



Deel 1

Een duurzaam kennisarrangement voor de lerende regio

Een duurzaam arrangement voor de lerende regio

Afronding van de verkenningsfase Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân

Van juli 2009 tot en met december 2011 is in Noordoost Fryslân een verkenning uitgevoerd naar de kansen en mogelijkheden van een Kenniswerkplaats in Noordoost Fryslân. We hebben Sabine Lutz en Rianne Vos gevraagd hiervan verslag te doen. Dit resulteerde in drie cahiers:

1. Een duurzaam kennisarrangement voor de lerende regio
2. Op weg naar een regionale kennisagenda
3. Dwaande – Van experiment naar operationalisering

Deze driedelige kennisbox markeert een nieuwe fase van de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân. Op korte termijn wordt een uitvoeringsplan samengesteld dat als basis dient voor de verdere toekomst van de kenniswerkplaats. Vanaf nu is de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân *dwaande*.

Wim Oosterhuis, Andree Hofer, Pieter van der Werff en Willem Foorthuis



Europees Landbouwfonds voor plattelandsontwikkeling
Europa investeert in zijn platteland



Ministerie van Economische Zaken,
Landbouw en Innovatie



provinsje fryslân
provincie fryslân



programma
regionale
transitie



Hogeschool
VAN HALL
LARENSTEIN

ONDERDEEL VAN WAGENINGEN UR



Deze brochure is mede mogelijk gemaakt door medewerking e ondersteuning vanuit de EU, NOFA, AOC Friesland, het ministerie van EL&I, de Groene Kennis Coöperatie (GKC) en het Programma Regionale Transitie.

Het Programma Regionale Transitie valt onder de GKC en wordt geleid door lector Willem Foorthuis die de initiatiefnemer is van de Kenniswerkplaats, een denk-, werk- en leeromgeving voor de 5 O's op regionale schaal. Inmiddels zijn 8 Kenniswerkplaatsen operationeel. De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân heeft de primeur in de provincie Fryslân.

Colofon

Auteurs

Sabine Lutz en Rianne Vos

Inhoudelijk advies

Willem Foorthuis, Andree Hofer en Wim Oosterhuis

Afbeeldingen en foto's

Sabine Lutz, tenzij anders vermeld

Websites

De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân: <http://kenniswerkplaatsnoordoostfryslan.nl/>

De Kenniswerkplaats, algemene site: www.kenniswerkplaats.eu

De Noordoost Friese Aanpak – NOFA: www.nofa.nl

Netwerk Noordoost: www.netwerknnoordoost.nl/

Vital Rural Area: www.vitalruralarea.eu

Regiomarketing Noordoost Fryslân: www.dwaande.nl

Nationaal programma Regionale Transitie: www.regionaletransitie.nl

Groene Kennis Coöperatie (GKC): www.gkc.nl

Met dank aan

Alice Posthuma

Gerrie Koopman

Hendrik Boekhoud

Lineke Rippen

Siepie Hylkema

Houkje Rijpstra

Ton Stierhout

Eddy Wymenga

Leonie Dijkstra

Een duurzaam arrangement voor de lerende regio

Inhoud

Ten geleide.....	5
1. Het fundament.....	8
De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân	8
<i>Duurzame arrangementen.....</i>	<i>9</i>
<i>Het verschil met traditionele opdrachten</i>	<i>9</i>
<i>Action learning als methode</i>	<i>10</i>
Een Kenniswerkplaats – Waarom eigenlijk?	10
<i>Een tijd van ingrijpende veranderingen</i>	<i>10</i>
<i>Verbinding tussen sectoren</i>	<i>11</i>
<i>Innovatiekracht van de regio versterken.....</i>	<i>12</i>
<i>De rol van de burger.....</i>	<i>12</i>
Van wie is de Kenniswerkplaats?	12
<i>De regio als werkveld</i>	<i>12</i>
<i>Wie is de regisseur?.....</i>	<i>13</i>
<i>En wie zijn die actoren?.....</i>	<i>15</i>
2. Inzichten over samenwerken en samenleren	17
De regionale kennisagenda	17
Werken en leren in de Kenniswerkplaats	20
<i>Het transitieproces</i>	<i>20</i>
<i>Leren in samenwerkingsverbanden</i>	<i>22</i>
RegioLeren in de Kenniswerkplaats	26
3. Stellingnamen	28
4. De praktijk in Noordoost Fryslân.....	33
Noordoost Fryslân als samenwerkende regio	33
De ontwikkeling van de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân	34
Conclusie en vooruitblik	38
5. De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân – Factsheet 2011.....	39
6. Referenties.....	40
7. Bijlagen	41
Voorbeeld voor een begeleidings-, beoordelings- en verslagleggingsinstrument	41
Voorbeeld voor een beoordeling door de manager van de Kenniswerkplaats	45

Ten geleide

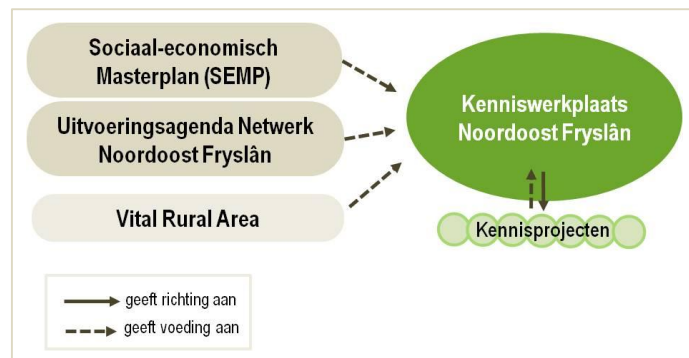
In de periode van juni 2009 t/m december 2011 hebben de NOFA-gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Dongeradeel en Kollumerland met ondersteuning van de Europese Unie de oprichting van de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân voorbereid.

Een van de resultaten van dit voorbereidende traject is een driedelige kennisbox:

- Deel 1** De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân – Een duurzaam arrangement voor de lerende regio
- Deel 2** De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân – Op weg naar een regionale Kennisagenda
- Deel 3** De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân – Dwaande, het uitvoeringsplan

Waarom een Kenniswerkplaats in Noordoost Fryslân?

Het kabinetsbeleid besteedt rond de *Topsectoren* veel aandacht aan de koppeling van kennis, scholing en arbeidsmarkt. Hiervoor zijn budgetten beschikbaar gesteld om samenwerking tussen de groene kennisinstellingen en de regio te versterken. De regionale insteek is voor de structurele verbinding van bedrijfsleven, overheid en kennis (Gouden Driehoek) van doorslaggevend belang. De belangrijkste opgaven rondom economische vernieuwing en het versterken van de innovatiekracht spelen zich immers af op de regionale schaal. Bovendien is de regio ook het speelveld waarop complexe vraagstukken zoals krimp, klimaatverandering en meer verantwoordelijkheid voor burgers moeten en kunnen worden opgepakt. Samenwerking met kennisinstellingen, ook op lokaal en regionaal niveau, is dringend noodzakelijk, want er worden nu nog te veel losstaande initiatieven en projecten uitgevoerd. En gebrek aan samenhang leidt tot onvoldoende rendement.



Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân op regionale schaal

In de regio Noordoost Fryslân wordt al sinds meer dan 10 jaar gewerkt aan een gestructureerde samenwerking:

1. In 2010 hebben de gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Dongeradeel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel, de provincie Fryslân en het georganiseerde bedrijfsleven het sociaal-economisch masterplan (SEMP) opgesteld, waarin een gebiedsontwikkelingsplan is uitgewerkt.
2. Dit ontwikkelingsplan werd vervolgens in de Uitvoeringsagenda van het Netwerk Noordoost geconcretiseerd.
3. Daarnaast zijn de NOFA-gemeenten gezamenlijk leadpartner van *Vital Rural Area*, een Europees samenwerkingsproject dat tot doel heeft Europese plattelandsgroepen sociaal economisch te versterken door de sterke punten en krachten van diverse partijen (inwoners, bedrijven, onderwijs, overheid en omgeving) te benutten en te bundelen.

Deze drie ontwikkelingslijnen vormden een vruchtbare bodem om in Noordoost Fryslân nog een stap verder te gaan. De regio is gaan experimenteren met het concept van de Kenniswerkplaats, een structurele verbinding tussen kennisinstellingen, MKB, NGO's, overheden en burgers. De Kenniswerkplaats is een leer-, onderzoeks- en werkgemeenschap gericht op het vernieuwen

van de regionale leef- en werkomgeving. In de Kenniswerkplaats worden (gebieds)ontwikkelingsprojecten uitgevoerd: studenten, docenten, onderzoekers, lectoren en professoren van de groene onderwijs- en onderzoeksinstituten werken samen met niet-groene kennisinstellingen en betrokkenen zoals ondernemers, overheden, experts, gebruikers en burgers en vinden innovatieve oplossingen voor plattelands- en (sub)urbane vraagstukken. De projecten zijn kennisintensief: het gaat om kennis ontsluiten, ontwikkelen, toepassen, evalueren en verspreiden.

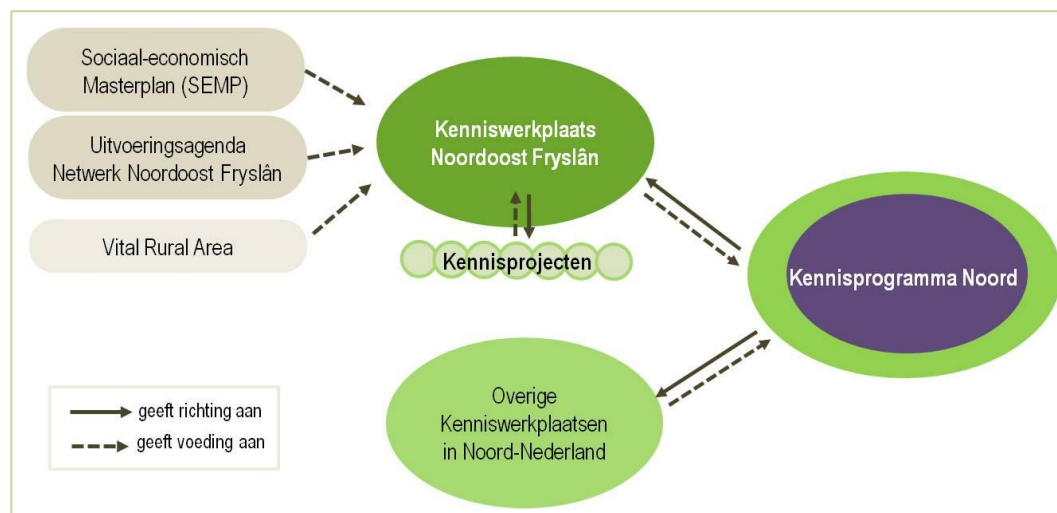
Op hoofdlijnen betekent dit:

- Innovaties op het gebied van regio-ontwikkeling tot stand brengen of aanzetten daarvoor geven;
- Competenties en innovatiekracht van alle betrokken partijen in de regio effectief en efficiënt verhogen;
- Innovaties op het gebied van werken en leren tot stand brengen en deze overdragen aan anderen.

Best practice

Hoewel de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân nog niet formeel bekrachtigd is, kunnen op dit moment toch al waardevolle lessen getrokken worden uit de voorbereidende fase die sinds 2007 is doorlopen. Zo is bijvoorbeeld gebleken dat het hier de regio was die het initiatief voor de oprichting van een Kenniswerkplaats heeft genomen. Ontwikkelingen van binnenuit, zoals hierboven beschreven, corresponderen hier met ontwikkelingen vanuit het ministerie van EL&I en de Groene Kennis Coöperatie, zodat het beste van twee werelden bij elkaar kon worden gevoegd.

Om juist zulke best practices en succesfactoren in en tussen de verschillende Kenniswerkplaatsen beter overdraagbaar te maken en om partijen op noordelijke schaal en in deelgebieden nog effectiever te laten samen werken wordt op dit moment in overleg tussen kennisinstellingen, provincies, bedrijfsleven, regio's en EL&I een kennisprogramma voor heel Noord-Nederland uitgewerkt. In dit kennisprogramma wordt een gezamenlijke kennisagenda voor Noord-Nederland voorbereid. De basis daarvoor vormen de kennisagenda's van de noordelijke Kenniswerkplaatsen in Noordoost Fryslân, de Veenkoloniën en het Westerkwartier. Om een stempel op de Kennisagenda van het Noorden te kunnen drukken bestaat er voor elke Kenniswerkplaats een duidelijke urgentie om de eigen Kennisagenda op orde te krijgen.



Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân op bovenregionale schaal

Waarom deze kennisbox?

De regio Noordoost Fryslân is al een eind op weg. Met haar sociaal–economisch masterplan heeft zij een gebiedsontwikkelingsplan uitgewerkt, dat in de Agenda Netwerk Noordoost is geconcretiseerd. Ook voor de regionale kennisvragen is al een overzicht voorbereid. De volgende stappen naar een volwaardige Kenniswerkplaats zijn de oplevering van een regionale kennisagenda en het ondertekenen van het regiocontract. In de drie bundels van de kennisbox wordt de balans opgemaakt:

- Deel 1** Hierin wordt beschreven wat een Kenniswerkplaats is, welke nieuwe inzichten in de afgelopen jaren zijn verworven en hoe ver de voorbereidingen voor een Kenniswerkplaats in Noordoost Fryslân zijn gevorderd.
- Deel 2** Hierin gaat het om een overzicht van de stappen die de regio tot nu toe heeft gezet in de richting van een regionale Kennisagenda. Aspecten die aan de orde komen zijn het gebiedsontwikkelingsprogramma SEMP, de Agenda Netwerk Noordoost, de eerste inventarisatie van de regionale kennisvragen en een eerste poging tot matchmaking met de kennisinstellingen. Deze vormen het vertrekpunt voor de uitwerking van een volwaardige regionale kennisagenda, die vanaf 2012 ontwikkeld zal worden.
- Deel 3** Hierin wordt het uitvoeringsplan 'Dwaande' gepresenteerd. Aan de orde komen inhoudelijke aspecten van de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân, zoals doelstellingen, beoogde resultaten, kenniscreatie en kennismanagement, maar ook organisatorische en financiële aspecten en een werkplan voor de eerstkomende periode, die uiteindelijk moet resulteren in een kennisagenda en de ondertekening van het Regiocontract.

Leeswijzer

Voor u ligt het eerste deel van de kennisbox. Wat komt hierin aan de orde?

- In **hoofdstuk 1** wordt beschreven wat de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân is, hoe deze aanpak zich onderscheidt van traditionele stage– en afstudeeropdrachten en welke methodiek in de Kenniswerkplaats wordt toegepast. Vervolgens wordt ingegaan op de achtergronden: waarom is de Kenniswerkplaats überhaupt opgericht? Als laatste punt gaat het om de shareholders: wie zijn de betrokken partijen en wat wordt van hen verwacht?
- **Hoofdstuk 2** gaat in op belangrijke inzichten over de Kenniswerkplaats. Ze hebben betrekking op de vraag: hoe zorg je dat de Kenniswerkplaats functioneert? Als eerste wordt beschreven hoe de regio samen met de kennisinstellingen een gedeelde kennisagenda uitwerkt. Daarna wordt aan de hand van het 'transitiemodel' het leerproces beschreven. En ten slotte wordt ingegaan op de wijze waarop de spelers in de Kenniswerkplaats hun samenwerking op een hoger plan kunnen brengen om uiteindelijk zowel hun eigen ontwikkeling als die van de regio te weeg te brengen.
- In **hoofdstuk 3** vindt u meningen en stellingnamen van de betrokken partijen. Aan het woord komen vertegenwoordigers van de regio, uit het onderwijs en uit het bedrijfsleven.
- **Hoofdstuk 4** ten slotte zoomt in op de ontwikkelingen in Noordoost Fryslân zelf. Welke stappen zijn in de afgelopen vier jaren gezet en welke resultaten zijn bereikt?

1. Het fundament

In dit hoofdstuk introduceren Willem Foorthuis, Andree Hofer, Wim Oosterhuis en Pieter van der Werff de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân. Zij beschrijven wat de Kenniswerkplaats is, hoe deze aanpak zich onderscheidt van traditionele stage- en afstudeeropdrachten en welke methodiek in de Kenniswerkplaats wordt toegepast. Vervolgens wordt ingegaan op de achtergronden: waarom is de Kenniswerkplaats überhaupt opgericht? Als laatste punt gaat het om de shareholders: wie zijn de betrokken partijen en wat wordt van hen verwacht?

De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân

In 2008 vond in Noordoost Fryslân een eerste oriëntatie plaats over de wijze waarop de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en de (gemeentelijke) overheid via het werkplaatsconcept kon worden georganiseerd. De partners pakten deze methode op en in 2009 werd het gebouw van de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân in Feanwâlden officieel in gebruik genomen.

De Kenniswerkplaats is een innovatieplek, een onderzoekscentrum voor het MKB, en tegelijk een werkatelier voor studenten, docenten, onderzoekers, ambtenaren en burgers. Iedereen die in de regio met een kennisvraag zit kan hier terecht. De vragen kunnen diverse terreinen betreffen, duurzaamheid, plattelandsontwikkeling, ruimtelijke vraagstukken of innovatie. De Kenniswerkplaats neemt de regio om experts voor de beantwoording te zoeken – maar wel integraal en in samenwerking tussen de partijen.

De Kenniswerkplaats is dus geen 'loket' zoals je er al zo veel hebt, waar je een vraag neerlegt en een antwoord krijgt waar je misschien helemaal niet zoveel mee kunt. In de Kenniswerkplaats is de vraag leidend, en niet het aanbod. Vaak gaat het om de vraag achter de vraag, en samen kom je erachter aan welke kennis je echt behoefte hebt.

In de Kenniswerkplaats gaat het erom te 'leren innoveren'. Dit was ook de naam van een van de eerste projecten die in Noordoost Fryslân plaatsvonden. Kleinere bedrijven, zoals je die in de regio Noordoost Fryslân vaak tegenkomt hebben meestal helemaal geen tijd om na te denken over hun innovatiepotenties. Toch bleek uit het project dat ondernemers er wel degelijk behoefte aan hebben. Als je kennisinstellingen en ondernemers hiervoor een gemeenschappelijk platform kunt bieden snijdt het mes aan twee kanten, want ook bij de kennisinstellingen is hier belangstelling voor. Zij zoeken namelijk naar mogelijkheden om de kennis van hun experts en hun studenten (de experts van morgen) in de praktijk te toetsen.

De Kenniswerkplaats biedt de mogelijkheid om de mogelijkheden van de regio Noordoost Fryslân boven water te krijgen. Voor ondernemers is dat net zo van belang als voor jongeren. Zij ontdekken dat ook hier kansen voor boeiende ontwikkelingen liggen. Met de Kenniswerkplaats richten we de aandacht op de toekomst van Noordoost Fryslân.



De leden van de regiegroep Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân; Van boven naar beneden met de klok mee: Andree Hofer en Wim Oosterhuis (regiomanagers van de Kenniswerkplaats vanuit de gemeente Dantumadiel), Willem Foorthuis (lector Regionale Transitie bij Hogeschool Van Hall Larenstein en programmaleider van het GKC-Programma Regionale Transitie), Pieter van der Werff (directeur Cursus & Contract AOC Friesland).

Wat is de Kenniswerkplaats niet? En wat wel?

De Kenniswerkplaats is geen projectenfabriekje voor het regelen van projecten voor studenten. In de Kenniswerkplaats gaat het om iets anders:

1. Ten eerste sluiten alle betrokken partijen een overeenkomst tot wederzijds leren.
2. En ten tweede gaan zij een duurzame samenwerking, een alliantie met elkaar aan.

Om tot zo'n meerjarig en duurzaam proces tussen overheden, onderwijs, onderzoek en ondernemers te komen, is het zaak de samenwerking te organiseren en te structureren. En om lessen te trekken uit deze samenwerking. Voor beide aspecten is de Kenniswerkplaats verantwoordelijk.

Samen leren innoveren, iets wat ook wel RegioLeren wordt genoemd – dat is wat in de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân gebeurt. Maar hoe kun je het concept van de Kenniswerkplaats het beste beschrijven? De Kenniswerkplaats is een leer-, onderzoeks- en werkgemeenschap, gericht op het vernieuwen van de regionale leef- en werkomgeving. In de Kenniswerkplaats worden (gebieds)ontwikkelingsprojecten uitgevoerd. Studenten, docenten, onderzoekers, lectoren en professoren van de groene onderwijs- en onderzoeksinstituten werken samen met niet-groene kennisinstellingen en betrokkenen zoals ondernemers, overheden, experts, gebruikers en burgers en vinden innovatieve oplossingen voor plattelands- en (sub)urbane vraagstukken. De projecten zijn kennisintensief: het gaat erom kennis te ontwikkelen, te ontsluiten, toe te passen, te evalueren en te verspreiden.

Duurzame arrangementen

Projecten die met het onderwijs verbonden zijn – dat is op zich niets nieuws. Maar het betreft meestal tijdelijke samenwerkingsverbanden en minder complexe vraagstukken. En vooral: de studenten zijn daar de enigen die geacht worden iets te leren.

In de Kenniswerkplaats gaat het om iets anders. Ten eerste sluiten alle betrokken partijen een overeenkomst tot wederzijds leren, en ten tweede gaan zij een duurzame samenwerking, een alliantie met elkaar aan. Om tot zo'n meerjarig en duurzaam proces tussen overheden, onderwijs, onderzoek en ondernemers te komen, is het zaak de samenwerking te organiseren en te structureren. Alle partijen moeten elkaar leren kennen en er moeten fysieke en mentale voorwaarden voor dit proces komen. Studenten en docen-

ten moeten met hun kennis en vragen het werkveld ontmoeten en andersom. En dat niet zo maar voor een losstaand project, maar in een doorlopend leerproces.

Zo rederend en handelend ontstond vanuit het lectoraat Regionale Transitie bij Hogeschool Van Hall Larenstein de gedachte voor de Kenniswerkplaats. In eerste instantie als experiment, maar toen het overal in het land aansloeg, werd vanuit die gedachte samen met de Groene Kennis Coöperatie (GKC)¹ het Programma Regionale Transitie opgesteld met daarin de zogenaamde Regionale Kennisarrangementen als structurerend onderdeel van de Kenniswerkplaatsen.

Deze aanpak paste bij de ontwikkelingen die in Noordoost Fryslân al gaande waren. Het sociaal-economische masterplan en de Agenda Netwerk Noordoost vormden een stevig fundament voor de oprichting van een Kenniswerkplaats.

Het verschil met traditionele opdrachten

De Kenniswerkplaats wil wezenlijk andere resultaten bereiken dan men traditioneel gewend is bij het uitvoeren van opdrachten die worden aangedragen door externe opdrachtgevers of bij het leren in een traditionele instituutgebonden omgeving. Bij de deelnemers aan de Kenniswerkplaats staat niet alleen de opdracht centraal, maar ook de aard en de mate van persoonlijke en professi-

¹ De Groene Kennis Coöperatie (GKC) is een innovatieplatform waar groene onderwijs- en onderzoeksinstituten 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)

onele ontwikkeling (competenties en HRM) en de inbedding en blijvende effecten van de resultaten in de regio en in kennisstructuren. Concreet betekent dit:

1. **Gestructureerde samenwerking** tussen vele verschillende soorten shareholders (multi-actoren) vanuit een gemeenschappelijke visie op de regio en een ambitie om een proces van transitie in gang te zetten;
2. Een **commitment om gemeenschappelijk te leren en te werken** om het innovatievermogen van de regio te bevorderen;
3. Realiseren van **concreet toe te passen oplossingen** (in onderlinge samenhang en met effect op langere termijn);
4. **Multidisciplinaire aanpak**; gezien de complexiteit van het probleem (bij voorkeur multilevel en in een combinatie van kennis en ervaring op agrarisch, technisch, economisch en sociaal gebied, ook met het oog op verbreding van de huidige praktijk);
5. Focus op **verankering in de regio**; geen losstaande projecten maar een doorgaand leerproces in de regio; tussendoor steeds ook even reflecteren: wat hebben we geleerd en hoe hebben we dat geleerd? Alle nieuwe inzichten kunnen op die manier terugvloeien naar het lokale en het regionale beleid.

Action learning als methode

De aanpak is gebaseerd op 'leren in, met en van de praktijk' waarbij nieuwe kennis gecreëerd en doorgegeven wordt. Deze methode kennen we uit het *action learning* en het *action research*. Het gaat erom van en met elkaar te leren en te ontwikkelen.

Alle betrokken partijen brengen daarbij hun specifieke wensen, kwaliteiten, kennis en creativiteit mee. Scholen en universiteiten verlaten hun gebouwen en gaan in de praktijk van de betreffende regio op locatie aan concrete integrale projecten samenwerken met de opdrachtgevers, belanghebbenden en sectoren. Het gaat om studenten, docenten en onderzoekers op alle niveaus, dus van (v)mbo tot en met universiteit, en van diverse vakdisciplines. Plattelandsvernieuwers ontmoeten bijvoorbeeld landschapsarchitecten, land- en watermanagers, bos- en natuurbeheerders, milieukundigen, verkeerskundigen, ICT-specialisten en soms zelfs beeldende en podiumkunstenaars. In deze interactieve processen wordt geen 'strijd om de ruimte' geleverd, maar samengewerkt om tot breed gedragen en creatieve oplossingen te komen.

Een Kenniswerkplaats - Waarom eigenlijk?

Een tijd van ingrijpende veranderingen

Het platteland is vitaler dan ooit, maar het kent tegelijkertijd de meest ingrijpende transitie ooit. Niet alleen veranderen de sociaaleconomische structuur en het landschap, ook de dragers van de plattelandseconomie zijn niet meer dezelfde. Het platteland wordt van een agrarisch werklandschap steeds meer een woon- en recreatielandschap, ook in de regio Noordoost Fryslân.

Dat heeft te maken met complexe veranderingsprocessen, zowel in de samenleving als in de fysieke ruimte van de regio's. De oorzaken zijn vaak van bovenregionale aard: verschuivende markten, internationalisering, demografische ontwikkelingen, klimaatveranderingen, nieuwe productie- en werktechnieken (ICT) en dergelijke. De fysieke ruimte, het landschap, volgt



Studenten overleggen met belanghebbenden in het gebied
Bron foto: niet bekend.

deze processen, traag maar onontkoombaar. De fysieke ruimte weerspiegelt nu eenmaal wat er gebeurt op economisch, cultureel en ecologisch gebied.

Waren plattelandsregio's lange tijd het domein van de groene kennisinstellingen, tegen de achtergrond van de veranderingen is nieuwe kennis nodig die je alleen verkrijgt door groene en niet groene instellingen aan de regio en haar actoren te koppelen. Dat is wat in de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân vanaf het begin is gedaan. Onder verantwoordelijkheid van de regio zijn daar groen en grijs onderwijs binnen de Kenniswerkplaats bij elkaar gebracht.

Verbinding tussen sectoren

Processen zoals krimp, vergrijzing, veranderende economische dragers of het uitblijven daarvan, klimaatveranderingen, verstedelijking en leisure hebben enorme effecten op ons dagelijkse leven. Deze transitie is zelfs zo intensief en omvangrijk dat we er vanuit de huidige bestuurlijke en economische context geen raad mee weten. De tot nu toe gebruikelijke instrumenten zijn niet opgewassen tegen deze taakstelling. Die instrumenten, maar ook onze denkwijze en onze werkwijze zijn geënt op een sectorale indeling. Deze indeling in water, landbouw, economie, natuur, recreatie, verkeer, cultuur of recreatie met al hun structuren en organisaties lijkt nu niet meer te voldoen. De sectoren zijn over het algemeen uitstekend van binnenuit georganiseerd, maar ook sterk van elkaar gescheiden. Ze hebben een grote waarde en kwaliteit, laat daar geen misverstand over bestaan. Er is binnen de sectoren enorm veel vakkennis ontstaan, en die moeten we ook vooral koesteren en niet overboord gooien.

Maar daar waar de sectoren elkaar raken, juist daar waar de grote kennisvragen opdoemen, daar komt men maar moeilijk tot samenwerking. Alle experts spreken hun eigen taal, ze hebben ieder hun eigen instrumenten en eigen financieringskanalen. Ruimte voor de ene functie gaat vaak ten koste van de andere, zowel fysiek, als qua financiering en in de hoofden van mensen. Maar op een gegeven moment is de rek eruit. In tijden van crisis of van maatschappelijke transitie zoals bijvoorbeeld krimp en vergrijzing is het zaak niet om de ruimte te strijden, maar om te kijken hoe je je als sectoren aanvult en de ruimte zinvol kunt delen.

Een probleem binnen één sector krijgen we over het algemeen prima opgelost. Maar het punt is dat de grote vragen van nu daar ontstaan waar de sectoren elkaar raken. Hoe zorgen we ervoor dat 'global warming' ons bestaan niet onmogelijk maakt? Hoe krijgen we het voor elkaar dat steden en dorpen ook met een vergrijzende bevolking vitaal blijven? En hoe betalen we dit allemaal in een tijd van financieel-economische crisis? Dit zijn de grote kennisvragen die niet vanuit een enkele sector beantwoord kunnen worden.

Dit is een
kennisarrangement

We moeten de kennisvragen dus gezamenlijk stellen. Alle partijen moeten vanuit hun verschillende probleemdefinities tot gezamenlijke vragen komen. Ze moeten zich bewust worden van de transitieopgave, samen tot nieuwe kennis willen komen en gezamenlijk leren hoe je dat doet.

Innovatiekracht van de regio versterken

Alom wordt geklaagd over de teloorgang van het platteland, het wegwijnen van hechte sociale netwerken en het verdwijnen van diensten en boerderijen. Maar is dat wel juist? Dat is een kwestie van perspectief. Het klopt dat veel van de oude structuren en voorzieningen verdwijnen, maar tegelijkertijd ontwikkelen zich nieuwe netwerken en economieën op het platteland en rond de steden. Er komen dagelijks boeren bij, maar dan gaat het wel om een nieuw type boer in een nieuwe context. Een 'echte' boer, maar wel een die de kansen pakt die de nieuwe economische dragers van ons platteland, het wonen, het recreëren en de zorg hem of haar bieden. Nieuwe ketens of coöperaties, nieuwe verbindingen met omliggende steden of andere sectoren, een mondiale oriëntatie combineren met een lokale – allemaal bewegingen die we kunnen waarnemen als we goed kijken.

Wat dit kan opleveren voor de regio Noordoost Fryslân is daar vanuit verschillende kanten onderzocht: in het sociaal-economisch masterplan, in de Agenda Netwerk Noordoost en in het Europese samenwerkingsproject Vital Rural Area (lees meer over dit laatste op pagina 33 onder de kop NOFA).

De rol van de burger

Een zeer belangrijke speler in de rurale en suburbane ruimte zijn de burgers, de mensen die er wonen. Zij willen de juiste balans tussen het werk- en het woonlandschap, tussen het productie- en het consumptielandschap. Mensen willen daar wonen waar ze zich prettig voelen. En hoe meer een gebied in de periferie ligt, des te belangrijker unieke culturele en ruimtelijke kwaliteiten zijn voor het vestigen en blijven van mensen, die dan het gebied economisch, cultureel en sociaal levendig en afwisselend maken. Dat biedt gelegenheid de nieuwe positie van het platteland te verzilveren door middel van nieuwe werkgelegenheid, nieuwe producten en nieuwe samenwerkingsverbanden.

De burger geeft het platteland (en daarmee bedoelen we ook de kleinere steden) een ongekennde kracht door zijn pluriforme verschijning. Het platteland is met zijn grote verscheidenheid aan inwoners vandaag eigenlijk een afspiegeling van de stedelijke burgerij. Wie goed kijkt ziet een heel scala aan competenties, opleidingen, beroepen en liefhebberijen. Dit pluriforme beeld moet in kaart gebracht worden met de bedoeling deze kracht ook daadwerkelijk in te zetten voor ontwikkeling.

Ongewild frustreren we dat in de huidige situatie vaak meer dan dat we het benutten en stimuleren. Want wie de burger tegemoet treedt met regeltjes op de vierkante centimeter, die maakt van een medestander een tegenstander. De nieuwe plattelandsburger zet dan namelijk al zijn competenties in om ontwikkelingen die hem niet zinnen te frustreren in plaats van samen te zoeken hoe je tot een voor allen positief resultaat kunt komen. De burger wil een coöperatieve overheid, de politiek wil verantwoordelijke burgers – veel gehoorde begrippen, maar nog steeds zonder een duidelijk operationeel kader.

Van wie is de Kenniwerkplaats?

De regio als werkveld

De Kenniwerkplaats fungeert als kennisprojectbureau, ontmoetingsplaats, werkatelier, werkmethode en kennisnetwerk voor en door de regio. Tussen zeer uiteenlopende partijen worden dialoog en kennisontmoeting tot stand gebracht. Er vindt een kruisbestuiving plaats tussen onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven, burgers en overheid waardoor weer nieuwe kennis, competenties, vaardigheden en een nieuwe houding ontstaan. Uiteindelijk leidt dit tot duurzame (gebieds)resultaten en tot nieuw regionaal beleid.

Studenten spelen een belangrijke rol in dit geheel. Zij hebben een frisse blik en belichten vraagstukken vaak vanuit een ander perspectief. Zij leren dus niet alleen *zelf* iets, maar ze leren ook *anderen* iets. Dat geldt voor hun docenten net zo goed als voor de professionals in het veld, in de politiek en in het onderzoek. Door de koppeling tussen onderwijs, onderzoek, bedrijfsleven, burgers en overheid is het mogelijk om verdiepings- en kwaliteitsslagen te maken in complexe vernieuwingsprocessen. Het speelveld is de regio, want ook als er wordt gewerkt aan een lokaal project, is dat altijd tegen de achtergrond van de regio. De regio verbindt, benut de bestaande kennis uit de praktijk en de diverse instellingen en borgt haar behoefte aan innovatie en nieuwe kennis.

De kennisinstellingen kunnen duurzaam werken aan het creëren van aantrekkelijke leeromgevingen, vernieuwing van opleidingen, verdere ontwikkeling van de kennisdomeinen en het opleiden van (beroeps)competente studenten.

De samenwerking tussen alle betrokkenen en de uitvoering van 'leren-door-te-doen'-vernieuwingsprojecten in de Kenniswerkplaatsen dragen bij aan de ontwikkeling van een vitale leef- en werkomgeving met behoud van identiteit, van sociale cohesie en een ondernemende en concurrerende economie. Door de intensieve samenwerking ontstaan ook nieuwe participatieve, flexibele en duurzame netwerken, werkallianties en communities of practice. Het leerproces van deze 'communities' wordt in hoofdstuk 2 uitvoerig beschreven (zie de paragraaf 'Leren in samenwerkingsverbanden' op p. 22 e.v.)

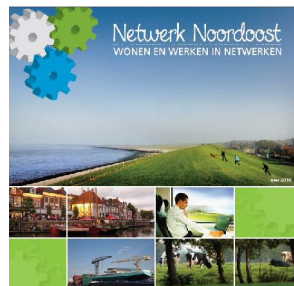
Wie is de regisseur?

De regio en de groene kennisinstellingen

De Kenniswerkplaats kan alleen een succes worden als er sprake is van een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van de regio en de kennisinstellingen. Maar iemand moet de regie voeren, en dat is de regio. Het gebiedsprogramma en de kennisvragen uit de regio zijn het vertrekpunt.

In Noordoost Fryslân is daarvoor in 2002 al een begin gemaakt door het samenwerkingsverband NOFA: de Noordoost Friese Aanpak. Vier gemeenten in dit gebied, Achtkarspelen, Dantumadiel, Dongeradeel en Kollumerland hebben onder NOFA hun krachten gebundeld om de regio Noordoost Friesland sterker te maken. Daarnaast is er 2010 in samenwerking tussen de provincie Fryslân, de gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Dongeradeel en Kollumerland en Tytsjerksteradiel en het georganiseerde bedrijfsleven in de regio voor de periode tot 2030 een sociaal-economisch masterplan (het SEMP en de uitvoeringsagenda Netwerk Noordoost) opgesteld om een economisch ontwikkelings- en investeringsprogramma te realiseren².

In Noordoost Fryslân was daarbij sprake van een getrapte aanpak. In eerste instantie is de gemeente Dantumadiel pilot-gemeente geweest voor de Kenniswerkplaats. De gemeente, AOC Friesland en het ministerie hebben een aantal eerste basisstructuren neergelegd, zoals een regiegroep gevormd, de eerste verbindingen met de onderwijsinstellingen gelegd (en daarbij ook contacten aangeknoopt met de 'grijze' onderwijsinstellingen) en learning by doing projecten uitgevoerd. Ook hebben deze drie partijen de randvoorwaarden voor de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân ingevuld, d.w.z. er is gezorgd voor financiering, medefinanciering (en daardoor ook medebetrokkenheid van de provincie), huisvesting, etc. In de tussentijd is het SEMP in de regio ontwikkeld en in de Agenda Netwerk Noordoost vertaald. Onderdeel van de Agenda Netwerk Noordoost zijn de ambitieprojecten. Voor deze ambitieprojecten zijn kennisvragen gesteld om in de Kenniswerkplaats de verbinding tussen de regio, de scholen en de



² Alle informatie hierover op www.netwerknoordoost.nl. Zie meer in deel 2 van deze reeks: *De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân – Op weg naar een regionale kennisagenda*.

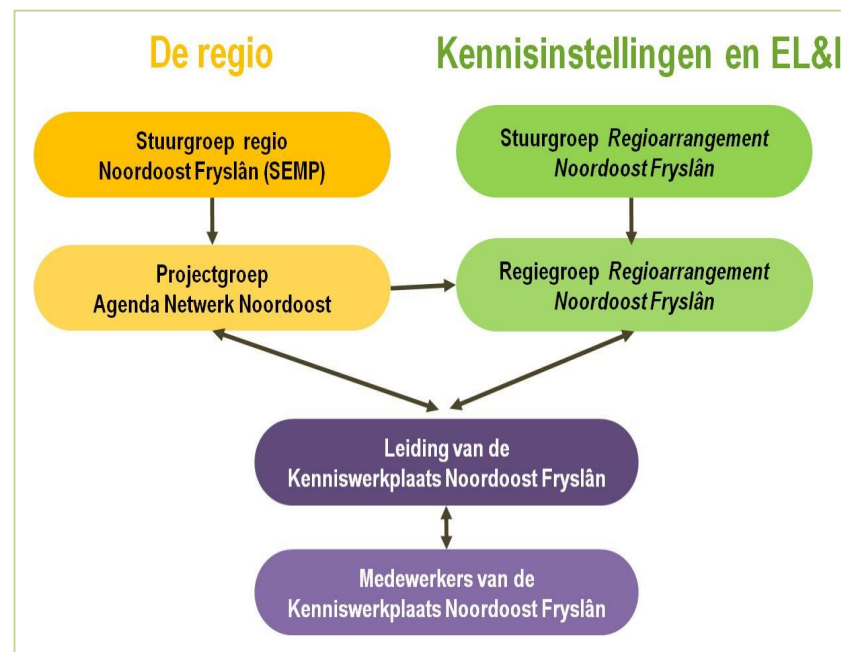
andere O's te maken. Daarmee werd de betrokkenheid bij de Kenniswerkplaats dus breder dan Dantumadiel en ligt er via de Agenda Netwerk Noordoost een regionaal fundament voor de kennisagenda. Met het formuleren van kennisvragen is ook het momentum bereikt om de slag van gemeente naar regio te maken.

Dit zijn belangrijke stappen die een basis leggen voor een regionaal kennisarrangement, want een bestuurlijk fundament is onmisbaar. Dit fundament legt de basis voor een meerjarig samenwerkingsprogramma tussen een regio en de kennisinstellingen, en dan niet als gelegenheidspartnerchap, maar als een duurzame kenniscoöperatie. De lopende beleidspraktijk vormt de achtergrond, maar ook die kan doorlopend worden gevoed met vernieuwende gedachten.

De regio is dus de eigenaar van de Kenniswerkplaats. Dat betekent voor de regio Noordoost Fryslân:

1. Aansturing vanuit de regio:
 - De visie zoals vastgelegd in het SEMP is leidend. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij een politieke stuurgroep voor de regio Noordoost Fryslân.
 - Vanuit de Stuurgroep worden projecten aangedragen, bij voorkeur via een ambtelijke projectgroep die verantwoordelijk is voor de Agenda Netwerk Noordoost. Met de voorzitter en medewerkers van de projectgroep werkt de leiding van de Kenniswerkplaats dagelijks samen.
2. Daarnaast heeft de Kenniswerkplaats een duidelijke aansturing vanuit de Kennisinstellingen en het Ministerie van EL&I:
 - Eén keer per jaar komen de bestuurders bijeen in de Stuurgroep Regioarrangement Noordoost Fryslân. Hier wordt het zogenaamde Regiocontract bewaakt en de lijn voor het lopende jaar uitgezet.
 - De uitvoering daarvan gaat via de Regiegroep. Deze vergadert één keer in de zes weken en bestaat uit directeurs van de scholen en de directie van de regio. Hierbij schuiven ook de ondernemers aan. Deze regiegroep bepaalt de inhoudelijke en organisatorische verankering binnen de kennisinstellingen³

De structuur zoals hier beschreven is een basismodel dat per regio op maat bijgesteld kan worden. Voor Noordoost Fryslân is een organisatiestructuur opgesteld die in deel 3 van deze kennisbox uitvoering wordt beschreven⁴.



³ Inmiddels heeft de praktijk nieuwe inzichten over de organisatiestructuur opgeleverd. Zie hiervoor het *Ondernemingsplan* voor de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân waarin een nieuw organigram voor de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân is uitgewerkt.

⁴ Zie hier voor: De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân – Deel 3, Het uitvoeringsplan.

En wie zijn die actoren?

De 5 O's

Het is hierboven al gezegd: de Kenniswerkplaats is een leer-, werk- en onderzoeksomgeving (in de betekenis van een fysieke locatie, maar ook in de betekenis van een gemeenschap) die het innovatievermogen van de regio wil verhogen. Dit gebeurt door de ontmoeting van actoren in authentieke opdrachten en projecten. Deze projecten staan niet los van elkaar, maar worden in onderlinge samenhang gekozen, uitgevoerd, gemonitord en geëvalueerd. Nieuwe projecten bouwen steeds op de resultaten en inzichten van voorgaande. De betrokkenen van de Kenniswerkplaats zijn de 5 O's: de ondernemers, de overheid, het onderwijs, het onderzoek en de omgeving (de burgers en de maatschappelijke organisaties in de context van de leefomgeving).

Van stakeholder naar shareholder

De betrokkenen worden in de Kenniswerkplaats niet opgevat als stakeholders maar als shareholders.

Wat is het verschil hiertussen? Stakeholders hebben een belang en zij willen dit belang gerealiseerd zien. Shareholders willen dat ook, maar zij nemen tegelijk ook zelf verantwoordelijkheid om hun eigen belang én dat van hun mede-shareholders te realiseren. Iets brengen en iets halen is het motto. Mede verantwoordelijk willen zijn is de leus.

Dat betekent ook dat men samen voor de financiering zorgt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de onderwijsfondsen voor onderwijsinnovatie. Deze middelen kunnen meerjarig geschakeld worden met de regionale innovatiegelden van diverse ministeries, van Europa en van de regionale en lokale overheden. Alleen zo kom je tot uitvoering en neem je minder flexibele partijen als het onderwijs mee. In een meerjarige samenwerking tussen de genoemde partijen kunnen met name de complexe gebiedsontwikkelingsprocessen worden ontrafeld en kan er in samenspraak met burgers en ondernemers naar passende maatregelen worden gezocht. Maar... dit vraagt om andere attitudes, noties, methodieken en verwachtingen bij alle spelers in dit spel: een nieuw kennisdomein heeft zich aangemeld. Het wordt tijd dat we deze nieuwe situatie in beeld krijgen; vat krijgen op deze nieuwe context als basis voor innovatief handelen. Om deze reden is het lectoraat Regionale Transitie van Hogeschool Van Hall Larenstein met het experiment van de Kenniswerkplaats begonnen.

Ondernemendheid

Het is niet voldoende dat de 5 O's elkaar in de Kenniswerkplaats ontmoeten. *Met elkaar* en *van elkaar* leren, samen een ontwikkeling doormaken, samen veranderen – dat is het doel. En het resultaat dat je samen wilt bereiken is de transitie van de regio, van een los samenwerkingsverband naar een *gestructureerd lerende regio*.

De beleidsontwikkelingen van de afgelopen tijd leggen een sterke nadruk op het ondernemerschap. Maar ondernemerschap is meer dan het hebben van een eigen onderneming en de kennis en kunde die nodig is om deze succesvol te maken. Ondernemerschap is ook een houding waardoor je kansen ziet en aangrijpt om dingen te verbeteren. Die ondernemende houding wordt ook wel met het begrip 'ondernemendheid' aangeduid. De Kenniswerkplaats wil de ondernemendheid van alle 5 O's ontwikkelen. Dat is een leerproces voor elke van de 5 O's. Zij zijn meer dan kwantitatief te meten doelgroepen. Willen zij echte shareholders worden dan moeten zij hun gedeeld belang leren zien en realiseren. Dat is nieuwe kennis waarvoor alle O's moeten willen bewegen. De wil en de kunde om te bewegen – dat is in wezen de ondernemendheid die in de Kenniswerkplaats teweeg moet worden gebracht. Het leerproces van de ene O is daarbij voorwaardelijk voor die van de andere. En de Kenniswerkplaats biedt de omgeving waarin dat kan en waardoor niet elke speler wacht totdat de andere beweegt.



Kok Pierre Wind
over 'ondernemendheid'.

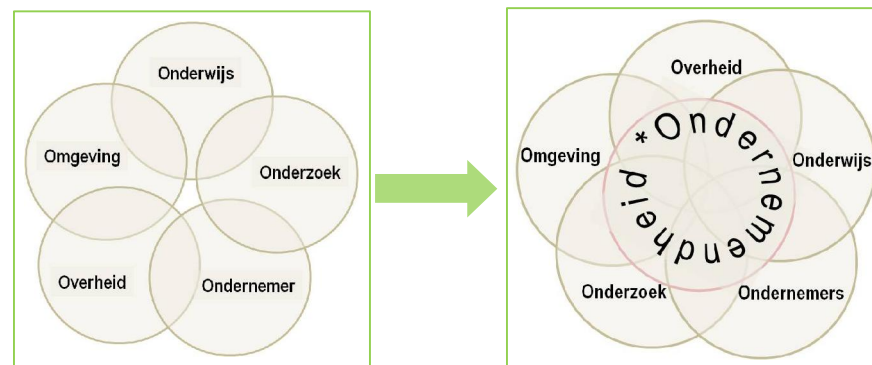
Maar wat betekent ondernemendheid nu concreet?

- Voor de overheid – Leer je te verplaatsen: Hoe kan je, als politiek en ambtelijke organisatie, een coöperatieve partner worden? Hoe ontdek je de speelruimte die de wet- en regelgeving biedt om je als faciliteerder op te stellen en niet als handha-ver? En hoe kan je verantwoordelijkheden aan je maatschappelijke partners (de andere 4 O's) geven (wat niet hetzelfde is als taken afschuiven)?
- Voor de omgeving (burgers en maatschappelijke organisaties) – Leer je eigen rol te begrijpen. Roep niet aan de ene kant dat je verantwoordelijkheid wilt, en wijs naar de overheid als er iets gedaan moet worden. In een representatieve democratie vormen burgers met z'n allen de overheid. Leer dan ook zelf een deel van de overheid te zijn. Wees verantwoordelijk voor de kwaliteit van je leefomgevingen doe dit samen met anderen.
- Voor de ondernemers – Denk verder dan je eigen winkel. Dat je *ondernemer* bent wil nog niet per sé zeggen dat je ook *ondernemend* bent. Winkels en bedrijven spelen een belangrijke rol als het gaat om een vitale leefomgeving. Welke uitstraling heeft jouw bedrijf in de openbare ruimte? En kan je die verbeteren? Kan je daarmee tegelijk ook winst voor je onderneming behalen?
- Voor het onderwijs – Denk bij leren niet alleen aan studenten, maar ook aan docenten. (Hoge)scholen en universiteiten nemen (bijvoorbeeld door een Leven Lang Leren) voor alle professionals in de overheid, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties een steeds belangrijkere plaats in. Maar dat geldt ook voor het eigen personeel. In de Kenniswerkplaats geven docenten kennis door, maar krijgen ze ook nieuwe kennis. Een ondernemende houding betekent hier: herken de kansen voor nieuwe kennis. Dit is een belangrijk HRM-instrument.
- Het onderzoek – Begrijp wat de echte vragen uit de maatschappij zijn. Dat zijn vaak andere vragen dan die in eerste instantie gesteld worden. Burgers, overheden en ondernemers kunnen immers niet vragen naar iets wat ze nog niet weten. De juiste vragen te stellen is dus belangrijker dan de verkeerde vragen te beantwoorden. Een ondernemende houding voor onderzoekers betekent: leer anderen te vragen naar wat ze nog niet weten.

Halen en brengen

De 'klassieke' figuur van de 5 O's verandert daarmee in een constellatie waarin een ondernemende houding, de ondernemendheid, centraal staat. Eigenlijk komt 'ondernemendheid' erop neer dat alle partijen iets komen brengen en iets willen halen. Het 'halen' is meestal niet zo'n probleem. Doorgaans kan elke 'O' goed verwoorden wat ze van de anderen vragen. Ondernemers en onderzoekers denken vaak aan een opdracht, het onderwijs zoekt een stageplaats voor studenten, de overheid wil een deel van haar taken delegeren en de burgers reageren vaak vanuit een NIMBY-reflex op wat ze *niet* willen.

Maar wat staat daar tegenover? Voor wat hoort wat. En dit zo te organiseren dat het onder de streep elke 'O' tot voordeel strekt – dat is een van de cruciale leerstappen in de Kenniswerkplaats.



De 5 O's: de traditionele onderlinge verbinding veranderd in de gedeeld streven naar ondernemendheid.

2. Inzichten over samenwerken en samenleren

In dit hoofdstuk staan een paar belangrijke inzichten over de Kenniswerkplaats centraal. Ze hebben betrekking op de vraag: hoe zorg je dat de Kenniswerkplaats functioneert? Dat wil zeggen: hoe krijg je het voor elkaar dat er ook werkelijk kan worden samengewerkt en dat samenwerken ook leidt tot 'samenleren'?

Daarvoor is het in de eerste plaats essentieel dat de partners kunnen en willen investeren in het vormen van een structurele samenwerking op regionale schaal. De eerste voorwaarde daarvoor is dat de regio samen met de kennisinstellingen een gedeelde kennisagenda uitwerkt. Hoe dit gaat wordt in de paragraaf *De regionale kennisagenda* beschreven.

Daarnaast is het leren zelf belangrijk. Hoe krijg je zicht op het leerproces, hoe kies je passende praktijkprojecten en hoe kan je ze beoordelen? Daarvoor is het 'transitiemodel' ontwikkeld. Dit model wordt vanaf pagina 20 beschreven.

En ten slotte moeten de actoren zelf ook een ontwikkeling doormaken in de wijze waarop ze samenwerken. Hierover zijn werkendeweg inzichten verworven die in de paragrafen *Leren in samenwerkingsverbanden* en *RegioLeren in de Kenniswerkplaats* worden toegelicht.

De regionale kennisagenda

Werken in de Kenniswerkplaats is voor alle partijen nieuw. Het gaat erom van en met elkaar te leren en te werken aan de ontwikkeling van innovatieve oplossingen voor gebiedsvraagstukken. In het concept van de Kenniswerkplaats is de regio de eigenaar van de Kenniswerkplaats. Het gaat ten slotte erom het innovatievermogen van de regio te versterken. Maar dan moeten de regionale actoren eerst samen erachter komen, welke vragen er spelen, welke opgaven ze zich stellen en welke ontwikkelingen en vernieuwingen men binnen een bepaalde termijn in de regio wil realiseren. De volgende stap is hoe men de regionale vragen wil beantwoorden en het regionale programma wil realiseren. Hier komen de kennisinstellingen in het spel. Welke antwoorden kunnen zij bieden en hoe smeed je hieruit een gemeenschappelijk programma?

Dit is de regionale kennisagenda. Maar hoe kom je tot zo'n kennisagenda? Hierna worden de vijf fasen die daarvoor doorlopen moeten worden⁵.

Fase 1: Wat zijn de regionale ontwikkelingen?

De beoogde regionale ontwikkelingen en vernieuwingen worden vastgelegd in een gebiedsontwikkelingsplan of regio-agenda. Daarin zijn beleidsmatig vastgestelde prioritaire thema's benoemd en voorzien van ambities in welke richting men de verschillende beleidsthema de komende jaren wil gaan ontwikkelen. In Noordoost Fryslân is dat het sociaal-economisch masterplan. Die ambities kunnen vertaald zijn in beleidsprojecten, waarin is aangegeven wat men met een onderwerp wil binnen een bepaalde termijn. Dit is in de regio Noordoost Fryslân uitgewerkt in de Agenda Netwerk Noordoost. Het is belangrijk dat er beleidsmatige consensus is over zo'n regionaal ontwikkelingsplan of agenda, en dat dit document ook bestuurlijk is vastgesteld. Voor het werken in de Kenniswerkplaats moet ook bestuurlijk worden vastgesteld dat de regio bij de uitwerking kiest voor samenwerking met onderwijs- en onderzoeksinstituten in een regionale Kenniswerkplaats.

Wanneer hierover bestuurlijke consensus bestaat is er geen discussie meer over de vraag wat men in de regio wil gaan oppakken, en kan het werk in de Kenniswerkplaats zich concentreren op de vraag hoe de voorgestane ontwikkelingen en innovaties kunnen worden gerealiseerd en welke kennis en kennisproducten nodig zijn om daarin de goede keuzes te maken. In deze fase

In de regio Noordoost Fryslân zijn de regionale ontwikkelingen uitgewerkt en bestuurlijk bekrachtigd in het SEMP en de Agenda Netwerk Noordoost



⁵ De beschrijving van de vijf fasen is gebaseerd op Kwakernaak, 2012.

zullen ook randvoorwaarden voor een goed functionerende Kennisswerkplaats moeten worden gecreëerd zoals financieringsafspraken en aanstelling van een manager voor de Kennisswerkplaats.

Fase 2 : Welke kennis heeft de regio nodig?

Het gebiedsontwikkelingsplan of de regio-agenda bevat een lijst met gebiedsopgaven, uitgesplitst naar verschillende thema's. Voordat men daar in de praktijk uitvoering aan kan geven in de vorm van uitvoeringsprojecten zullen altijd nog een aantal bestuurlijke knopen moeten worden doorgehakt. Dan kan het bijvoorbeeld gaan om de precieze locatie, aard en omvang van ruimtelijke ontwikkelingen, om de wijze van financiering, of over de manier waarop burgers en bedrijfsleven betrokken kunnen worden bij de voorgestelde ontwikkelingen. Om dergelijke besluiten verantwoord te kunnen nemen is vaak behoefte aan inhoudelijke onderbouwing. Met andere woorden, er zijn kennisproducten nodig die bestuurders helpen om besluiten over de uitvoering van het gebiedsontwikkelingsplan of de regio agenda zo goed mogelijk te onderbouwen.

Daarvoor gaan in fase 2 de regionale actoren inventariseren welke kennis en kennisproducten zij nodig hebben om zo goed mogelijk uitvoering te geven aan de verschillende beleidsthema's in het gebiedsontwikkelingsplan of de regioagenda. Per thema is de beleidsmatige trekker van dat thema verantwoordelijk voor deze inventarisatie van de kennisbehoefte.

Voor de Kennisswerkplaats Noordoost Fryslân is al een eerste inventarisatie uitgevoerd. Maar die is nog niet volledig en zal vanaf februari 2012 verder uitgewerkt worden. Hier zijn als onderdeel van de Agenda Netwerk Noordoost ambitieprojecten benoemd, voor die regiobreed kennisvragen zijn gesteld om in de Kennisswerkplaats de verbinding tussen de regio, de scholen en de andere O's te maken. Daarmee ligt er via de Agenda Netwerk Noordoost een regionaal fundament voor de kennisagenda.

Fase 3: Welke kennis kunnen onderwijs en onderzoek bieden?

In de Kennisswerkplaats nemen verschillende onderwijsinstellingen deel van diverse opleidingsniveaus. Dat varieert in het ideale geval van (V)MBO en HBO tot WO. Ook het onderzoek is partner in de Kennisswerkplaats. Om te organiseren dat de benodigde kennisproducten (als resultaat van fase 2) zo goed mogelijk worden belegd bij de betrokken kennisinstellingen organiseert de manager van de Kennisswerkplaats een 'kennismarkt'. Daarop geven de scholen en onderzoeksinstellingen aan welke kennisproducten zij zouden kunnen leveren.

Zo'n kennismarkt is geen eenmalige gebeurtenis; doorgaans zijn meerdere bijeenkomsten nodig om een goede match uit te werken. Belangrijke criteria zijn of men de binnen de kennisinstelling over de benodigde inhoudelijke expertise en het benodigde opleidingsniveau beschikt om de gevraagde kennisproducten te kunnen leveren. Ook inventariseren de kennisinstellingen wie de expertisehouders binnen hun organisatie zijn. Belangrijk is dat elke kennisinstelling per thema aangeeft welke expertisehouder het eerste aanspreekpunt zal zijn voor de regionale thematrekker om nadere afspraken te maken over de inhoudelijke invulling van de uit te voeren onderzoeken. Want altijd zal het nodig blijken dat de thematrekkers bij de kennisinstellingen in overleg treden met de thematrekker uit de regio om een beter beeld te krijgen van de precieze behoefte aan kennisproducten. Dit vraagt om een zeer goed overzicht en een goede regie door de manager van de Kennisswerkplaats. Hij of zij houdt in de gaten dat het geen chaos wordt en de rechter hand niet weet wat de linker doet. Uiteindelijk moeten er immers afspraken worden gemaakt over prioritering en fasering van kennisvragen, zodat er een samenhangend pakket aan onderzoeksprojecten kan worden geformuleerd.

In de regio Noordoost Fryslân heeft al eerste inventarisatie van de kennisvragen plaatsgevonden. Maar die inventarisatie is nog niet volledig



Dit is een complexe matchmaking met veel betrokken expertisehouders. De sturende en coördinerende tussenkomst van de werkplaatsmanager is hier onmisbaar



Daarmee ontstaat de meerjarige onderzoeksprogrammering in de vorm van een regionale kennisagenda. Voor de afzonderlijke onderzoeksprojecten stellen de kennisinstellingen projectplannen op waarin zijn uitwerken op welke wijze zij invulling zullen geven aan de kennisvragen uit de regio. De regionale thematrekker reageert vervolgens op deze projectplannen, waarna deze, al dan niet bijgesteld naar aanleiding van het commentaar uit de regio, worden vastgesteld.

Dit traject van projectmatig werken is voor onderwijsinstellingen vaak nog onwennig. Vertegenwoordigers vanuit het onderzoek, waar projectmatig werken standaard is, kunnen in dit traject de onderwijsinstellingen helpen bij de opstelling van de projectplannen en kunnen tevens aangeven of, en in welke vorm, het onderzoek een inhoudelijke bijdrage kan leveren aan de uitvoering van deze Kenniswerkplaatsprojecten. Dit betekent wel dat alle partijen er als gelijken in moeten zitten. Ook hier heeft de werkplaatsmanager een zeer belangrijke coördinerende taak, uiteraard en altijd in nauw overleg met de kennisinstellingen. Het proces moet goed worden bewaakt en alle partijen moeten worden gestimuleerd om actief te participeren en zich aan afspraken te houden.



Fase 4: Begroten van de kennisagenda

In vervolg op de inhoudelijke programmering van het onderzoek door de onderwijs- en onderzoeksinstituten in de Kenniswerkplaats geven deze ook een begroting van de jaarlijkse omvang van de inzet en kosten per thema over de totale doorlooptijd van de Kenniswerkplaatsprojecten. Deze begroting geeft een raming van de hoeveelheid uren van studenten en hun begeleiders bij de onderwijsinstellingen en de hoeveelheid uren van experts van onderzoeksinstituten. Per uur wordt een bepaalde kostprijs overeengekomen, waarbij uren van studenten uiteraard een veel lagere kostprijs kennen dan uren van begeleiders en onderzoekers.

De begroting van uren en kosten kan vanzelfsprekend voor het eerstkomende jaar veel nauwkeuriger worden bepaald dan de begroting voor latere jaren. Dat betekent dat er concrete afspraken kunnen worden gemaakt over de inzet en financiering van onderzoek in het eerstvolgende jaar, en dat afspraken over latere jaren meer een meer een globaal en tentatief karakter zullen hebben, die later concreet gemaakt zullen worden bij het opstellen van het jaarlijks te actualiseren werkplan.

Aan de hand van de opgestelde begroting van de kosten worden de definitieve financieringsafspraken met de regio gemaakt. Aldus ontstaat voor het onderzoeksprogramma een jaarlijks begrotingsoverzicht met bijbehorend financieel dekkingsoverzicht.

Fase 5: Afspraken vastleggen in het Regiocontract

De regionale kennisagenda voor de Kenniswerkplaats is aldus inhoudelijk en begrotingstechnisch ingevuld in goede samenspraak tussen onderwijs- en onderzoeksinstituten en de regionale actoren in de Kenniswerkplaats. Deze kennisagenda moet dan nog bestuurlijk worden vastgesteld om de afspraken over uitvoering en financiering te bekrachtigen. Vaststelling van de kennisagenda

geschiedt in de vorm van een Regiocontract, te ondertekenen door bestuurders van betrokken instellingen. Het Regiocontract kan door onderliggende documenten gestaafd worden, bijvoorbeeld door de uitgewerkte Kennisagenda en een ondernemingsplan, waarin de zakelijke afspraken over het management van de Kenniswerkplaats zijn vastgelegd.

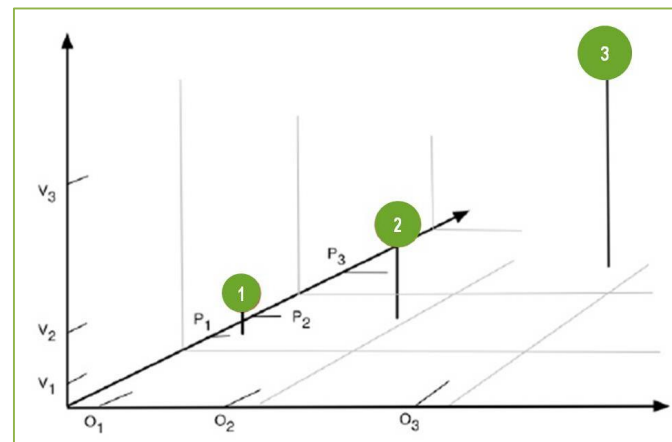
Werken en leren in de Kenniswerkplaats

De kenmerken van leren en werken in de Kenniswerkplaats zijn heel anders dan die van een gemiddelde opleiding, cursus of stage als leeromgeving: de Kenniswerkplaats is interdisciplinair, intersectoraal en er zijn meerdere organisaties of systemen bij betrokken. Omdat er nog geen kant en klaar concept bestaat om zo'n leerwerkproces vorm te geven, is in de Kenniswerkplaats een 'ondersteuningsgroep' in het leven geroepen. Deze groep heeft als taak om concepten, instrumenten en werkwijzen te ontwikkelen om het leren en werken te ondersteunen, faciliteren, organiseren, evalueren en steeds weer te verbeteren. De eerste inzichten betreffen de manier hoe aan projecten wordt gewerkt (het transitie-model) en de wijze waarop in samenwerkingsverbanden wordt gewerkt (de learning communities). Beide concepten hebben het doel om de transitie van de regio te bevorderen en worden hieronder beschreven.

Het transitie-model

Wanneer in een project wordt samengewerkt, gaat het om meer dan alleen om een van tevoren gesteld doel zo goed mogelijk te realiseren. Het gaat er ook om elkaar te begrijpen, zich in elkaar te leren verplaatsen, verschillende doelen en belangen te koppelen en synergie te bewerkstelligen door optimaal gebruik maken te maken van de diversiteit. Wie goed kijkt ontdekt bij het werken aan projecten drie dimensies:

1. De eerste dimensie (**P**) is het project zelf. Elk project heeft een doel en het is zaak om dit doel op een goede manier te realiseren. Hier gaat het om de taakgerichtheid, zowel ten behoeve van het product als het proces van het project (de activiteiten). Indicatoren voor projectopbrengsten zijn bijvoorbeeld het voldoen aan de verwachting van de opdrachtgever, de onderbouwing, de originaliteit, de documentatie en archivering en het 'verder dan de opdracht kijken'.
2. Bij de tweede dimensie (**O**) staat het leerproces centraal. Hoe ontwikkelen de deelnemers aan het project zich, wat leren de andere shareholders ervan en hoe ontwikkelt zich de werkwijze en organisatie al doende? Hier gaat het om de ontwikkeling op individueel, groeps- en organisatieniveau, die het gevolg is van het samenwerken en samen-lernen. Indicatoren voor de ontwikkeling zijn bijvoorbeeld de wijze waarop gebruik gemaakt wordt van feedback (individueel, als team en als organisatie) en het niveau waarop geleerd wordt. Ook kan je kijken hoe de interne diversiteit in de groep of organisatie wordt benut. Wordt er solistisch gewerkt of zoekt men elkaar op en leert men van elkaar door verschillen in persoonskenmerken en achtergrond als kansen te zien voor persoonlijke en professionele groei?
3. De derde dimensie (**V**) is de daadwerkelijke regiotransitie: hoe kunnen de projectresultaten en de leer-resultaten duurzaam worden verankerd in de regio, d.w.z. hoe kunnen ze eraan bijdragen dat er een blijvend effect wordt bereikt met het project?



Het transitie-model (met dank aan G. Bomhof en E. Hekman)

Ter illustratie: een toelichting van de drie dimensies aan de hand van een fictief project dat gaat over de revitalisering van oude smokkelroutes.

- In een eenvoudige versie (P) zou het resultaat van zo'n project kunnen zijn dat de routes zijn ontworpen en misschien zelfs zijn gerealiseerd en dat de studenten hun studiepunten krijgen.
- Op een hoger niveau (O) wordt in het proces expliciet aandacht besteed aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling op individueel en teamniveau bij de deelnemende partners. 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.
- Op een derde niveau (V) wordt gekeken naar de kwaliteit van de transitie: de opbrengsten dragen bij aan een duurzame ontwikkeling in de regio; de betrokkenen hebben met en van elkaar geleerd en zich op individueel, team- en organisatieniveau verder ontwikkeld. In dat geval is er tijdens het proces aandacht geweest voor groei op alle drie dimensies. Het smokkelpaden-project is veel breder aangepakt. Burgers en een terreinbeherende organisatie hebben de krachten gebundeld om de paden te onderhouden en een natuureducatief programma te verzorgen, 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 kan het worden gebruikt als voorbeeldcasus binnen een aantal opleidingen.

Hierbij gaat het om de effecten van de samenwerking aan een project of een reeks van projecten (een tijdbe-grensde activiteit) op de lange termijn. Is er sprake van een, in potentie, blijvend effect op de ontwikkeling van de omgeving? Een indicator voor verduurzaming is bijvoorbeeld de wijze waarop met de probleemformulering en de projectaanpak al bewust rekening wordt gehouden met een kansrijke duurzame bijdrage aan regio-ontwikkeling. Een tweede invalshoek bestaat uit het beoordelen van de gedragsverandering bij betrokkenen. Hebben de ervaringen in het samenwerkingsverband ertoe geleid dat betrokkenen zich de werkwijze eigen ge-maakt hebben en een ontwikkelingsagenda willen opstellen?

Elk project dat wordt uitgevoerd in de regio kan worden gepositioneerd in het transitie-model. Bij elke dimensie kan worden aangegeven wat de ambitie is. Op die manier kunnen de verwachtingen van alle betrokkenen (de vijf 'O's) goed op elkaar worden afgestemd. Daarnaast worden bij elke dimensie werkwijzen en instrumenten ontwikkeld en ingezet:

- Bij de projectdimensie kunnen bijvoorbeeld methoden voor projectmatig werken, creativiteitstechnieken, technieken voor presentatie van de resultaten, en richtlijnen voor communicatie met de opdrachtgever worden bepaald.
- Bij de dimensie 'ontwikkeling' kunnen didactische werkvormen worden ingezet om het leren door de shareholders te faciliteren, zoals workshops, methoden van feedback en reflectie, gespreks-technieken voor multistakeholder-processen.
- Bij de dimensie 'verduurzaming' horen procedures en strategieën om in de regio alle voor het project relevante processen en partijen te vinden en erbij te betrekken, zodat een projectresultaat optimaal 'landt' in de regio.

Nog een andere functie van het model is de monitoring en evaluatie van de kwaliteit van processen en resultaten. Op elke dimensie kunnen ambitieniveaus en bijbehorende kwaliteitscriteria geformuleerd worden. En ten slotte is er nog een derde functie van het transitie-model: het geeft houvast voor de



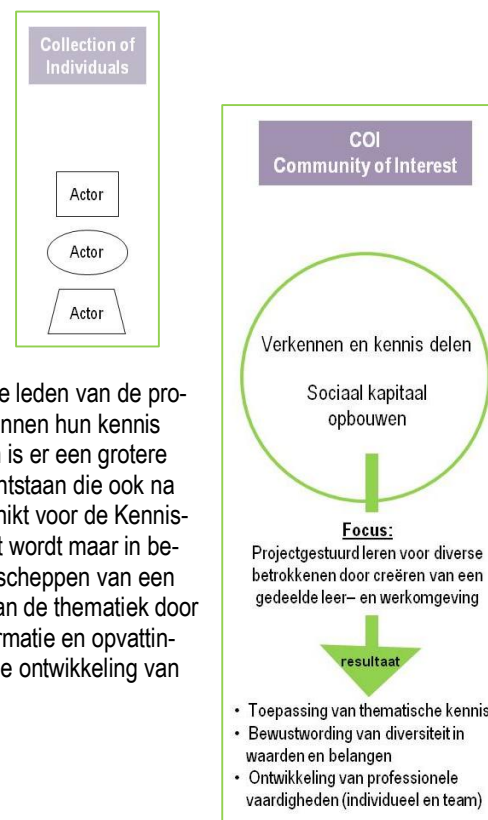
Keuze en beoordeling van passende Kenniswerkplaats-projecten (afb. op basis van model Bomhof / Hekman)

keuze van projecten. Als een project namelijk niet kan bijdragen aan enige vorm van ontwikkeling of verankering, hetzij op persoonlijk niveau, hetzij in de instelling of in de regio, en als het ook niet zo kan worden aangepast dat dit wél het geval is, dan is het niet geschikt om in de Kenniswerkplaats te worden uitgevoerd.

Leren in samenwerkingsverbanden

Veel gangbare samenwerkingsprojecten scoren hooguit op de van te voren bepaalde resultaten, en ook dat niet altijd even goed. Van ontwikkeling of duurzame verankering is vaak geen sprake. Om ook ontwikkeling (zowel op individueel niveau als voor het team, de instelling en de regio) en verankering in de regio mogelijk te maken moeten zowel de aard, de intentie als de reikwijdte van de samenwerking wezenlijk aangepast worden. In de Kenniswerkplaats is naar aanleiding van deze observatie een model voor de ontwikkeling van een leer- en samenwerkingsgemeenschap op vier niveaus uitgewerkt⁶.

1. Collection of Individuals – In veel samenwerkingsprojecten is er sprake van een verzameling van individuele spelers, gegroepeerd in een tijdelijk samenwerkingsverband (de projectgroep). Elk van de deelnemers heeft zijn eigen doel. De samenwerking vindt dan plaats vanuit pragmatische overwegingen en is gericht op het realiseren van het al vooraf geformuleerde projectdoel. Er is bij de deelnemers geen individuele of gezamenlijke leerbehoefte. Het gaat vaak om uitvoeringsprojecten die gestuurd worden op tijd en geld. Zulke projectgroepen zijn niet geschikt voor een leeromgeving als de Kenniswerkplaats.
2. Community of Interest (COI) – Het delen van kennis wordt pas mogelijk als projectleden en externe deskundigen elkaar vinden rond een verbindend thema. De gemeenschappelijke interesse vormt de drijfveer om informatie met elkaar te delen en nieuwe kennis te creëren. De leden van de projectgroep nemen deze nieuwe kennis en inzichten mee om toe te passen in het project. Ze kunnen hun kennis verkennen en verbreden. Door de uitwisseling van uiteenlopende standpunten en opvattingen is er een grotere kans op het ontstaan van nieuwe inzichten en oplossingen en er kunnen nieuwe netwerken ontstaan die ook na afloop van het specifieke project voortbestaan. Zo'n *Community of Interest* is in principe geschikt voor de Kenniswerkplaats, maar zal op de ambitieschaal worden beoordeeld als 'beperkt'. Tijdens het project wordt maar in beperkte mate geïnvesteerd in het opbouwen van sociaal kapitaal, waarmee bedoeld wordt het scheppen van een klimaat van vertrouwen en wederzijdse betrokkenheid. De focus ligt vooral op het uitdiepen van de thematiek door uitwisseling van kennis en standpunten. En 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.



⁶ De informatie over het leermodel is afkomstig van de onderzoekers E. Hekman en G. Bomhoff. (Vgl. Bomhof, Hekman, 2012)



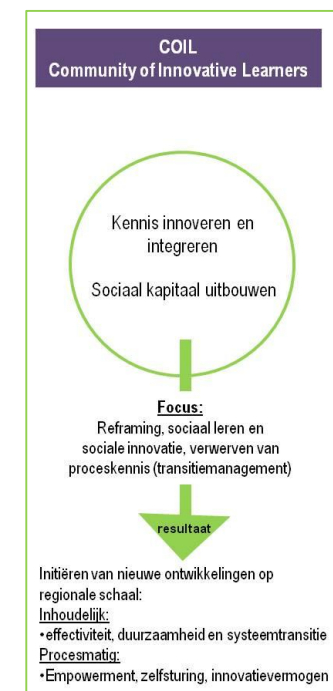
3. Community of Learners (COL) – In een dergelijke samenwerkingsvorm staat het collectief leren centraal en zijn de processen van 'samen-werken' en 'samen-leren' nauw met elkaar vervlochten. Bovendien zijn alle leden van de gemeenschap bewust bezig met het ontwikkelen van (deel-)competenties. Voorwaarde voor de vorming van een COL is dat er sprake is van een (h)echte community met als kenmerk een actieve betrokkenheid van alle deelnemers. Vooraf hebben zij de intentie uitgesproken om met en van elkaar te leren. Concreet betekent dit twee dingen:
- Ten eerste, dat er bewust geïnvesteerd wordt in de onderlinge relaties, wederzijds vertrouwen en wederkerigheid;
 - Ten tweede dat er regelmatig ontmoetingen plaatsvinden (real life en virtueel) met alle deelnemers uit de diverse gelegingen om van elkaar te leren, samen te reflecteren op het proces en bij te dragen aan de leercultuur van de community.

Meer dan bij een COL is er bij deze vorm van samenwerking en samenleren sprake van persoonlijke en professionele ontwikkeling, op individueel en op groepsniveau. Het collectieve commitment om met en van elkaar te leren vergroot ook de kansen op verankering van de uitkomsten en (leer)ervaringen. Een COL is geschikt voor de Kenniswerkplaats en zal doorgaans als 'gemiddeld' worden beoordeeld.

4. Community of Innovative Learners (COIL) – Indien een samenwerkingsgroep 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. Inhoudelijk ligt hier de focus op het verbreden en toepassen van regio-geïntegreerde kennis. Maar er is meer. De overgang van COL naar COIL wordt vooral bepaald door drie factoren:
- De structurele betrokkenheid in de leer- en werkgemeenschap van zoveel mogelijk O's en heel bewust aandacht voor de onderlinge relaties en het creëren van een open leer- en werkcultuur;
 - Toepassing van proceskennis over transitie management, vooral in de keuze van kansrijke projecten, het realiseren van een breed draagvlak, de ambitie tot continuering en consolidatie;
 - Een verruiming naar ontwikkeling op systeemniveau omdat vooral daar veranderingsprocessen een duurzamer karakter krijgen.

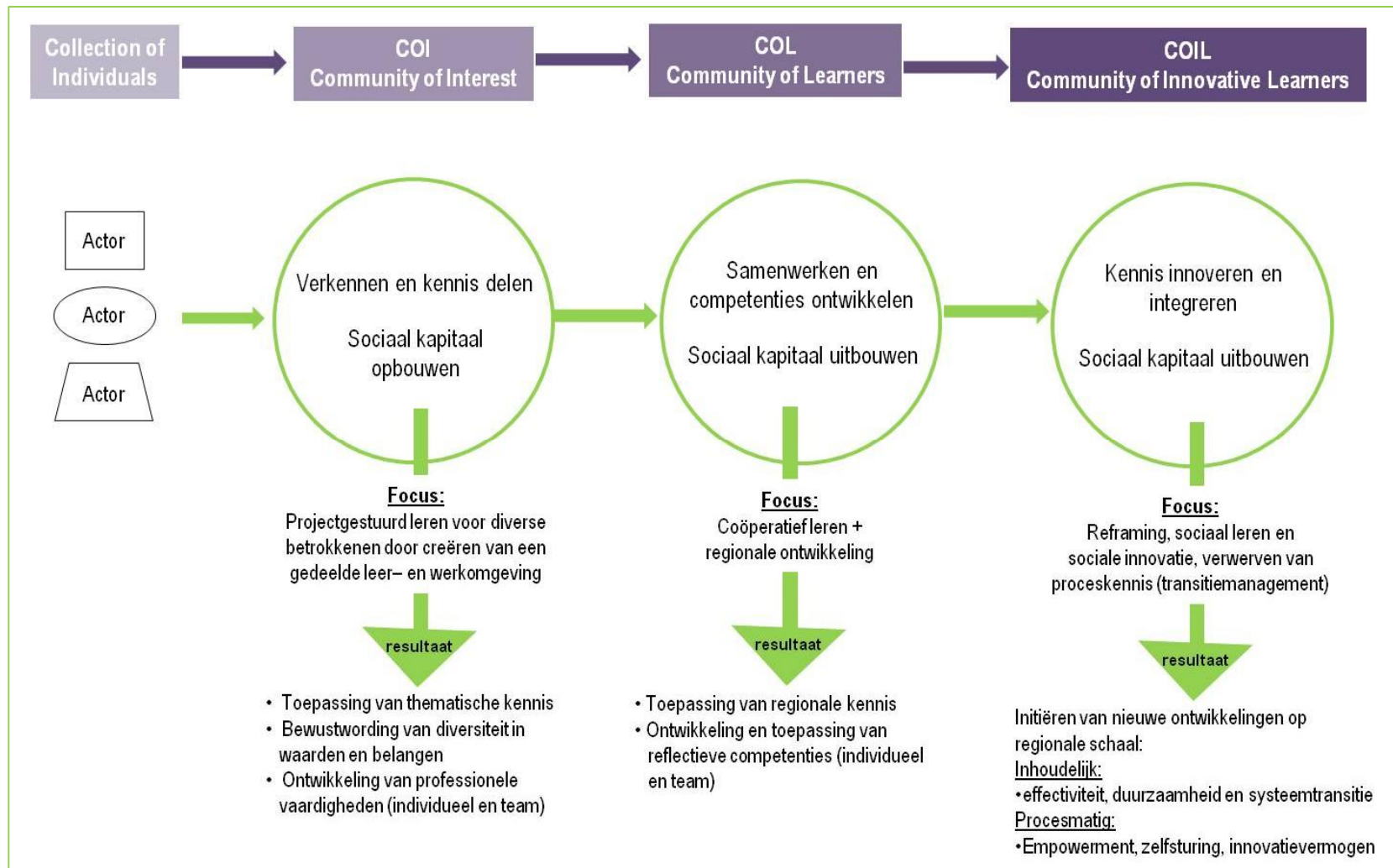
Door de grotere heterogeniteit aan deelnemers (hun achtergronden, ervaring, belangen, prioriteiten en dergelijke) zal bij de groei naar een COIL expliciet tijd en aandacht besteed moeten worden aan het uitbouwen van sociaal kapitaal en het samen ontwikkelen van omstandigheden die sociaal leren bevorderen. In een COIL moeten er specifieke proceskennis en –vaardigheden aanwezig zijn om transities te kunnen initiëren en te faciliteren. Meer dan bij de COL als samenwerkingsvorm zal bij een COIL sprake zijn van een bijdrage aan transitieprocessen. In de termen van het transitie model betekent dit een potentie op alle drie de dimensies (P, O en V). Samenwerken en –leren in een COIL is het doel waarnaar in de Kenniswerkplaats uiteindelijk wordt gestreefd.

Samenwerkingsverbanden kunnen zichzelf dus ontwikkelen van het niveau van een groep individuele spelers tot een gemeenschap van 'innovative learners'. Dit laatste niveau is het streefdoel van de Kenniswerkplaats. Daarvoor is het belangrijk dat binnen zo'n leergemeenschap zoveel mogelijk diversiteit aan deelnemers wordt bevoor-



derd. Dat geldt enerzijds voor hun persoonlijke en professionele competenties (junior en senior, wat natuurlijk niet per se aan leeftijd is gebonden). En anderzijds betekent dit ook dat deelnemers uit zo veel mogelijk O's vertegenwoordigd moeten zijn. De junior deelnemers kunnen studenten zijn, die in een optimale situatie een heel diverse achtergrond hebben: verschillend in opleidingen (multidisciplinair) en ook in niveau: vmbo-mbo-hbo-wo (multilevel). Maar ook bijvoorbeeld medewerkers van bedrijven die in zo'n een leer- en werkarrangement nieuwe (deel)competenties in het kader van continue professionele ontwikkeling (een Leven Lang Leren). In zo'n situatie fungeert de COIL als rijke leeromgeving waarin feedback gegeven kan worden, zowel vakinhoudelijk als met betrekking tot het leerproces.

Ook de senior deelnemers zijn in een optimale situatie afkomstig uit zoveel mogelijk O's: onderwijs en onderzoek, ondernemingen, (semi)overheid en maatschappelijke organisaties, waaronder ook belangenorganisaties van burgers. In hun expertrol kunnen ze input geven vanuit hun kennis en praktijkervaring, maar zij kunnen ook als coach optreden om het leerproces in een COIL te structureren. Tegelijk zijn ook zij lerenden, want vragen van de andere deelnemers zetten hun telkens weer op scherp.



De oplopende niveaus van samenwerkend leren. Streefdoel van de Kenniswerkplaats is de COIL

RegioLeren in de Kennisswerkplaats

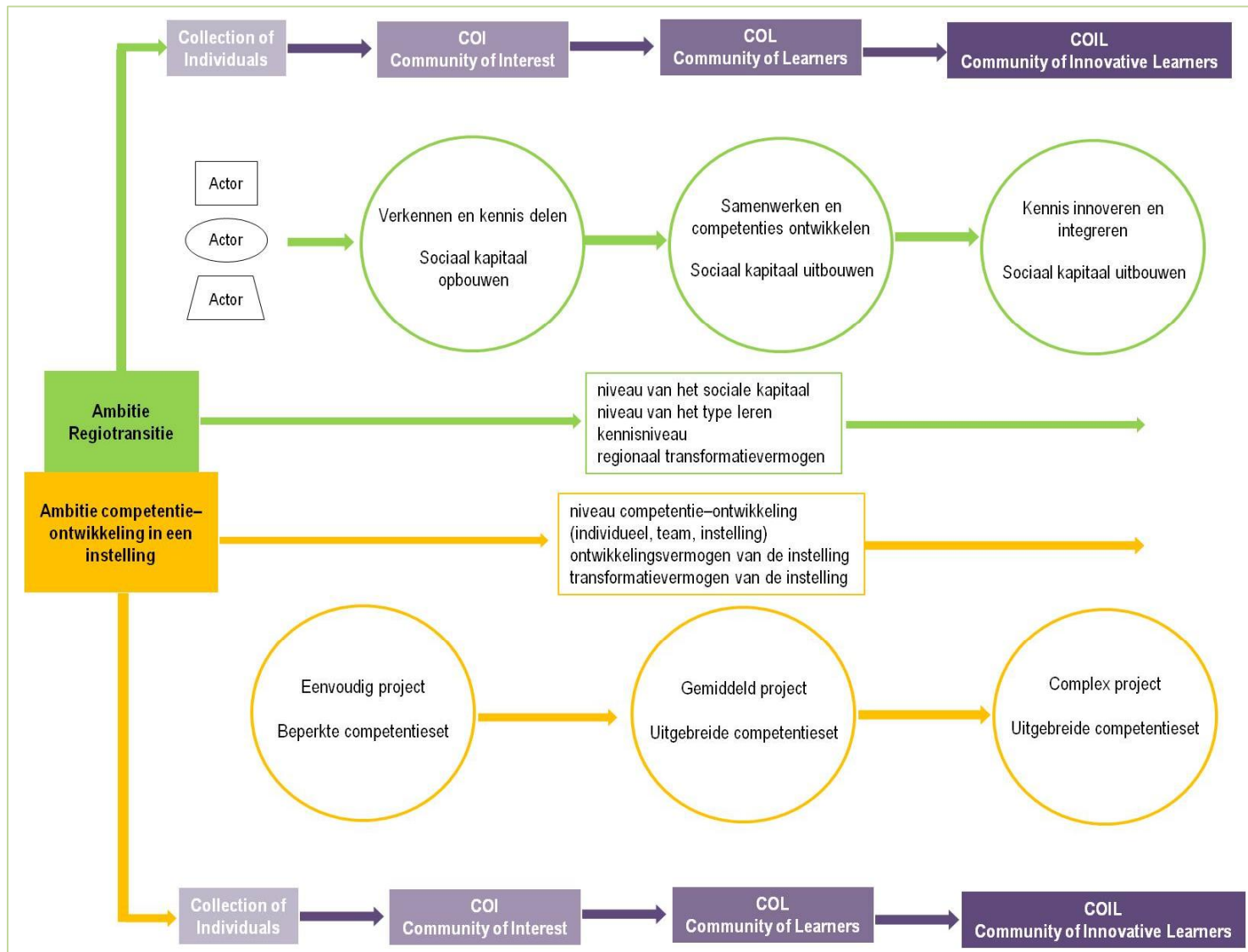
Een COIL levert de optimale bijdrage aan RegioLeren, maar tegelijkertijd ook aan het leervermogen in kennisinstellingen, overheden en bedrijven. Beide samen betekenen dat men werkelijk met het regionale transitieproces bezig is. De leerambities van een regio en die van een instelling (een onderwijs- of kennisinstituut, een overheid of een onderneming) lopen namelijk parallel aan elkaar.⁷

In de afbeelding op de volgende pagina wordt dit in beeld gebracht. Het proces in de bovenste helft (groen) geeft de ontwikkeling weer van de leerambities voor de regio als geheel, zoals ze zich in de Kennisswerkplaats afspelen. Hiervoor is vooral bepalend waar men op de langere termijn naar toe wil werken. Hoe verder men op deze lijn naar rechts verschuift, hoe intensiever zijn 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 (Collectie of Individuals) tot aan de meest uitgebreide vorm van lerende samenwerking: de COIL (Community of Innovative Learners). In de onderste helft (geel) wordt de ambitie van de kennisinstelling, de onderneming of de overheid weergegeven. Ook hier is de ontwikkeling uitgebreider en duurzamer naarmate men meer naar rechts verschuift: van een eenvoudig project met een zeer beperkte set aan competenties tot een complex project met een uitgebreide set aan competenties.

Uit de afbeelding op de volgende pagina worden 4 dingen duidelijk:

1. Je kunt als instelling niet volstaan met een vorm van samenwerking die blijft steken op het niveau van *Collection of Individuals*. Dit is eigenlijk niet meer dan een bij elkaar geraapt groepje spelers, elk met een eigen belang en een eigen doel en zonder elke vorm van gedeelde ambities. Op die manier zal je er niet in slagen om een ontwikkeling door te maken.
2. Alle instellingen samen (de 5 O's) kunnen niet bijdragen aan de transitie-ambitie van de hele regio, wanneer zij in hun samenwerking blijven steken op het niveau van *Collection of Individuals*. Hier geldt hetzelfde als in het punt hierboven is gezegd.
3. Maar ook het vormen van een *Community of Interest* (COI) is niet voldoende, noch voor een individuele instelling, noch voor de regio als geheel. Je komt dan niet verder dan het uitwisselen en delen van kennis in eenvoudige projecten met geringe leereffecten. Een COI is wel geschikt als instapniveau voor spelers die elkaar nog niet kennen. Een COI kan een rol spelen in de Kennisswerkplaats, maar zal dan worden getypeerd als 'beperkt' (vgl. de afbeelding op pagina 21).
4. In de Kennisswerkplaats gaat het om gemeenschappen die hebben uitgesproken met en van elkaar te willen leren. Maar dat alleen is niet voldoende. Ze moeten ook willen vernieuwen: zichzelf (op niveau van het individu, het team en de instelling), en de regio. Een COIL is daarom het doel waar de Kennisswerkplaats uiteindelijk naar toe werkt.

⁷ Vgl. in de referentielijst achterin Bomhoff 2011 en Drijfhout 2011. De afbeelding op de volgende pagina is een enigszins gewijzigde versie van het model dat door Bomhoff resp. Drijfhout is gepresenteerd.



3. Stellingnamen

In dit hoofdstuk komen vertegenwoordigers van de instellingen aan het woord die in de Kenniswerkplaats samenwerken. Hoe denken zij over de Kenniswerkplaats? Wat zijn hun ervaringen tot nu toe en waar willen ze naar toe werken? Aan het woord zijn achtereenvolgens de wethouders Siepie Hylkema en Houkje Rijpstra, bestuursvoorzitter van AOC Friesland Ton Stierhout, de regiomanagers Andree Hofer en Wim Oosterhuis, ondernemer Eddy Wymenga, en vier studenten die aan het werk zijn in de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân.

De politiek

Siepie Hylkema is voor de tweede periode wethouder van de gemeente Dantumadiel. In deze tweede periode is zij verantwoordelijk voor de programma's 'Leven lang leren' en 'Ondernemen in Dantumadiel', waardoor ook de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân in haar portefeuille valt.

"Volgens mij kan de Kenniswerkplaats een fundamentele bijdrage leveren aan de belangrijke opgave die binnen de regio ligt: het behoud van een vitaal Noordoost Fryslân. De meerwaarde zit in de samenwerking vanuit diverse disciplines: ondernemers, overheid, maatschappelijke organisaties, onderwijs en onderzoek. Door deze samenwerking komt in beeld welke vraagstukken er binnen de regio liggen en waar welke kennis nodig is, zowel binnen het onderwijs als binnen de regio. De Kenniswerkplaats bundelt de diverse vraagstukken en regisseert en stimuleert de samenwerking om de vraagstukken samen op te pakken.

Ik vind dat de Kenniswerkplaats veel potentie heeft. Er zijn al diverse stappen genomen en we zijn het er in de regio over eens dat er nieuwe stappen nodig zijn om verder te komen. Voor de eerstkomende periode zie ik een prioriteit in de koppeling tussen de Agenda Netwerk Noordoost en de Kenniswerkplaats, want dan kunnen de vragen uit het sociaal-economisch masterplan en de uitvoeringsagenda van de regio goed benoemd en beantwoord worden.



Siepie Hylkema, bron foto: gemeente Dantumadiel

Als je me zou vragen hoe de Kenniswerkplaats er over een tijdje idealiter voor zou moeten staan, dan zie ik een innovatieve omgeving, een ontmoetingsplaats waar ondernemers, experts, docenten en studenten structureel samenwerken, een omgeving waar kennis bijeen wordt gebracht en waar gezamenlijk wordt gewerkt aan de vraagstukken van onze regio. Deze vraagstukken zijn inmiddels veel breder dan puur gerelateerd aan de agrarische sector. We willen en moeten de ontwikkeling van de regio intersectoraal aanpakken. Daar ligt voor mij ook een grote plus van de Kenniswerkplaats. Doordat er een brede scope aan kennisinstellingen betrokken is kan vanuit de kant van onderwijs en onderzoek de sectoroverschrijdende kennis binnengehaald worden. En verder hoop ik zeer dat we, mede via de Kenniswerkplaats, erin slagen om jonge mensen in de regio te houden. Velen hebben hun hart wel aan de regio verpaid, maar ze zien gewoon onvoldoende kansen voor een interessante carrière. Het zou mooi zijn als ze via de Kenniswerkplaats erachter kunnen komen dat in Noordoost Fryslân veel meer mogelijk is dan zij in eerste instantie dachten. Als we hen langs die weg kunnen verrassen en niet alleen voor hen boeiend werk in de regio kunnen creëren maar

tegelijk ook nieuwe jonge ondernemers zouden kunnen aantrekken, hebben we een heel belangrijk succes geboekt. Het behoud van jonge mensen is gewoon essentieel voor een vitale regio."



Houkje Rijpstra; bron foto: gemeente Tytsjerksteradiel

Houkje Rijpstra is wethouder en tweede loco-burgemeester in de gemeente Tytsjerksteradiel. In haar portefeuille heeft zij onder andere Werk en Bijstand en Beheer en Onderhoud van de openbare ruimte. Daarnaast is zij bestuurlijk voorzitter van de themagroep Leefbaar & Sociaal van de regio Noordoost Fryslân. Vanuit deze invalshoeken ziet zij duidelijke kansen een aanknopingspunten met de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân.

"Vanuit de provincie wordt met de omliggende gemeenten gewerkt aan een stevig regionaal arbeidsmarktbeleid. We willen de opgave minder vanuit de vraag van de werkzoekende oppakken maar meer vanuit de vraag vanuit de arbeidsmarkt. Dat betekent dat je goed nagaat welke kennis vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt nodig en gewenst is en over welke capaciteiten en competenties toekomstige werknemers moeten beschikken. Vervolgens wordt gekeken welk potentieel er momentaan in de regio al aanwezig is en hoe je vanuit die optiek kunt anticiperen op de vraag vanuit de markt.

Hier zie ik een belangrijke rol voor het onderwijs in de regio. Hoe kunnen vraag en aanbod beter op elkaar worden afgestemd? Ik vind dat we de opleidingen goed moeten laten aansluiten op de

Friese arbeidsmarkt. We willen immers jonge mensen carrièrekansen in de regio bieden en hen laten zien dat hier meer mogelijk is dan je op het eerste gezicht zou denken.

Het programma rond het arbeidsmarktbeleid staat op het punt van beginnen. Hiermee anticiperen de gemeenten op de wet werken naar vermogen. Voor gemeenten wordt de opgave om mensen aan het werk te helpen nog groter en we hebben de behoefte aan een nieuwe insteek, met de regio en voor de regio. Ik zie een mooie kans om de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân hierbij te betrekken."

Het onderwijs

Ton Stierhout is voorzitter van het College van Bestuur van AOC Friesland. AOC Friesland is als opleidingsinstituut vanaf het eerste uur verbonden aan de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân.

"MBO'ers zijn in de regio Noordoost Fryslân belangrijke dragers van de economie. Als opleidingsinstituut moeten wij daarom blijven zorgen voor het opleiden van gekwalificeerde vakmensen voor de regionale arbeidsmarkt. Een aantrekkelijk opleidingsaanbod met interessante praktijkcomponenten is essentieel voor de instroom van voldoende jongeren in onze opleidingen. Mede daarom hebben we van meet af aan deelgenomen aan de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân. De Kenniswerkplaats biedt ons de mogelijkheid om



Ton Stierhout; bron foto: www.mbo-voeding.nl

projecten uit te voeren waarin we intensief met HBO- instellingen, overheden, het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld samenwerken. Zo vullen wij elkaar aan bij het ontwikkelen en uitvoeren van projecten – uiteindelijk met het doel om doorlopend nieuwe praktijkgerichte kennis te vergaren waarbij wellicht op termijn ook onze VMBO-leerlingen een rol kunnen spelen.

AOC Friesland ziet in dit samenwerkingsverband goede mogelijkheden om het RegioLeren vorm te geven. De regionale insteek is voor de structurele verbinding van bedrijfsleven, overheid en kennis van doorslaggevend belang. De belangrijkste opgaven als het gaat om economische vernieuwing en het versterken van de innovatiekracht, spelen zich immers af op de regionale schaal. Bovendien is de regio ook het speelveld waarop complexe vraagstukken op het gebied van krimp, milieu en burgerparticipatie moeten worden opgepakt.

AOC Friesland maakt graag deel uit van dit netwerk. Of het nu gaat om het bedenken van nieuwe stalconcepten, het uittesten van mogelijk kansrijke gewassen, het runnen van zorgboerderijen, het herinrichten van landschap of het ontwikkelen van recreatieve mogelijkheden – met onze expertise op het gebied van regionale ontwikkeling in brede zin, zijn wij er klaar voor."

Het onderzoek

Dirk Strijker is hoogleraar Culturele Geografie en bijzonder hoogleraar Plattelandsontwikkeling aan de Rijksuniversiteit

"Zeker heeft de Kennisswerkplaats meerwaarde. Als onderwijsinstelling heb je niet altijd een opdrachtgever voor handen en hier kun je dan toch studenten op boeiende kennisvragen zetten. Bovendien worden in De Kennisswerkplaats verschillende niveaus studenten aan het werk gezet, ook samen, aan heel specifieke vragen en worden verschillende partijen, zoals bestuurders en ondernemers, bijeengebracht.

Maar het is nu nog lastig om via de Kennisswerkplaats projecten uit te voeren, omdat de opleiding heel strak in elkaar steekt qua tijd en meestal strookt dat slecht met de vragen uit de regio. Wij kunnen door ons systeem niet goed inhaken op de kennisagenda. Ondanks dat er interessante vragen bij zitten, zul je dus niet meteen de studenten erbij vinden. Aan de andere kant kun je je ook afvragen of de kennisagenda wel flexibel genoeg is om te kunnen omgaan met veranderingen, zowel aan de vraagkant als de kant van het studentenaanbod. Je kunt bovendien de vraag stellen of het onderwijs wel goed aansluit bij het werkveld als er niet getraind wordt in 'real life' opdrachten. Dat geldt niet alleen voor Nederlandse regio's en voor de Kennisswerkplaats. De RuG heeft bijvoorbeeld ook samenwerkingsverbanden met Oldenburg en Bremen. Opvallend daarin is dat de studenten helemaal niet geïnteresseerd zijn in presentaties van collega-studenten of onderzoekers. Er wordt heel diep ingegaan op een onderwerp, maar ze hebben te weinig oog voor de praktische toepassing. De Kennisswerkplaats is vergelijkbaar met de Wetenschapswinkels van de RuG. Hier worden complexe onderwerpen aangepakt, onder meer via deelprojecten. De resultaten worden meegenomen in vervolgprojecten. Maar in tegenstelling tot de Kennisswerkplaats heb je hier niet de structurering met de vraagsteller die ook het verloop van het onderzoek in de gaten houdt."

De regio

Andree Hofer en Wim Oosterhuis zijn leden van de regiegroep van de Kennisswerkplaats Noordoost Fryslân. In opdracht van de regio zijn zij de trekkers van de Kennisswerkplaats Noordoost Fryslân vanaf het eerste uur.



Dirk Strijker; bron tekst en foto: De Kennisswerkplaats Veenkoloniën, Stadskanaal 2010



Andree Hofer en Wim Oosterhuis; bron foto: gemeente Dantumadiel

"Wat ons betreft is regionale plattelandsontwikkeling niet alleen een verantwoordelijkheid van de kennisinstellingen. We zien om ons heen tal van veranderingen en ontwikkelingen die vragen om nieuwe antwoorden. De samenstelling van de bevolking wijzigt, het landschap verandert, het traditionele boerenbedrijf met landbouw en veeteelt verandert, nieuwe economische dragers ontwikkelen zich in de regio, sociale vraagstukken doemen op – kortom: *de regio is in transitie*.

Dit vraagt om een multi-sectorale grensoverschrijdende aanpak waarin de ondernemers samen met de overheid, de onderwijs- en onderzoeksinstellingen en de omgeving hun kennis delen om gezamenlijk in te spelen op de nieuwe ontwikkelingen in de regio. We kunnen en moeten heel veel samen leren: nieuwe rollen in te nemen, nieuwe competenties te ontwikkelen, nieuwe kennis te creëren en nieuwe vormen van samenwerking op te zetten.

Als regio hebben we hier een hele duidelijke verantwoordelijkheid, en volgens ons heeft de regio dat in Noordoost Fryslân heel adequaat opgepakt, samen met AOC Friesland. Eerst zijn de basisstructuren voor de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân neergelegd en de randvoorwaarden ingevuld. Dat wil zeggen dat een regiegroep is gevormd, en dat de contacten met de scholen zijn gelegd. In Noordoost

Fryslân hebben we in dat netwerk ook bewust het 'grijze' onderwijs betrokken, want de regio hecht waarde juist aan de kruisbestuiving tussen de verschillende opleidingen. We hebben gezorgd voor financiering, ook vanuit de regio, en we hebben de eerste learning by doing projecten uitgevoerd.

Parallel hieraan heeft de regio het sociaal-economisch masterplan opgesteld dat in de Agenda Netwerk Noordoost is vertaald. Daarin zijn de regionale ambitieprojecten geformuleerd, en op basis daarvan hebben we de kennisvragen gesteld om in de Kenniswerkplaats de verbinding tussen de regio, de scholen, de ondernemers en de andere O's te verstevigen.

De regio Noordoost Fryslân is klaar om de volgende stap te zetten en in de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân samen met alle deelnemende partijen door te gaan, op strategisch niveau en in concrete projecten: leren door te doen en doen door te leren."

De ondernemer

Eddy Wymenga, samen met Wibe Altenburg oprichter en directeur van Altenburg & Wymenga, een sinds 1988 gestaag groeiend ecologisch onderzoeks- en adviesbureau in Feanwâlden.

"Wij willen om een aantal redenen meer gaan samenwerken met instituten en universiteiten. Volgens ons is dit namelijk een effectieve manier om inhoud te geven aan innovatie en kennisontwikkeling, om nieuwe talenten te ontdekken en



Eddy Wymenga; foto Leo Zwarts, juni 2010

om de kwaliteit en het imago van ons werk te verhogen. Nieuwe kennis en kunde is voor ons vooral te halen bij kennisinstituten (Alterra, IMARES, Deltares) en universiteiten (RUG, WUR, RUL).

Mogelijkheden tot samenwerking zijn vaak te vinden in onze grote internationale projecten. Een andere manier is het aanbieden van promotieplaatsen, maar daar moet dan wel financiering voor zijn. Idealiter wordt dit in projectverband gedaan. Waar zich kansen voordoen, zoeken we de samenwerking actief op, maar we willen wel zicht hebben op vruchtbare resultaten. Nieuwe interessante vormen zijn bijvoorbeeld pps-constructies.

Over de hele linie gezien willen we onze huidige samenwerkingverbanden uitbreiden naar hechtere banden op meer fronten, met meer groepen en meer personen. We zoeken dus naar strategische allianties, vooral met de RUG, de WUR (inclusief van Hall) en waterinstituten. Een belangrijke stap daarvoor kan in onze visie de hechtere samenwerking met de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân zijn."

De student

Leonie Dijkstra is vierdejaars student Technische Bedrijfskunde aan de NHL en volgt de minor Innovatieconsultancy. Hoe zien zij de Kenniswerkplaats?

"In het eerste jaar van mijn opleiding kwam ik via een stage bij de provincie Fryslân in contact met Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân. Tijdens mijn stage heb ik een onderzoek uitgevoerd naar de positionering van de Kenniswerkplaats. Mij leek het belangrijk voor het functioneren van de Kenniswerkplaats dat er een stevige organisatiestructuur en een goed communicatie- en registratiesysteem moest worden opgezet.

Wat ik mooi vond tijdens mijn onderzoek was dat ik gewoon mee kon werken aan projecten. Voor mij als student was dat een goede kans om door het dagelijkse werk echt in de organisatie te duiken. In projecten zag je ook een goede koppeling van mbo aan hbo studenten.

Over de hele linie genomen denk ik dat de Kenniswerkplaats tot nu toe in de regio nog te weinig wordt gezien als eigendom van de regio. Het zou goed zijn als er een orgaan kwam waarin meerdere regionale spelers zitting hebben die gezamenlijke besluiten kunnen nemen. Het concept van de Kenniswerkplaats is naar mijn idee erg inspirerend voor de regio, vooral ook door de insteek op de structurele samenwerking op lange termijn. Het samenbrengen van alle partijen is weliswaar moeilijk, maar dat is het onderscheidende kenmerk van de Kenniswerkplaats. Je kunt mensen met elkaar verbinden die normaal gesproken niet zouden samenwerken. Vragen die op economisch en sociaal gebied uit de regio komen kan je het beste beantwoorden als je dat gemeenschappelijk doet, met het onderwijs, het onderzoek en alle spelers in de regio.

Op dit moment voer ik samen met mijn projectgroep een opdracht uit voor Kabel Noord waarin we kijken of we een plek kunnen of moeten creëren waar ZZP-ers, studenten, ondernemers en andere spelers elkaar kunnen ontmoeten, werken en innovatieve en onverwachte samenwerking kan ontstaan. Ik denk dat je hiervoor niet iets nieuws zou moeten opzetten, maar dat je de krachten moet bundelen met andere innovatiecentra in de regio. Daarin zou de Kenniswerkplaats absoluut een rol kunnen spelen."

4. De praktijk in Noordoost Fryslân

Dit hoofdstuk gaat in op de ontwikkeling van de Kenniswerkplaats in de regio Noordoost Fryslân. Tijdens een oriënterende en verkennende fase zijn hier vanaf eind 2007 / begin 2008 de eerste stappen in de richting van een volwaardig functionerende Kenniswerkplaats gezet. Hieronder wordt beschreven wat gedurende deze vier jaar in de regio is gedaan en welke acties vanaf 2012 gepland zijn.

Noordoost Fryslân als samenwerkende regio

Tot nu toe zijn de Kenniswerkplaatsen in Nederland vooral vanuit het onderwijs geïnitieerd. In Noordoost Friesland was dit anders. Dit is de eerste werkplaats die vanuit de regio is geïnitieerd. Dat ligt mede daaraan dat deze regio al sinds 2002 een sterke organisatiegraad heeft.

NOFA

Een voorbeeld voor deze regionale samenwerking is de Noordoost Friese Aanpak (NOFA). NOFA is het samenwerkingsverband van de gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Dongeradeel en Kollumerland c.a. In NOFA-verband is de strategische samenwerking in de regio tot bloei gekomen. Gezamenlijk is in 2002 een regiovisie ontwikkeld, die ook als basis heeft gediend voor verdere samenwerking met de provincie.

Vital Rural Area

Momenteel wordt in NOFA-verband uitvoering gegeven aan het Europese project Vital Rural Area. Dit project is gericht op de sociaal economische versterking van het platteland. NOFA is de leadpartner van dit project dat samen met 12 andere partners wordt uitgevoerd.

In 'Vital' staat de zogeheten 'cooperative agreement approach' centraal: sterke punten en krachten van diverse partijen in de regio (inwoners, bedrijven, onderwijs, overheid en omgeving) benutten en bundelen, en open staan voor Europese ervaringen en contacten. Door netwerken te vormen waarbij lokale en regionale partners de handen ineen slaan, prioriteiten stellen voor de meest effectieve activiteiten en afspraken hierover vastleggen, kan een maximaal resultaat worden behaald.

Een voorbeeld hiervan is de Noordoost Friese regiomarketing campagne *Dwaande*, die volgens de in Vital toegepaste methodiek voor 'branding of the region' is ontwikkeld.

De uitgevoerde activiteiten, opgebouwde netwerken, behaalde resultaten en bereikte effecten worden vertaald in standaardmethodieken en instrumenten. Deze componenten, verrijkt met resultaten van andere internationale projectervaringen worden met behulp van wetenschappers van de universiteiten uit de diverse partnerregio's vastgelegd in het 'Rural Power Pack'. Dit is één van de eindresultaten van Vital en levert overdraagbare methodieken voor de sociaal economische versterking van plattelandregio's.

De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân en het EU-project Vital hebben een wederzijds versterkend effect. Aan de ene kant is de methodiek van de Kenniswerkplaats een waardevolle component binnen het Rural Power Pack, en aan de andere kant wordt de Kenniswerkplaats via de Noordoost Friese deelnemers op een Europees platform getild.



SEMP en het Netwerk Noordoost

De regionale samenwerking kreeg een vervolg in de Agenda Netwerk Noordoost gekregen, waarin naast de vier NOFA-gemeenten ook de gemeente Tytsjerksteradiel en de provincie Fryslân participeren. In dit samenwerkingsverband is een sociaal economisch masterplan opgesteld. Dit masterplan is vertaald in een agenda voor uitvoeringsprojecten, waarvoor gemeenten en provincie zich samen inzetten. Deze regionale samenwerking en de uitwerking in een agenda voor de komende decennia biedt een gedegen basis voor de methodiek van de Kenniswerkplaats in Noordoost Fryslân.



De ontwikkeling van de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân

Oriëntatie

In 2008 vond als kenniscirculatieproject een eerste oriëntatie plaats over de wijze waarop de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en de (gemeentelijke) overheid kon worden georganiseerd. Partners waren Hogeschool Van Hall Larenstein, Noordelijke Hogeschool Leeuwarden en Stenden Hogeschool, die samen met de gemeente Dantumadiel gedurende het project naast de uitvoering van allerlei deelprojecten kennis maakten met de werkplaatsmethodiek. Men concludeerde na afloop dat de Kenniswerkplaats kansen voor de regio biedt, maar dat een goed fundament in de regio daarvoor onmisbaar is.

Verkenning

Vanuit de regio is achter de schermen gewerkt aan een voortzetting, waarbij de gemeente Dantumadiel de trekkersrol op zich heeft genomen, zowel qua financiële als qua personele inzet. Het eerste onderdeel hiervan bestond uit een verkenningfase. In deze verkenningfase werd nagegaan of er voldoende wil, financiële potentie en doorzettingsvermogen was om daadwerkelijk tot een structurele samenwerking te komen tussen de betrokken partijen in Noordoost Fryslân.

In Noordoost Fryslân was daarbij sprake van een getrapte aanpak. De gemeente Dantumadiel kreeg van de regio het mandaat om als pilot-gemeente voor de Kenniswerkplaats op te treden. De gemeente, AOC Friesland en het ministerie vormden een regiegroep en legden de eerste verbindingen met de onderwijsinstellingen, waarbij ook contacten aangeknoopt zijn met de 'grijze' onderwijsinstellingen. Ook hebben deze drie partijen de randvoorwaarden voor de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân ingevuld, d.w.z. er is gezorgd voor financiering, medefinanciering (en daardoor ook medebetrokkenheid van de provincie), huisvesting, etc. In de tussentijd is het SEMP in de regio ontwikkeld en in de Agenda Netwerk Noordoost vertaald. Onderdeel van de Agenda Netwerk Noordoost zijn de ambitieprojecten. Voor deze ambitieprojecten zijn kennisvragen gesteld om in de Kenniswerkplaats de verbinding tussen de regio, de scholen en de andere O's te maken. Daarmee werd de betrokkenheid bij de Kenniswerkplaats dus breder dan de gemeente Dantumadiel en kwam er via de Agenda Netwerk Noordoost een regionaal fundament voor de kennisagenda. Met het formuleren van kennisvragen is ook het momentum bereikt om de slag van gemeente naar regio te maken.

Intentieverklaring

De formele start van de verkenningfase vond plaats in maart 2010 met de ondertekening van een intentieverklaring door de regio, het ministerie van LNV en de kennisinstellingen Van Hall Larenstein en AOC Friesland. In mei 2010 zetten ook



Ondertekening van de intentieverklaring;
Boven: J. v.d.Valk, A. Aalberts, F. Sikkens,
W. Foorthuis
Onder: Voormalig minister G. Verburg en
wethouder Siepie Hylkema

toenmalig Minister Gerda Verburg van het ministerie LNV en wethouder Siepie Hylkema hun handtekening onder de intentieverklaring.

De afspraak tussen de partijen omvatte 5 punten:

Afspraken.

1. Onderstaande partijen spreken af om in de komende anderhalf jaar een verkenning uit te voeren naar de optimale vorm van een meerjarige geprogrammeerde samenwerking.
2. De verkenning wordt afgesloten met een go / no go -moment.
3. Onderstaande partijen spreken af gedurende die periode een vertegenwoordiger vanuit bestuurlijk niveau aan te wijzen die participeert in een stuurgroep.
4. Gedurende de verkenning een aantal voorbeeldprojecten te starten.
5. Per kennisinstelling een kenniscoördinator aan te stellen.

Financiering

De regio nam de verantwoordelijkheid voor de financiering. Hiervoor heeft NOFA voor de periode van juli 2009 tot eind 2011 een subsidie aangevraagd en gekregen uit het provinciaal Meerjaren Programma Landelijk Gebied Fryslân. Doel was om via de Kenniswerkplaats het bedrijfsleven in de regio Noordoost Fryslân te innoveren, de overheid in een nieuwe regierol te positioneren en door de samenwerking met onderwijs- en onderzoeksinstituten de kennisontwikkeling in de regio te stimuleren. Het project had een financiële omvang van € 515.000, waarvan 50% door de regio en 50% door de hogescholen en het ministerie van (toen nog) LNV werd opgebracht.

Inhoud

De afspraken uit de intentieverklaring zijn in 2010 en 2011 langs drie sporen geconcretiseerd:

- A. *het bouwen van een structuur,*
- B. *de voorbereiding van een kennisagenda en*
- C. *de uitvoering van etalageprojecten.*

Deze drie sporen worden hieronder toegelicht:

A. Bouwen van een structuur

Voor de structuur is een onderscheid aangebracht tussen de interne structuur van de Kenniswerkplaats enerzijds en de externe structuur met de betrokken partijen uit onderwijs, bedrijven, overheid, omgeving en onderzoeksinstituten anderzijds.

- De interne structuur is tijdens de verkenningsfase nog niet uitgekristalliseerd, maar er is wel een regiegroep gevormd, bestaande uit:
 - ♦ Wim Oosterhuis, Andree Hofer (gemeente Dantumadiel) – als vertegenwoordigers van de regio;
 - ♦ Pieter van der Werff (AOC) – als vertegenwoordiger van het groene onderwijs en als penvoerder naar de Groene Kennis Coöperatie (GKC) van het ministerie EL&I (voorheen LNV),

- ✦ Willem Foorthuis (Nationaal programmaleider Regionale Transitie / GKC) – als adviseur namens het ministerie van ELI;
- ✦ Alice Posthuma (gemeente Dantumadiel) als werkplaatscoördinator.

Het is nodig de interne structuur vanaf 2012 helder uit te werken. Hiervoor zal in het Uitvoeringsplan voor de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân verder worden ingegaan⁸.

- De externe structuur kent 2 aspecten die met elkaar verweven zijn:
 - ✦ De structurele verbinding van regionale partners, inclusief ondernemers en burgers: Via de Agenda van het Netwerk Noordoost ligt hiervoor in Noordoost Fryslân al een redelijk fundament, maar het draagvlak voor de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân is nog beperkt. In de verdere uitwerking van de vraagarticulatie van de kennisvragen zal dit verder vorm moeten krijgen. Voor strakke directievoering op de werkplaats zal vanuit de regio meer capaciteit moeten worden ingezet.
 - ✦ De structurele koppeling met het onderwijs: De samenwerking en de consequenties daarvan in de kennisinstellingen zijn nog onvoldoende stevig. Vanuit EL&I en de groene kennisinstellingen zullen hiervoor stappen moeten worden genomen. De regio juicht een expertise-impuls vanuit EL&I en groene kennisinstellingen van harte toe. Maar de regio heeft hier ook zelf een rol in. Regionale spelers moeten ook zelf hun commitment voor de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân uitspreken. Hier ligt een stevige taak voor de werkplaatsmanager.

B. Voorbereiding van de kennisagenda

Voor de inhoud en de totstandkoming van de kennisagenda verwijzen we terug naar p. 17 e.v. In Noordoost Fryslân zijn de stappen 1 en 2 zoals daar besproken tijdens de verkenningsfase al uitgevoerd:

- Fase 1 bestaat uit een inventarisatie van en een visie op de regionale ontwikkelingen. In de regio Noordoost Fryslân zijn die in het sociaal-economisch masterplan SEMP beschreven. Hierin hebben de gemeenten in Noordoost Fryslân, de provincie Fryslân, de ondernemers en het maatschappelijk veld in de regio gezamenlijk de koers bepaald voor Noordoost Fryslân.
- De volgende stap, de kennisbehoefte in de regio, kwam in Noordoost Fryslân voort uit het SEMP, dat door de regio is vertaald in projecten waar de regio de komende jaren mee aan de slag wil. Dit is de regionale Agenda van het Netwerk Noordoost. Deze regionale agenda fungeerde als basis voor de regionale kennisvragen. In de agenda is onderscheid gemaakt tussen ambitieprojecten, prioritaire projecten en overige projecten. Voor de kennisvragen zijn de ambitieprojecten van belang. Dit zijn themagerichte projecten waarin de regio samen met belanghebbenden thema's wil uitwerken om verder richting te geven aan haar ambities. Deze verdiepingsslag verbindt lopende projecten onderling, versterkt de samenhang en geeft richting aan verdere keuzes. Binnen de regio zijn themagroepen aan de slag gegaan met de uitwerking en uitvoering van alle projecten. Elke themagroep staat onder leiding van een van de algemeen directeuren/secretarissen van de deelnemende gemeenten. Voor alle themagerichte projecten binnen een themagroep zijn de betreffende projectleiders gevraagd, op basis van

Het regionale ontwikkelingsplan, het daaruit voortkomende uitvoeringsplan, de kennisvragen in de regio en de koppeling van deze vragen aan de kennisinstellingen worden in het tweede deel van deze reeks uitvoerig behandeld (*De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân – Op weg naar een regionale kennisagenda*)

⁸ Zie hiervoor De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân, Deel 3 – Dwaande; Het uitvoeringsplan

een voorzet van de Kenniswerkplaats kennisvragen op te stellen. De notitie “*Kennisvragen regio Noordoost Fryslân*” – een document in ontwikkeling is het resultaat daarvan. Hierin zijn de kennisvragen geformuleerd.

- De vervolgstap is de koppeling van de kennisvragen van de regio aan de kennisinstellingen. Het doel daarvan is tweeledig:
 - ✦ enerzijds komen tot een langdurige samenwerking tussen regio en kennisinstellingen, om zo de regio om te vormen tot een lerende regio die slim de kennisnetwerken weet te verbinden aan eigen netwerken;
 - ✦ anderzijds direct kennis en inzicht opdoen voor lopende vraagstukken.

Maar om deze stap te kunnen zetten is een structureel extern samenwerkingsverband met de kennisinstellingen noodzakelijk. Zoals boven al gesteld, ontbreekt deze structuur nu nog. Wel bestaan er in de regio al contacten met de (hoge)scholen, die als basis hebben gediend voor een eerste opzet van een regio-agenda⁹. In het overleg rond de regio-agenda is benadrukt dat de kennisvragen in de verdere uitwerking met de betreffende kennisinstelling vooral op het punt van de vraagarticulatie nadere aandacht verdienen. Daarnaast is geconstateerd dat de kennisvragen over het algemeen een HBO- en soms academisch karakter hebben. Uitwerking van de vragen en omschrijving van daarvoor benodigde kennisproducten zal in veel gevallen ook concrete vragen voor MBO-instellingen opleveren. Voor de organisatie van de structuur met de kennisinstellingen en de daaraan verbonden ontwikkeling van de leeromgeving is dringend versterking nodig. Deze zal vanuit ELI en de groene kennisinstellingen geïnitieerd worden.

- C.** Uitvoering van etalageprojecten;
Etalageprojecten zijn learning by doing projecten die een goed beeld geven welke projecten in een structurele fase in de kenniswerkplaats uitgevoerd kunnen worden. Sinds de start van de verkenningsfase zijn o.a. de volgende projecten uitgevoerd of in gang gezet..
- Energie uit hout, resultaten kapmethodiek
 - Energie uit hout, belevingsonderzoek
 - Energie uit hout, opzet calculatiemodel
 - Steenmeel
 - Opzetten van activiteiten bij dorps huizen
 - Inzet van vrijwilligers bij dorps huizen
 - Opzet interne structuur, relatie met ondernemers
 - Opzet interne structuur, relatie met onderwijs
 - Kenniskaart
 - Fietsroutes



Affiche voor een van de learning y doing projecten
(Foto: M. Rozendal)

⁹ Zie voor een gedetailleerde beschrijving deel 2 van deze reeks: De Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân – Op weg naar een regionale kennisagenda.

De kwaliteit van de etalageprojecten is niet altijd tevredenstellend. Dit is vooral het geval bij sommige rapporten die zich bezig houden met de Kenniswerkplaats zelf. Uit enkele hiervan spreekt onvoldoende begrip bij de studenten over het concept van de Kenniswerkplaats. Dit is niet bedoeld als verwijt aan de studenten. Wel zou hieruit de conclusie kunnen worden getrokken dat het kennismanagement in de Kenniswerkplaats nog verbeterd kan worden. Het interne proces van action learning lijkt nog niet goed op gang te zijn gekomen.

Studenten blijken grotendeels redelijk tevreden over de begeleiding van de projecten vanuit de kenniswerkplaats. Er moet echter in de komende periode beter worden gelet op de inhoudelijke verslaglegging van de projecten en de administratieve afhandeling. Ook aan de communicatie van de resultaten schort het nog. De projecten worden summier beschreven op de eigen site van de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân en op de portal-site van de Kenniswerkplaats¹⁰, maar uitgebreide informatie over de projecten, de resultaten en de deelnemers vind je hier nog niet.

Dit alles is een voorwaarde voor een adequate evaluatie en alleen dan kan kennisontwikkeling tot stand komen. Voor de verslaglegging en evaluatie zijn door de ondersteuningsgroep van de Kenniswerkplaats inmiddels wel toetsingsinstrumenten ontwikkeld. Voorbeelden daarvan zijn opgenomen in bijlage 1 en 2 (*Voorbeeld voor een begeleidings-, beoordelings- en verslagleggingsinstrument* en *Voorbeeld voor een beoordeling door de manager van de Kenniswerkplaats*) op pagina 41 en 45)

Voor de komende periode zal een prioritair learning by doing proces rond het concept *Place Keeping* worden opgezet. De voorbereidingen hiervoor lopen al. Dit proces biedt ook mogelijkheden voor een constructieve verbinding met andere werkplaatsen en Europese programma's, met en naast *Vital Rural Area*. Ook is eind januari het KIGO-project 'Natuurlijk Ondernemen' voorbereid, waaraan Noordoost Fryslân deelneemt en waarin ondernemen met en in natuur, landschap en platteland (NLP+) centraal staat.

Conclusie en vooruitblik

Al met al kan geconcludeerd worden dat goede resultaten geboekt zijn. Vanuit het ministerie wordt dit bij monde van de programmeerder GKC/RT beaamd. Hij typeerde de regio Noordoost Fryslân als coöperatieve partner, die met zijn aanpak van het sociaal economisch masterplan en de Agenda Netwerk Noordoost een prachtige basis heeft gecreëerd voor verdere ontwikkeling van de Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân. In de regio is de wil tot doorontwikkeling aanwezig. Dit blijkt o.a. uit het feit dat de Kenniswerkplaats is opgenomen in de lijst van prioritaire projecten van de Agenda Netwerk Noordoost. Daarnaast is de regio volop en met enthousiasme bezig met het formuleren van de kennisvragen.

Wel moeten nog stappen gezet worden. Deze mening wordt gedeeld in de regiegroep. Een mooi succes is dat er al direct vanaf begin 2012 een ervaren werkplaatsmanager is aangenomen. Daardoor kan een aantal acties versneld worden uitgevoerd. In het uitvoeringsplan worden deze stappen nader geconcretiseerd en qua urgentie en prioriteit geordend en beschreven.

¹⁰ Vgl. kenniswerkplaats noordoostfryslan.nl, resp. kenniswerkplaats.eu

5. De Kenniskerkplaats Noordoost Fryslân – Factsheet 2011

Eigendom van: Regio Noordoost Fryslân

Investering tot/m 2011: € 600.000,-

Betrokken kennisinstellingen: 3

Aantal student-uren 2009-2011: 7040

Aantal projecten: 12, waarvan 2 nog in uitvoering

Symposia: 1

Publicaties 3

6. Referenties

- Bomhof, G.H., Hekman, E.G.A., 2012, De Kenniskerkplaats Veenkoloniën, Op weg naar volwassenheid
- Foorthuis, W., Koopman, G., 2011, De Werkplaats Veenkoloniën
- Hofer, A. Oosterhuis, W, 2011, Plan van aanpak afsluiting verkenningsfase
- Noord-NL, nr. 9, p. 10/11, De Werkplaats van start met 'Leren Innoveren' en 'Net Nix'
- Werkplaats Feanwâlden; Aanvraag voor subsidieverlening op grond van het provinciaal Meerjaren Programma Landelijk Gebied Fryslân 2007-2013

- <http://kenniskerkplaatsnoordoostfryslan.nl>
- <http://.kenniskerkplaats.eu>
- <http://kenniskerkplaats.eu/noordoost-friesland>

7. Bijlagen

Voorbeeld voor een begeleidings-, beoordelings- en verslagleggingsinstrument

Toelichting

Het formulier dat hieronder is weergegeven is afgeleid uit het transitie-model dat op pagina 20 e.v. is beschreven. Dit transitie-model kan worden gebruikt om vooraf de ambitie te bepalen en om achteraf te beoordelen of die ambitie is behaald. In het formulier zijn voor elk onderdeel (project, ontwikkeling en verduurzaming) bepaalde aspecten van belang. Elk aspect moet op alle niveaus beoordeeld worden met 'niet voldaan' of 'voldaan'.

De score van alle aspecten tezamen geeft dan zicht op de positie die een uitvoerende, een projectteam of een organisatie op de drie assen uit het transitie-model inneemt. De bedoeling is dat elke uitvoerende en/of het (project)team en/of de organisatie als geheel onderstaand schema invult.

Datum:		
Doel:	☐ - ambitiebepaling ☐ - mid-time review 1/2/3/.. ☐ - eindassessment	
Betreft de volgende cluster(s) van activiteiten (opdracht/project)	:	 (= eenheid van analyse)
- met de volgende actoren /uitvoerenden	:	 (= deelnemers / projectleden)
- afkomstig van de volgende organisaties	:	 (= betrokken instellingen)
- met beoogd effect op	:	 (= systeem)
- met opdrachtgever(s)	:	
Assessor (en)	:	

1. Projectopbrengsten

A. Kwaliteit product	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
kwaliteit resultaat	a. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	b. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	c. ☐ niet voldaan ☐ voldaan d. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	e. ☐ niet voldaan ☐ voldaan

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

Niveau 2 : bruikbaar antwoord op oorspronkelijke vraagstelling (b)

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

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

B. Kwaliteit proces	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
oordeel over proces	a. ☐ niet voldaan ☐ voldaan b. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	c. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	d. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	e. ☐ niet voldaan ☐ voldaan

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

Niveau 2 : betrokkenen zijn enthousiast (c)

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

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

2. Ontwikkeling

A. Aard van de ontwikkeling	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
aard van de ontwikkeling	a. ☐ niet voldaan ☐ voldaan b. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	c. ☐ niet voldaan ☐ voldaan d. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	e. ☐ niet voldaan ☐ voldaan f. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	g. ☐ niet voldaan ☐ voldaan h. ☐ niet voldaan ☐ voldaan

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

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

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

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

B: Niveau van de ontwikkeling	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
individu - team	a. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	b. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	c. ☐ niet voldaan ☐ voldaan d. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	e. ☐ niet voldaan ☐ voldaan f. ☐ niet voldaan ☐ voldaan

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

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

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

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

3. Verduurzaming

A. Doelgerichte verduurzaming	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
geen - planmatig	a. ☐ juist ☐ niet juist	b. ☐ juist ☐ niet juist	c. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	d. ☐ niet voldaan ☐ voldaan

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

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

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

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

B. reikwijdte verduurzaming	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
invloed en effecten	a. ☐ niet voldaan ☐ voldaan b. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	c. ☐ niet voldaan ☐ voldaan d. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	e. ☐ niet voldaan ☐ voldaan f. ☐ niet voldaan ☐ voldaan g. ☐ niet voldaan ☐ voldaan	h. ☐ niet voldaan ☐ voldaan i. ☐ niet voldaan ☐ voldaan

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

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

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

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

Voorbeeld voor een beoordeling door de manager van de Kenniswerkplaats

Project:	
Dossiernummer:	
Opdrachtgevers:	
Contactpersoon:	
Begeleiders:	

Soortgelijke formulieren zijn ook voor de Opdrachtgever (OG) en de Opdrachtnemer (ON) ontwikkeld.

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

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

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

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