedsel. Door mechanisatie, automatisering en productinnovaties is het agrarisch bedrijf de afgelopen honderd jaar veranderd van een arbeidsintensieve activiteit in een efficiënte bedrijfstak.

Nu het maximaal haalbare niveau hierin bijna bereikt is zien wij in deze sector innovaties op andere gebieden ontstaan. Een voorbeeld: Veehouders zagen de mestproductie altijd als afval of als noodzakelijk bijproduct. Nu worden juist van die afval nieuwe mogelijkheden ontdekt. Naast de productie van melk gaan melkveebedrijven zich toeleggen op het verwerken van de mest tot energie door gebruik te maken van een biovergisting-installatie. Hierdoor zal ook kennis moeten worden opgebouwd op gebieden als warmte/ kracht-systemen in het algemeen of generatoren in het bijzonder, kennis die niet tot het standaard kennisdomein van de agrariër wordt gerekend. Dit vereist dus

een bredere kijk van de boer op techniek en nieuwe technologie maar ook het aangaan van relaties met andere afnemers en het opbouwen van nieuwe samenwerkingsverbanden.

Daarnaast worden er weer extra mogelijkheden tot innovatie geboden, bijvoorbeeld door het verhogen van het rendement door het toevoegen van coproducten, de toevoeging van landbouwproducten zoals maïs, om biogas efficiënter te kunnen produceren. Ook kan onderlinge samenwerking hierdoor gestimuleerd worden. Bijvoorbeeld de samenwerking tussen akkerbouwbedrijven en veeteeltbedrijven om zodoende voldoende mest en coproducten te kunnen produceren voor het rendabel exploiteren van een biovergistingsinstallatie. Daarnaast zullen er ook nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan zoals het gezamenlijk energie

verkopen aan een energiemaatschappij of het leveren van restwarmte en/of CO<sub>2</sub> aan een lokale tuinder. In het laatste voorbeeld kan het zelfs betekenen dat de keuze voor een nieuwe vestigingslocatie van een tuinder niet langer wordt bepaald door de afstand naar de afnemer, de bereikbaarheid per spoor of de aanwezigheid van een haven maar nu mede wordt bepaald door de beschikbaarheid van warmte en CO<sub>2</sub>.

De boer die sinds eeuwen slechts werd gezien als producent van voedsel is in de laatste tien jaar daarnaast dus ook een producent van energie geworden. Hij is zelfs een producent van duurzame energie, waardoor hij zich onderscheidt van traditionele energieproducenten. In dit voorbeeld heeft het werkplaatsconcept ertoe bijgedragen dat de lokale agrarische ondernemer eenvoudig toegang heeft gekregen tot informatie buiten zijn eigen kennisdomein en daardoor in aanraking is gekomen met voor hem nieuwe ideeën en technieken. Het toepassen van dit gedachtegoed heeft zijn onderneming niet alleen rendabeler gemaakt maar door de afnemende afhankelijkheid van agrarische productie ook toekomstbestendiger. Naast de kennisverbreding is dus ook de vergroting van de continuïteit van de eigen onderneming een concrete opbrengst van de participatie in De Kenniswerkplaats.

#### *Casus 2: Ondernemen in de Venen*

Een van de projecten van De Kenniswerkplaats is het ontwikkelen van een cursus 'Ondernemen in de Venen', een concreet voorbeeld van samenwerking tussen onderwijs en lokale

ondernemers. Het uitgangspunt is hierbij dat het platteland in beweging is en de landbouw hierin een andere rol krijgt. Om hierop in te kunnen spelen is de training *'Ondernemen in de Venen'* ontwikkeld, een samenwerkingsverband tussen onderzoek, scholen en agrarische ondernemers. Deze partijen zijn vervolgens samen aan de slag gegaan om voor individuele bedrijven en de regio een strategie met een actieplan te ontwikkelen. Dit is de eerste keer dat een dergelijk samenwerkingsverband aan het werk is geweest.

De aanleiding voor het project was dat de agrarische sector de komende jaren voor flinke uitdagingen staat zoals bijvoorbeeld een vrije marktsituatie voor melkveehouders en akkerbouwers. De mogelijke afbouw van de zetmeelsubsidie in de akkerbouw en het einde van het melkquotum zijn bijvoorbeeld ontwikkelingen die een grote invloed op agrarische bedrijven hebben. Daarnaast lijken nieuwe kansen zich aan te dienen, zoals energiewinning, verbrede landbouw en nieuwe samenwerkingen. De vraag is hoe ondernemers op deze regionale transitie kunnen inspelen en vooral ook hoe zij gezamenlijk nieuwe kansen kunnen benutten. De openingsworkshop *'Agrarisch Coevorden-Emmen na(ar) 2015'* van het project Regionaal Gemengd Bedrijf ZO Drenthe (RGB-ZOD) heeft op 28 januari 2010 plaatsgevonden. Van de 45 aanwezige ondernemers heeft ongeveer de helft aangegeven aan een coachingstraject te willen deelnemen. In het coachings-traject werden vervolgens ondernemers en studenten aan elkaar gekoppeld om zo de toekomstmogelijkheden van de bedrijven te onderzoeken.

Het doel van dit coachingstraject is om door middel van een integrale aanpak door zowel ondernemers, studenten en de hulp van onderzoekers interactief te kunnen inspelen op de toekomst van de bedrijven. Wanneer ondernemers en studenten gezamenlijk naar de strategie van het bedrijf kijken zal een student een objectiever beeld schetsen en wellicht samen met de ondernemer en met behulp van experts ook innovatieve oplossingen voor de toekomst kunnen bedenken. Door deze manier van werken zal het onderwijs meer aansluiten bij de praktijk en ondernemers worden gestimuleerd weer onderwijs te volgen.

In het coachingstraject waarmee is gestart zijn na de eerste workshop elf ondernemers en twintig studenten aan elkaar gekoppeld om zo samen de toekomstmogelijkheden van de bedrijven te onderzoeken. De thema's, aangedragen door de deelnemers uit de workshop waren: verbreding, samenwerking in het realiseren van een nieuw melkveebedrijf bij Schoonebeek (Koe-Landerij), intensief samenwerken tussen melkveehouders onderling, tussen melkveehouders en akkerbouwers en tussen akkerbouwers onderling (Agro- Landerij) en tot slot het thema energie.

Op basis van deze thema's is men vervolgens het coachings-traject ingegaan. In de eerste bijeenkomst werd na de kennis-making met de bedrijven van de ondernemers gewerkt aan de eigen strategie met behulp van het Strategisch Management Rapport en het benoemen van de sterktes en zwaktes van het bedrijf. Studenten ondersteunden de ondernemers hierbij en hadden het voordeel kennis te hebben van de te gebruiken tools. In de tweede bijeenkomst werd de aandacht verlegd van het eigen bedrijf en gericht op het thema dat in de workshop aan het bedrijf was gekoppeld. Het was hierbij de bedoeling te kijken wat de kansen en mogelijkheden zijn met het thema voor het gebied Zuid-Oost Drenthe en deze te vertalen naar de eigen strategie.

Daarna werden in de volgende bijeenkomsten de resultaten gepresenteerd door ondernemers en studenten en stelden de hiervoor ingehuurd externe experts kritische vragen over de strategieën en mogelijkheden voor de thema's. Voor de volgende bijeenkomst konden de studenten en ondernemers de experts benaderen om hen te helpen bij hun strategieën met betrekking tot het thema, en deze verder uit te werken en ook het Strategisch Management Rapport (SMR) voor het eigen bedrijf verder af te maken.

Hierna volgde de laatste bijeenkomst met een eindpresentatie van het eigen SMR. Daarbij kregen de ondernemers hun Interactief Strategisch Management (ISM) certificaat uitgereikt. Na afloop zijn de rapportages van de verschillende thema's verder uitgewerkt door een tweede groep studenten in een Strategisch Thema Rapport (STR).



Verkeerslicht op rood  
als de barge  
aan de wal is  
aangekomen

In de sluis  
niet afslaan

# 4

34

## Ingrediënten voor de toekomst



Voor de benoemde reis naar de toekomst voor ondernemer, organisatie en individu worden in dit hoofdstuk een aantal ingrediënten beschreven. Deze bestaan enerzijds uit de beschrijving van het werkmodel zoals dat specifiek binnen De Kenniswerkplaats wordt gebruikt en daarnaast de verklaring van de aansluiting met het Triple-C model. Dit laatste model is voor iedere organisatie te gebruiken om de eigen ambitieontwikkeling voor de toekomst vorm te geven. Als voorbeeld wordt hiervoor een mogelijke ambitie vanuit het ondernemersperspectief geschetst.

#### 4.1 Model van De Kenniswerkplaats

Binnen De Kenniswerkplaats van de Veenkoloniën wordt gewerkt op basis van het model onderaan.

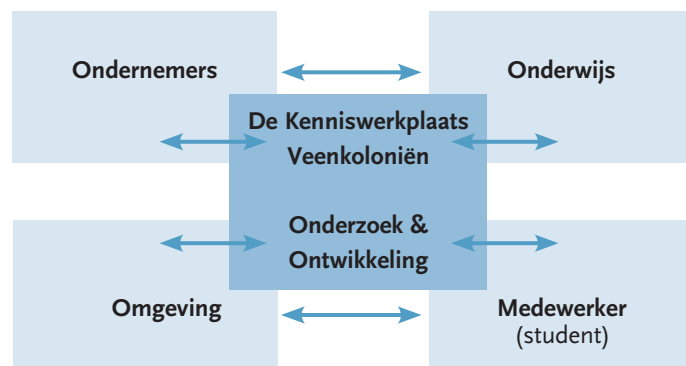
In het model worden de onderlinge relaties van de verschillende partners binnen de regio door middel van pijlen weergegeven.

In het centrum van het model staat De Kenniswerkplaats die door de aard van haar doelstelling relaties heeft met de lokale ondernemers, het onderwijs, de omgeving en dus ook de inwoners.

Binnen De Kenniswerkplaats kunnen projecten worden uitgevoerd ten behoeve van de regio. De hiervoor benodigde capaciteit voor onderzoek en ontwikkeling wordt geleverd door de diverse partners. Daarnaast is men binnen De Kenniswerkplaats actief met het ontwikkelen van instrumenten voor het veranderingsproces van de regio zelf, de regiotransitie.

Er zijn diverse vormen van participatie voor de partners mogelijk. Deze vormen verschillen in intensiteit van de werkzaamheden en de positie van de partner of deelnemer. Afhankelijk van de

*De relaties van de verschillende partijen in de regio*

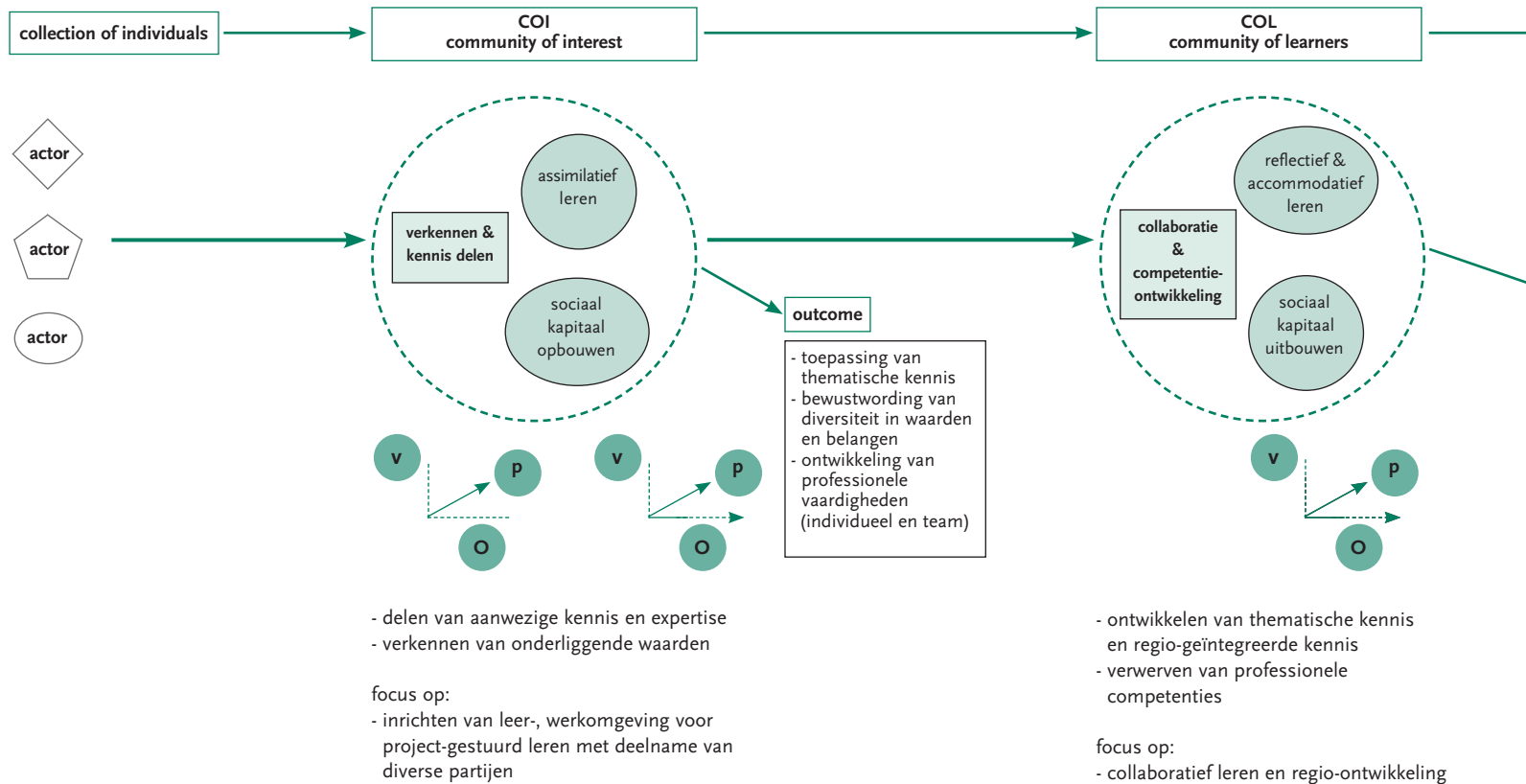


intensiteit, vorm en positie van de participatie verschilt natuurlijk het uiteindelijke effect maar ook de mate van verankering in de eigen organisatie.

Een ondernemer, organisatie of overheidsinstelling kan door middel van een concrete vraagstelling een project bij De Kenniswerkplaats inbrengen. Afhankelijk van het type vraagstelling kan aan dit project gewerkt worden door bijvoorbeeld studenten van deelnemende onderwijsinstellingen of medewerkers van andere deelnemende partners. Voorwaarde is wel dat naast het uitvoeren van het project zelf, ook aan de doelstelling wordt voldaan om middels het project bij te dragen aan de ontwikkeling van de regio, kortom de elementen van het regiotransitiemodel.

De mate waarin dit per ontwikkelings-as mogelijk is zal uiteraard worden bepaald door de vraagstelling zelf. In ieder geval geldt dat de vragende organisatie relatief eenvoudig antwoord kan krijgen op een concrete vraag. Daarnaast kunnen studenten van de betreffende onderwijsinstellingen gezamenlijk praktische ervaring opdoen met het werken in een authentieke werkomgeving hetgeen de uiteindelijke kwaliteit van het onderwijs ten goede komt.

Vervolgens zal het resultaat van het project weer een positief effect kunnen hebben op de omgeving. De Kenniswerkplaats heeft in dit proces dus een katalyserende, stimulerende en faciliterende rol. Het model is niet bedoeld als vervanging van de huidige manier van werken maar moet worden gezien als aanvullend. Zo zal een bestaande samenwerking tussen een onderneming en onderwijsinstelling, zoals bijvoorbeeld de stageplaats biedende ondernemer, blijven bestaan. De bovenste horizontale pijl in het model geeft deze relatie weer. Dit geldt ook voor bestaande samenwerkingen tussen organisaties onderling. Deze relatienetwerken kunnen echter worden uitgebreid door samen te werken volgens het model van de werkplaats. Voor ondernemers biedt De Kenniswerkplaats via de pijlen linksboven en rechtsonder de mogelijkheid om direct maar ook op een andere manier in aanraking te komen met de nieuwe generatie medewerkers en hun belevingswereld. Ervaring leert dat dit een groter lerendement heeft dan het slechts observeren van de nieuwe ontwikkelingen bij deze generatie.



#### 4.2 Aansluiting Triple-C model

Zoals in hoofdstuk 3 beschreven kunnen met behulp van het transitie-model de ambities uitgezet worden in een drietal dimensies. De projecten zoals momenteel veel binnen De Kenniswerkplaats worden uitgevoerd scoren vooral op de eerste dimensie van projectopbrengst (P), in mindere mate op de tweede dimensie van de ontwikkeling (O) en beperkt op de derde dimensie van verduurzaming (V).

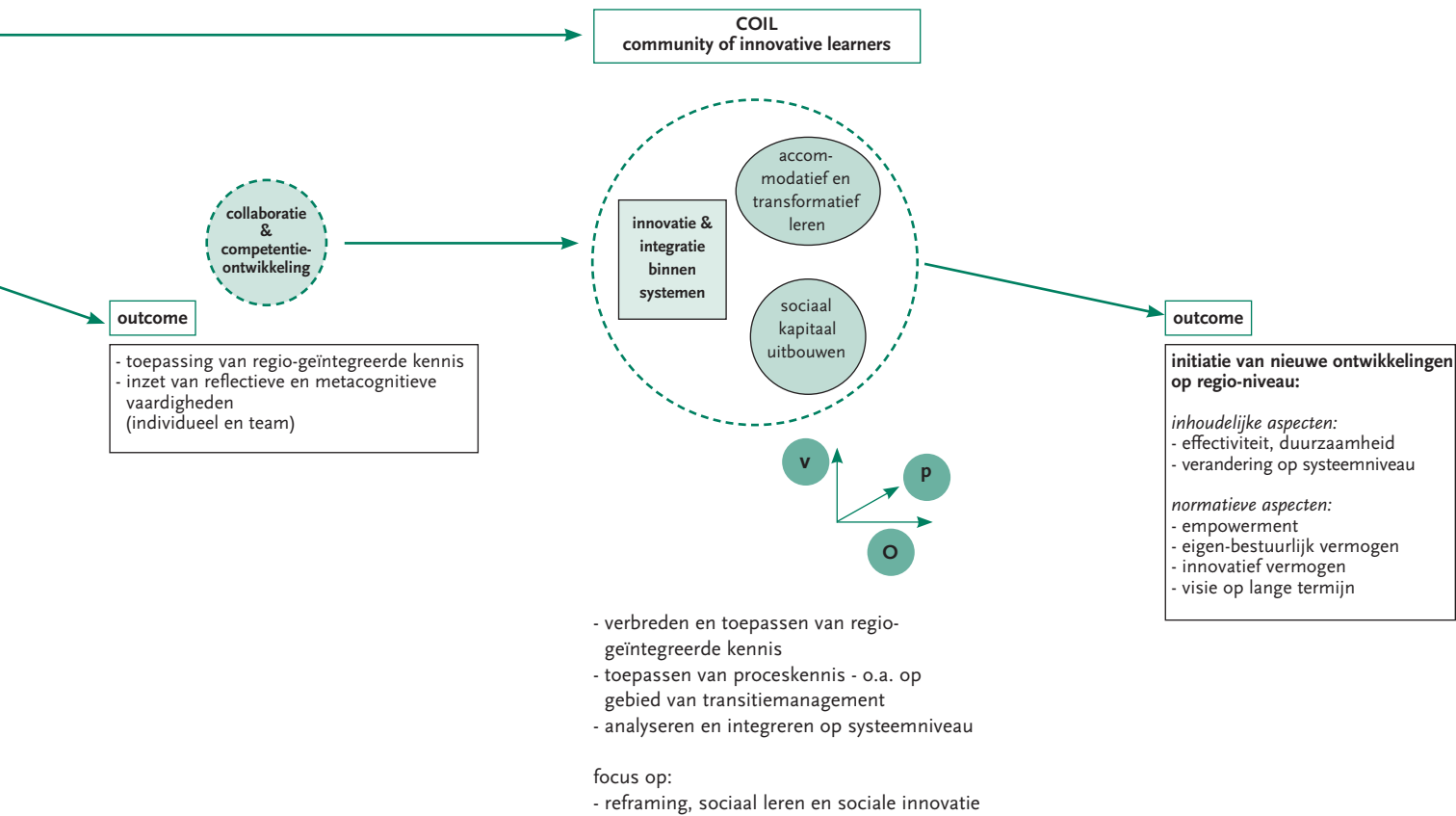
Om vooruitgang op de dimensies ontwikkeling en verduurzaming mogelijk te maken is de samenwerkingsvorm zoals die nu gehanteerd wordt voor de projectgroep en vertegenwoordigers van de 5 O's nog niet voldoende. Vooral de participatie van de ondernemer blijft nog te sterk achter om van een evenwichtige inbreng van deze 'O' te kunnen spreken.

Zowel de aard als de reikwijdte van de samenwerking zal daarom wezenlijk moeten worden aangepast.

In de eindfase van het project Value in the Valley is in de aanloop

naar de vervolgaanvraag voor dit 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).

De ontwikkeling gaat van een verzameling individuen (geheel links), gegroepeerd in een tijdelijk samenwerkingsverband (de projectgroep), tot een zogenaamde COIL, een Community of Innovative Learners (geheel rechts). Parallel aan deze ontwikkeling is in beide figuren de potentie weergegeven voor ontwikkelingen op de drie dimensies, van alleen beperkt tot de dimensie van de projectopbrengst (P), tot de mogelijkheden op alle drie dimensies in het geval van een COIL. Deze verschillende vormen van samenwerking en de aanvulling met een ander type van leren zullen in de beschrijving van dit model in dit hoofdstuk nader worden beschreven.



### *Collection of individuals*

Een projectgroep wordt samengesteld uit studentleden (of andere actoren, want de leden van een projectgroep zijn niet beperkt tot studenten), die gedurende de looptijd van het project de eigen 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. In de figuur is de projectgroep aangegeven met de term 'Collection of Individuals'.

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

### *Community of Interest*

Een intensievere maar minder strak geregisseerde wijze van kennis delen treedt op wanneer er een serie bijeenkomsten wordt georganiseerd waarbij (bij voorkeur meerdere) deskundigen op het gebied van de vraagstelling van het project met elkaar en met de projectleden in gesprek gaan. Het is de thematiek die alle aanwezigen boeit en bijeenbrengt. Deze 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 (de projectgroep is op te vatten als een min of meer 'gesloten' groep) bestaat uit:

- het samen verkennen en verbreden van de kennisbasis, dankzij de aanwezigheid van deskundigen uit de deelnemende

- organisaties en daarbuiten (vakinhoudelijke experts);
- een grotere kans op het ontstaan van nieuwe ideeën en oplossingen (divergentie), door uitwisseling binnen de groep van uiteenlopende standpunten en opvattingen;
- ontstaan van nieuwe netwerken of het door studenten en de instelling gaan deelnemen aan reeds bestaande netwerken met als gevolg dat de kenniscreatie ook na afronding van het project gecontinueerd wordt.

Aan deze vorm van kenniscreatie, in bepaalde opzichten vergelijkbaar met een kenniskring, is de term *Community of Interest* verbonden.

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*

Voor een gemeenschap die ook de ambitie uitspreekt om van en met elkaar te willen leren, is de term *Community of Learners* (COL) van toepassing. In een dergelijke gemeenschap staat het collectief leren centraal en zijn de processen van samen-werken 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 organisaties en geledingen die bijeenkomen met een gemeenschappelijk doel voor ogen.

Binnen de leer- en werkgemeenschap leren en werken twee categorieën medewerkers. Tot de eerste categorie (de junior medewerkers) behoort de groep studenten, die in een optimale situatie een heel diverse achtergrond hebben: verschillend in opleidingen (multidisciplinair) en ook in niveau: vmbo-mbo-hbo-wo (multilevel). Zij worden verdeeld over een aantal projectgroepen en nemen deel aan thematisch georiënteerde COI's. Een bijzondere invulling van de categorie junior medewerker treedt overigens op

indien bijvoorbeeld medewerkers van 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.

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 COI'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.

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 zoals bijvoorbeeld 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, kunnen meerdere rollen vervullen.

Voor studenten hebben zij een belangrijke voorbeeldrol als de beroepsbeoefenaar. Anders dan de docenten laten de beroepsbeoefenaars in woord en gedrag zien hoe het er in de beroepspraktijk aan toegaat. Zij hebben ook een bepalende rol bij het ontstaan van een bedrijfsmatige cultuur in de leer- en werk-



gemeenschap. Voor de vertegenwoordigers uit het onderwijsveld kan deze kennismaking ook zeer verhelderend zijn.

Maar de betekenis van actieve deelname van beroepsbeoefenaars is groter: 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 in een andere omgeving, eventueel na aanpassing. De discussie met anderen kan ook aanleiding zijn tot heroverweging van de eigen opvattingen of gehanteerde werkwijzen, of inspiratie bieden om in eigen kring veranderingsprocessen in gang te zetten. Zo geldt ook voor deze geleiding dat werken en leren goed samen kan gaan.

Maar ook voor de vertegenwoordigers uit andere geledingen zoals overheid, omgeving en onderzoek geldt iets vergelijkbaars als voor de participatie van beroepenveldvertegenwoordigers. 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 geven dus volop aanknopingspunten voor gezamenlijk werken en leren. Als voorbeelden van deze werkzaamheden kunnen dienen: advisering, begeleiding, beoordeling en beleidsvoorbereiding.

Meer dan bij een COI, zal er bij deze vorm van samenwerking en samen-lernen, 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*

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 is er sprake van een Community of Innovative Learners (COIL). 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:

- 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.
- 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.
- een verschuiving van het object van analyse en ontwikkeling naar systeemniveau omdat daar vooral veranderingsprocessen een meer duurzaam karakter zullen krijgen.

39

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

#### **4.3 Ambitie vanuit ondernemersperspectief**

In het kader van deze publicatie is het belangrijk de beschreven ontwikkelingen te beschouwen vanuit het ondernemersperspectief, of wellicht nog belangrijker: de ambitie van de moderne onderneming. Als leidraad dient hiervoor het Triple-C ontwikkelingsmodel zoals op pagina 41 weergegeven. In de publicatie '*De Kenniswerkplaats Veenkoloniën - Op weg naar volwassenheid*' van Eddy Hekman en Geert Bomhoff, wordt overigens hetzelfde model gebruikt maar dan met de ambitie en ontwikkelingsmogelijkheden vanuit het onderwijs.

De bovenste blauwe lijn is in het vorige hoofdstuk uitgebreid beschreven en betreft de ontwikkelingslijn van de regiotransitie. Hierbij is vooral de ambitie van wat men op termijn wil bereiken bepalend. Hoe verder men op deze lijn naar rechts verschuift hoe intensiever de samenwerking en hoe hoger de opbrengst, niet alleen van individuele projecten maar ook op het gebied van ontwikkeling en verduurzaming van het resultaat. De samenwerking ontwikkelt zich hier afhankelijk van het ambitieniveau van een COI (Collection of Individuals) tot in de meeste uitgebreide vorm van samenwerking de COIL (Community of Innovative Learners).

In de onderste (groene) lijn staat de ambitie van de onderneming beschreven samen met de wijze van participatie en de te bereiken effecten. Hier is de ontwikkeling uitgebreider en duurzamer naarmate men meer naar links verschuift: van het maken van winst tot het uiteindelijk bereiken van een robuuste en toekomstbestendige organisatie.

Bij een ontwikkeling werken deze twee lijnen als communicerende vaten in tegengestelde richting. Wanneer men boven van links naar rechts beweegt is men in staat op de onderste lijn van rechts naar links te bewegen. Met andere woorden: het is onmogelijk de hoogste ondernemingsambitie te bereiken, wanneer de organisatie niet verder ontwikkelt dan een groep van individuen.

De ambitieontwikkeling vanuit het ondernemersperspectief kent de volgende stappen in een oplopende lijn:

- Maken van winst en daardoor het waarborgen van continuïteit. Kenmerk hiervan is de participatie door opdracht, werkzaamheden uitvoeren op basis van routine en herhaling, veelal gedreven door de wil tot besparing.
- Blijvend (door)ontwikkelen van producten en diensten. Dit is te bereiken door een organisatie die haar medewerkers wil behouden en ontwikkelen en een omgeving wil organiseren die hiertoe de mogelijkheid biedt.
- Het ontwikkelen van een lerende organisatie. Hierbij is kennismanagement en daarmee de mogelijkheid tot het bieden van kennisvergroting en ontwikkeling van het team en de individuele deelnemers van belang. Dit zal uiteindelijk leiden tot kenniscreatie en daarmee de kans bieden op innovatie binnen de eigen onderneming.
- Vormgeven aan een robuust toekomstbestendige organisatie. Om als organisatie ook in de toekomst bestaansrecht te hebben zal men ook buiten de eigen organisatie actief moeten zijn. Hierbij moet worden gedacht aan het ontwikkelen van een relevant netwerk, omgaan met openheid in de omgeving zoals bijvoorbeeld open innovatie. Kennis delen zal de basis vormen om als onderneming robuust toekomstbestendig kunnen zijn.
- MVO, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, als basis voor een onderneming met een eigen identiteit en zingeving hetgeen niet alleen belangrijk is voor de medewerkers maar ook voor klanten en toeleveranciers. Hierbij is niet alleen het product

of dienst van belang maar ook de identiteit van de onderneming zelf in relatie tot haar medewerkers en de omgeving.

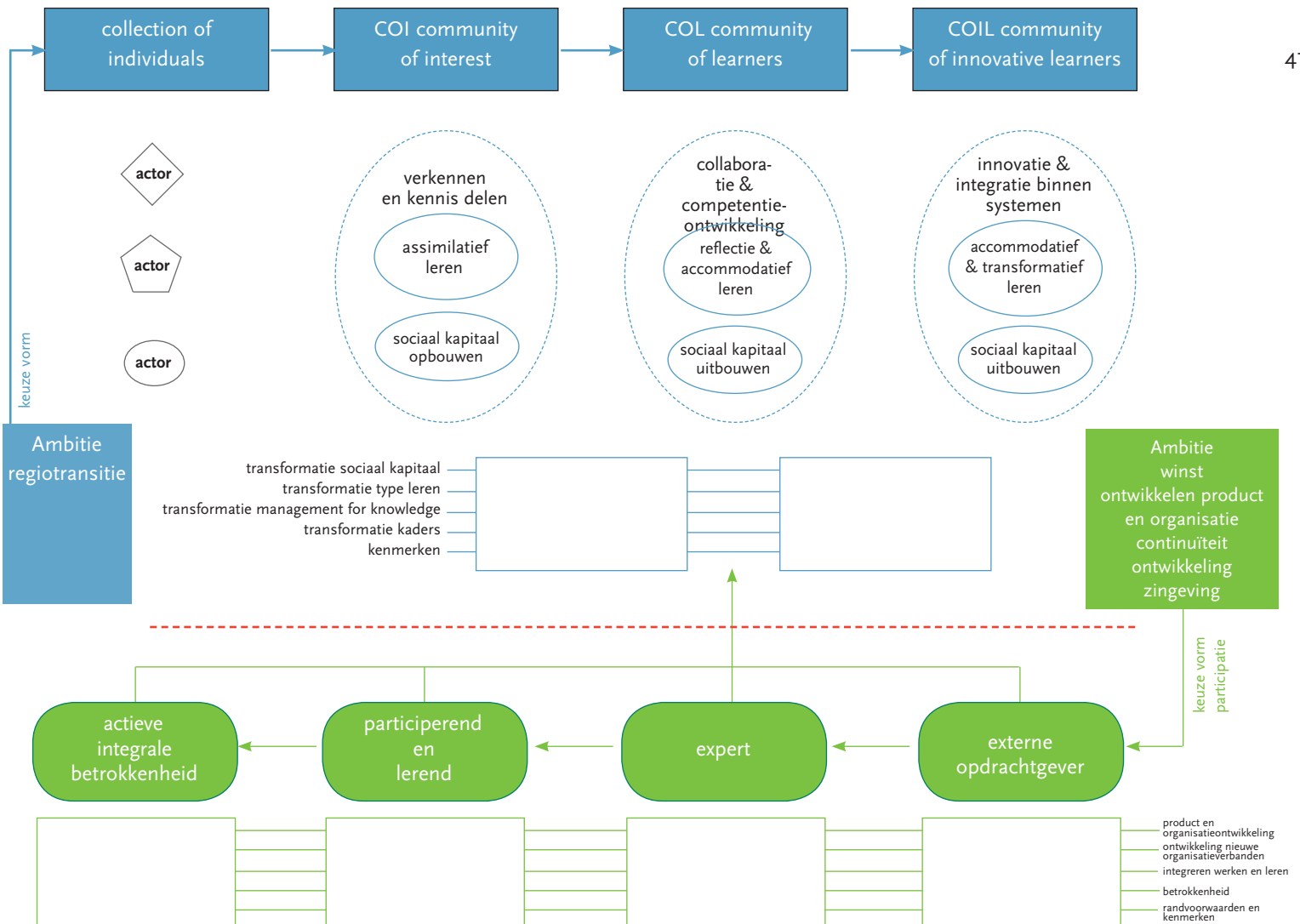
Bovengenoemde beschrijving is een voorbeeld voor de ambitieontwikkeling van een organisatie. Hierbij geldt overigens dat er geen stappen kunnen worden overgeslagen. Het is bijvoorbeeld niet mogelijk om een robuust toekomstbestendige organisatie vorm te geven als niet is voldaan aan de voorwaarde om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Anderzijds is het ook niet zo dat voorgaande stappen van minder belang worden naarmate de ambitie groeit. Zo zal een bedrijf, zelfs met de hoogste ambitie van MVO, niet lang kunnen bestaan wanneer aan de eerste ambitie van het maken van winst niet wordt voldaan. Echter zoals in dit voorbeeld het maken van winst bij het laagste ambitieniveau het enige doel van de onderneming is zal de winst bij het nastreven en bereiken van de hoogste ambitie het gevolg zijn. In de beschrijving wordt duidelijk dat naar mate de ambitie van de onderneming stijgt ook de participatie in de omgeving en daarmee in de omgevingstransitie vergroot wordt. Hierbij geldt dat hoe groter de participatiegraad, hoe hoger het rendement op de ambitie zal zijn.

Zo zal bijvoorbeeld een expert in zijn rol in een onderwijsomgeving actief bijdragen aan het leren van anderen. Het gevolg hiervan is dat hijzelf leert en deze kennis over leren en leerrendement weer kan toepassen in zijn participatie in het eigen innovatieproces en de opgebouwde kennis van het leren. Het is inmiddels de ervaring dat een geleidelijke instroom om ervaring op te doen met het principe een voorwaarde voor succes is. Experts vanuit de onderneming kunnen in eerste instantie meedenken in verschillende rollen, van opdrachtgever tot expert en van deelnemer in een kennisforum tot begeleider. Uiteindelijk zal echter het hoogste ambitieniveau en grootste complexiteit alleen te bereiken zijn door deelname aan een COL of COIL. Hierdoor komt de medewerker en daarmee de onderneming in een rijkere context waarbij door de aanwezigheid van meer partners ook een grotere diepgang kan worden bereikt. Hier zal men ook gezamenlijk ervaring opdoen in het uitwisselen van kennis en ervaring zonder zich af te vragen of deze kennisdeling wellicht op korte termijn nadelig is voor de eigen onderneming. Dat dit van groot belang is mag duidelijk zijn, kennisdeling maakt immers deel uit van een hogere ambitie en is zelfs

een voorwaarde van open innovatie. Maar de werkelijkheid is dat experts decennia lang aangeleerd hebben gekregen niet open met de eigen kennis of die van de onderneming om te gaan. Daarnaast is het van belang elkaar te kennen en bereid te zijn de eigen aannames en waarheden ter discussie te stellen, hetgeen daarmee de tweede en vaak moeilijkste opgave is voor de echte expert.

Kortom, de groei op de ambitieladder gaat gepaard met zowel het aanleren van nieuwe kennis en het opdoen van nieuwe ervaring maar zal ook het afleren van bestaande routine bevatten, hetgeen misschien nog wel moeilijker is. Daarbij verandert het kader van de werkzaamheden van lokaal naar globaal en wijzigt de structuur van gesloten naar open. De aandacht wordt

Triple C-ontwikkelingsmodel - samenwerkingsvormen op weg naar regio transitie



verplaatst van uitsluitend binnen de eigen branche naar buiten de branche, werkzaamheden ontwikkelen van monodisciplinair naar multidisciplinair. Om alle veranderingen tot volle wasdom te laten komen zal er ook anders moeten worden georganiseerd. Binnen de onderneming zal een paradigmaverschuiving plaatsvinden van controle naar vertrouwen. De eenzijdige aandacht voor het maken van winst zal wijzigen naar leren, vrolijk zijn en het hebben van plezier in het werk, waarvan het maken van winst uiteindelijk het gevolg is.

42

De vraag die elke ondernemer zich nu wellicht zal stellen is wat er binnen de eigen organisatie moet worden aangepast om de gestelde doelen te bereiken. Dit zal de essentiële vraag van de toekomst zijn waarvan de basis van het antwoord in de voorgaande hoofdstukken is beschreven. Hierbij zij overigens opgemerkt dat dit altijd een wederkerig proces zal zijn. Net als bij innovatie is creativiteit de basis, maar daarna is het gewoon erg hard werken om het doel te bereiken.

#### 4.4 Veranderen om te blijven

Hoe noodzakelijk veranderingen misschien ook zijn, wanneer daar geen dwingende noodzaak voor is, komen zij doorgaans niet snel. Het is ook niet eenvoudig om het totale ondernemersdenken op slag te veranderen. Zeker niet in de grote ondernemingen waar jaren lang het Angelsaksische denken centraal heeft gestaan. Hierbij wordt vooral de nadruk gelegd op de aandeelhouder en het maken van winst. Het is daardoor veelal kort cyclisch geïntereerd. In Europa wint het Rijnlands denken gelukkig steeds meer terrein. Het gaat hier weliswaar nog steeds om het maken van winst maar daarnaast ook om aspecten zoals verantwoord ondernemen, duurzaamheid en innovatie. Donald Kalff beschrijft in zijn boek *'Onafhankelijkheid voor Europa, het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel'* al dat het voor de ondernemers van belang is het Angelsaksisch denken in te ruilen voor het Rijnlandse model. De reden hiervoor is niet in de laatste plaats dat het Amerikaanse of Angelsaksische organisatiemodel dat is gebaseerd op aandeelhouderswaarde helemaal niet zo succesvol is geweest als wel is gedacht. De op dit model gebaseerde bedrijven hebben namelijk vaak veel slechter gepresteerd dan wel werd aangenomen. In ieder geval vaak slechter dan bedrijven die een Europees ofwel Rijnlands

ondernemingsmodel hebben gehanteerd. Kalff geeft tevens aan dat de waardecreatie veel belangrijker is dan alleen de focus op winst en dan niet alleen in economisch slechte tijden maar juist ook in goede tijden. Als voorbeelden worden hierbij gehanteerd het verschil tussen overdaad en schaarste, maar belangrijker nog planning & control versus delegeren en eigen verantwoordelijkheid, en daarmee dus eigenlijk het Rijnlands model versus Angelsaksisch model.

Dit laatste is vervolgens het uitgangspunt in de beschrijving van Jaap Jan Brouwer en Piet Moerman in het boek *'Angelsaksen versus Rijnlanders'*. Hierin wordt aangegeven dat organisaties ook andere belangen hebben te dienen dan die van de aandeelhouders en daarmee ook een bredere visie nodig hebben op vooral ook sociaaleconomische aspecten. Het gevolg hiervan is dat organisaties in staat zijn flexibeler te opereren en daarmee dus beter ingericht zijn om in te spelen op de veranderingen of onzekerheden in de omgeving.

Zoals al eerder beschreven zijn juist verandering en onzekerheid belangrijke kenmerken van de huidige tijd. Terwijl de implementatie van een organisatie naar het Rijnlands model voor grotere bedrijven vaak moeilijker te bereiken is of op z'n minst veelal lang duurt geldt dit in mindere mate voor het midden- en kleinbedrijf. Juist bedrijven binnen het MKB hebben een voorsprong omdat zij door de aard van de onderneming al veel langer gewend zijn zich te richten op onderlinge samenwerking, het delegeren van taken en het snel kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden en het vormgeven aan innovatie. Ook is men juist hier al gewend aan open innovatie, al was het alleen maar omdat men eenvoudigweg niet de mogelijkheden of middelen heeft octrooien aan te vragen of uitvindingen anders veilig te stellen. Men is in deze bedrijfstak van nature gewend aan een snelle ontwikkeling van nieuwe producten en diensten en hiermee succesvol de markt te betreden. Deze slagvaardigheid is niet alleen te danken aan het ontbreken van ingewikkelde interne beslissingsstructuren of overlegprocedures maar vooral ook aan het grote belang van deze ontwikkelingen voor het eigen voortbestaan.

**AVEBE, een onderneming in de Venen**  
**AVEBE**, opgericht in 1919, was aanvankelijk een marketing- en verkooporganisatie voor meerdere zelfstandige Nederlandse aardappel-zetmeelcoöperatieven. De naam **AVEBE** is destijds gekozen als de afkorting van Aardappelmeel Verkoop Bureau. Sinds vele decennia is het echter al een bedrijf voor de verwerking van aardappelen tot aardappel-zetmeel en zetmeelderivaten. Momenteel is **AVEBE** een toonaangevend en innoverend bedrijf dat een grote verscheidenheid aan op zetmeel gebaseerde oplossingen ontwikkelt, produceert en verkoopt aan de voedings-, papier-, bouw-, textiel- kleeftoffen- en dier-voedingsindustrie.

Met ingang van 2013 verdwijnen in Nederland de subsidies op zowel de teelt van aardappelen als die voor de verwerking tot aardappelzetmeel. Dit betekent voor de totale keten een reductie van vele tientallen miljoenen euro's aan inkomsten. Twee belangrijke pijlers om dit verlies te compenseren zijn kostenbeheersing en innovatie. De kostenbeheersing wordt bereikt door verregaande mechanisering en automatisering van de productieprocessen. De innovatie richt zich met name op het verbeteren van de toegepaste procestechnologieën enerzijds en op de producten zelf en haar toepassingen anderzijds.

Voor de fabriek in Ter Apelkanaal bijvoorbeeld heeft dit grote gevolgen. De Voedingsmiddelen Fabriek (VMF) waar zetmeelderivaten worden geproduceerd voor de voedingsmiddelenindustrie ondergaat in de aankomende periode een technische metamorfose. Veel processen worden momenteel nog handbediend

waardoor de productkwaliteit en productie-opbrengst voor een belangrijk deel worden bepaald door de ervaring van de operators. Efficiëntie-overwegingen maar ook de toenemende eisen van de klanten uit de voedingsmiddelenindustrie nopen tot maatregelen. In de komende twee jaar worden daarom de productieprocessen niet alleen vernieuwd maar ook verregaand geautomatiseerd. Alle productieprocessen zullen dan vanaf een centrale locatie, een centrale regelkamer, worden aangestuurd en bediend.

Naast de technische uitdagingen ligt er ook een belangrijke taak voor de medewerkers. De gemiddelde leeftijd van de werknemers in deze fabriek is met bijna 54 jaar op dit moment hoog te noemen. De komende vijf jaar zal het grootste gedeelte van de ervaren medewerkers dan ook vanwege leeftijd uitstromen waardoor er veel kennis van de huidige processen verloren gaat. Er zal dus nadrukkelijk gewerkt moeten worden aan voldoende instroom zowel kwantitatief maar vanwege de vergrote complexiteit van de nieuwe installaties vooral ook kwalitatief. Gezien de ligging van de fabriek in Oost-Groningen en tegen de Duitse grens zal de werving op zich al een uitdaging vormen. Daarnaast zal ook het kennisniveau van de huidige medewerkers moeten worden verhoogd. Om dit te bewerkstelligen is hiervoor inmiddels een intern opleidingsprogramma gestart waarbij intensief wordt samengewerkt met opleidingscentra in de regio.

*Paul de Vries, met op achtergrond de VMF (Voedingsmiddelenfabriek) waarin de aankomende jaren flink wordt geïnvesteerd.*

Medio 2013 moet er in Ter Apelkanaal een moderne fabriek staan die zowel op technisch maar ook op organisatorisch gebied, kan voldoen aan de gewenste hoge standaarden die gelden voor levering aan de voedingsmiddelenindustrie. Dit is niet alleen goed voor **AVEBE**, maar voor de hele regio. Intensieve regionale samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid en onderwijs zou niet alleen de snelheid van aanpassing verhogen maar ook de mogelijkheden voor bestaande en nieuwe ondernemers kunnen vergroten zodat wij met recht kunnen spreken over een mooie toekomst voor onze regio.

**Paul de Vries**  
**Operations Manager Derivaten bij AVEBE**  
**Ter Apelkanaal**



Verregaande samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is noodzakelijk om elkaar te begrijpen maar is ook de basis om samen te leren. Alleen hierdoor kunnen de toekomstige problemen van het dreigende gebrek aan voldoende en goed geschoold personeel worden voorkomen en kunnen zelflerende, innoverende, vakbekwame maar vooral ook professionele medewerkers, worden opgeleid. De als gevolg hiervan te bereiken arbeidproductiviteits stijging zal ons vervolgens een betere concurrentiepositie verschaffen.

Het is raadzaam voor het bedrijfsleven om blijvend te investeren in nieuwe samenwerkingsvormen zonder hierbij altijd de terugverdientijden te hanteren die men gewend is bij traditionele investeringen. Evenzeer zouden overheid en onderwijs beter af zijn door bedrijfsmatiger met hun kennis om te gaan en de samenwerkingen met het bedrijfsleven te professionaliseren.

Voor iedere organisatie geldt dat participeren in nieuwe samenwerkingsvormen zoals De Kenniswerkplaats fasegewijs kan plaatsvinden. Uiteindelijk zal door het hierdoor optredende vliegwieleffect een steeds grotere spin-off worden bereikt. Het nemen van de eerste stap is hierin echter essentieel.

Regio-ontwikkeling is voor niemand een ontwikkeling op grote afstand, erin participeren is overigens een vrije keus. Deze beslissing is echter niet vrijblijvend. Het aanhaken betekent investeren in een nieuwe manier van samenwerken en zal daardoor ook effect hebben op de eigen organisatie en de uiteindelijke resultaten. Wanneer men niet bereid is deze investering te doen loopt men een gerede kans deze ontwikkeling als onderneming uiteindelijk niet te overleven.







## Literatuur

- Erica Aalsma, *De omgekeerde leerweg*, 2011
- Alain de Botton, *Ode aan de Arbeid*, 2009
- Jaap Jan Brouwer en Piet Moerman, *Angelsaksen versus Rijnlanders*, 2010
- Petra Cremers, Eddy Hekman, Geert Bomhoff, *Value in the Valley*. Evaluatie van het leerarrangement. Groningen: *Value in the Valley*, 2010
- Antonio R. Damasio, *De vergissing van Descartes*, 1995
- Charles H. Fine, *Het recht van de snelste, de strijd om de tijdelijke voorsprong*, 1998
- Jeff Gaspersz, *Concurreren met creativiteit, de kern van innovatiemanagement*, 2006
- Eddy Hekman en Geert Bomhoff, *De Werkplaats Veenkoloniën, van adolescentie op weg naar volwassenheid*, juli 2011.
- Knud Illeris, *How we Learn, Learning and Non-Learning In School and Beyond*, 2007
- Donald Kalff, *Onafhankelijkheid voor Europa, het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel*, 2004
- Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, *De kenniscreërende onderneming*, 1997
- Jaap Peters, *Intensieve Menshouderij*, 2009
- Bram Prins (e.a), *Ondernemen in de Venen 2010*, Rapportage RIGO, Van Hall Larenstein Leeuwarden (VHL), versie 2010-10-22
- Jan Rotmans, *Maatschappelijke innovatie*. Inaugurele rede bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar 'Duurzame Systeeminnovaties en Transities', Erasmus Universiteit Rotterdam, 2005
- Joseph Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 1934
- Jef Staes, *Mijn organisatie is een oerwoud*, 2008
- Alvin Toffler, *De Nieuwe Machtselite*, 1990
- Henk W. Volberda, *De flexibele onderneming*, 2004
- Jan Waalkes, *Inaugurele rede bij zijn inauguratie als lector Ondernemerschap, Innovatie en Kenniscirculatie aan Stenden Hogeschool*, 22-01-2010
- Lisette Wieringa, Henriët Buikema, Petra Cremers en Eddy Hekman, *Value in the Valley. Het leerarrangement in de praktijk*. Groningen: *Value in the Valley*, 2010
- Mathieu Weggeman. *Kennismanagement: de praktijk*, 2000
- Ilya Zitter, *Designing for Learning*, 2010



## Lijst van direct betrokkenen bij De Kenniswerkplaats Veenkoloniën

### Initiatiefnemer en algemene leiding

*Willem Foorhuis* 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 Foorhuis* 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>Auteur</i>	H. Drijfhout
<i>Fotografie</i>	Gerrie Koopman, e.a.
<i>Coördinatie</i>	Willem Foorthuis
<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.

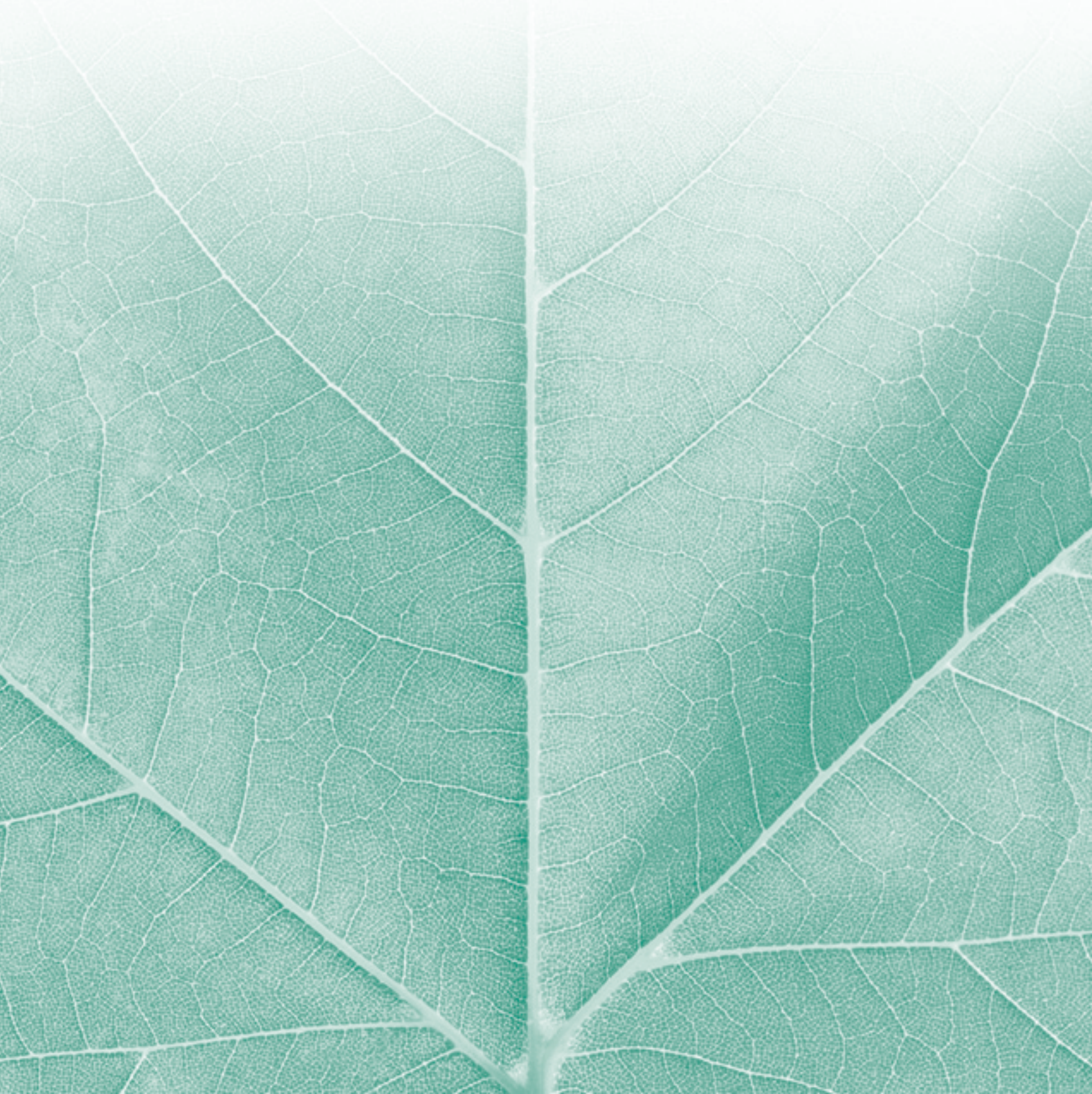


Het Programma Regionale Transitie brengt structurele regionale verbindingen tot stand tussen onderwijs & onderzoek en de regionale partijen. Hiervoor worden regionale leer- en kennisarrangementen voorbereid en uitgevoerd.

Januari 2012

ISBN 978-90-807640-0-2





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 978-90-807640-0-2