

TERRA

&



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences

Lectoraat
Duurzaam
Coöperatief
Ondernemen

KEEP IMPROVING YOUR SKILLS



De gebiedscoöperatie als vraagsturing voor LLO

November 2018

Inhoud

0. Intro	3
1. Het beleid	4
Ontwikkelagenda groen onderwijs → Drie ambities	4
GroenPact → Zes actielijnen	4
Bestuursakkoord OCW – MBO Raad 2018-2022 → Kwaliteitsagenda	4
LNv-Visie → Circulaire landbouw	5
2. Leven Lang Ontwikkelen	5
Regioleren	6
Kenniswerkplaats Veenkoloniën	6
De Gebiedscoöperatie als bedrijfsmatige pps in de regio	7
Innovatiewerkplaats Krachtig MKB	8
Drie experimenten	10
3. De succesfactoren	12
Essentiële voorwaarden in de regio zijn vervuld	12
Vertragers en versnellers	13
4. Het model	15
LLO door middel van ‘community learning’ – een model	16
Toelichting	16
Gebruik	17
5. Hoe gaan we verder?	18
Intervisie en doorkijk	18
6. Bijlagen	22
Begrippenlijst	22
Regioleren bij Terra	24
EURADA's best practice transfer: Gebiedscoöperatie Westerkwartier	25
De experimenten	26

Colofon

Tekst Sabine Lutz, Share & Link
 Eindredactie Willem Foorthuis, Hanzehogeschool Groningen
 Model (p. 16) Frans Hoetink, Hanzehogeschool Groningen

Met dank aan Ine Sturkenboom en Stein van Berkel, beiden Onderwijsgroep Noord / Terra MBO

Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt met ondersteuning van Groenpact.

o.Intro

De context

Het jaar 2018 was een dynamisch jaar voor het beroepsonderwijs en heel specifiek voor het groene mbo. Zo zijn er een aantal beleidsbesluiten gepubliceerd en door de betrokken bewindspersonen geconcretiseerd en toegelicht. Dit beleid begeleidt de veranderingen voor het groene mbo en helpt om de positie van het groene mbo te verstevigen. Denk bijvoorbeeld aan de overgang van EZ naar OCW, het inspectierapport over de toekomstbestendigheid van de aoc's, het bestuursakkoord tussen het ministerie van OCW en de MBO-Raad, de kamerbrief van de ministers van OCW en SZW over Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en de nadere toelichting van beide ministeries op de aanpak voor LLO.

Ook het groene onderwijs zelf heeft niet stilgestaan. Al in 2017 hebben de onderwijsinstellingen een ontwikkelagenda opgesteld. Deze heeft de basis gelegd voor de afspraken binnen het GroenPact. De partijen en het GroenPact hebben hun afspraken verder gespecificeerd in zes actielijnen: innovatie, arbeidsmarkt, internationaal, cross-overs, imago en leven lang ontwikkelen (LLO).

Over deze bundel

Voor elke actielijn heeft GroenPact meerdere pilots georganiseerd om kennis en vaardigheden expliciet te maken en te delen. Een van deze actielijnen heeft betrekking op LLO. Dit onderwerp heeft Terra voor haar rekening genomen. Zij deed dit omdat Terra en haar partners in Noord-Nederland in een aantal stappen een specifieke aanpak hebben uitgewerkt die misschien ook stimulerend kan zijn voor collega's in andere regio's. Het gaat om de didactiek van Regioleren, de regionale samenwerkingsmethodiek in de Kenniswerkplaatsen en Innovatiewerkplaatsen en een nieuwe vorm van pps door de formele oprichting van een gezamenlijk bedrijf: de 'Gebiedscoöperatie'.

In het afgelopen ¼ jaar heeft een werkgroep van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen van de Hanzehogeschool Groningen in een gemengd team van Terra en de Hanzehogeschool deze processen onder de loep genomen. In dit stuk vindt u een compact verslag van de werkzaamheden in dit werkteam. We hebben hierin de actielijn LLO opgepakt om vanuit ervaringen met Regioleren, de Werkplaatsen en de Gebiedscoöperatie een bijdrage te leveren aan de ontwikkelkansen van de groene sector.

Leeswijzer

- We starten in het [hoofdstuk 1](#) met een schets van de meest relevante stukken in de beleidscontext. Dit zijn de ontwikkelagenda groen onderwijs met haar drie hoofddambities, het GroenPact met een breakdown van de ambities in zes actielijnen, het bestuursakkoord tussen de minister van OCW en de MBO Raad en de recent verschenen visie van de minister van LNV.
- In [hoofdstuk 2](#) gaan we in op het Leven Lang Ontwikkelen en de specifieke concepten die Terra en haar partners in de afgelopen jaren hebben uitgewerkt: Regioleren, de regionale kennis- en innovatiewerkplaatsen en de gebiedscoöperaties. Deze zijn niet specifiek en uitsluitend voor LLO ontwikkeld, maar ze hebben wel duidelijke en onderscheidende mogelijkheden voor innovaties in LLO. Vervolgens schetsen we kort drie experimenten in Noord-Nederland die we met het oog op de potenties voor LLO hebben geëvalueerd.
- Dit vormt de overgang naar [hoofdstuk 3](#) waarin we, vertrekkend vanuit de observaties van de regionale experimenten, kritische succesfactoren benoemen en conclusies trekken voor een succesvolle regionale samenwerking als basis voor LLO. Hierin gaan initiële en post-initiële scholing hand in hand.
- Dit brengt ons naar de ontwikkeling van een integraal model in [hoofdstuk 4](#). Via dit model kunnen kennisinstellingen en het bedrijfsleven samenwerken aan hun vragen voor LLO. Dit model helpt om verschillende manieren voor regionale triple helix samenwerking te positioneren, te beschrijven en met elkaar te vergelijken. Daarnaast is het model ook te gebruiken om de actielijnen van GroenPact in een integrale aanpak door te ontwikkelen. We lichten de tool toe en beschrijven het gebruik ervan.
- In [hoofdstuk 5](#) geven we een doorkijk naar het vervolg. Waar staan we nu, welke focus leggen we van daaruit naar het vervolg en hoe kunnen we de actielijnen van GroenPact combineren en in de toekomst integraal gaan benutten? We schetsen op hoofdlijnen hoe de regionale aanpak kan worden doorontwikkeld, zodat onderwijs en regiopartners hiervan kunnen profiteren, zowel in Noord-Nederland als in de rest van het land.
- Tot besluit volgen in [hoofdstuk 6](#) een aantal bijlagen: een begrippenlijst, een toelichting over Regioleren bij Terra, de analyse van de Gebiedscoöperatie als best practice door de Europese Associatie van Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen EURADA en de beschrijving van de drie regionale experimenten.

1. Het beleid

Ontwikkelagenda groen onderwijs → Drie ambities

Nederland wil zich nationaal en internationaal blijven profileren met kennis en innovatie in de landbouw. Ruim 40 partijen uit onderwijs, bedrijfsleven en overheid - het zogeheten Groenpact - hebben in oktober 2016 hun ambities op dit gebied geformuleerd in de Ontwikkelagenda groen onderwijs 2016-2025. Om het groene onderwijs toekomstbestendig te maken, moeten groene scholen hun onderwijs beter laten aansluiten op de arbeidsmarkt, innovatie en maatschappelijke vraagstukken rond klimaat, natuur en leefomgeving. Dit is beschreven in drie ambities:

- Ambitie 1:** We verhogen het proactieve vermogen van het groene onderwijs naar inhoud en arbeidsmarktbehoefte door:
- de inhoudelijke vernieuwing in het onderwijs versnellen en de bijdragen aan innovatie van het groene bedrijfsleven te versterken
 - het onderwijs voortdurend en sneller te laten aansluiten op de behoeften van de arbeidsmarkt
- Ambitie 2:** We vergroten de impact van het onderwijssysteem in de volle breedte door:
- de internationale oriëntatie van het groene kennis- en onderwijssysteem op alle niveaus te versterken
 - het onderwijs op cross-overs te versterken en te vernieuwen
 - een permanente leer- en innovatiecultuur te versterken
- Ambitie 3:** We ontwikkelen een betekenisvol imago van de sector 'agrifood en leefomgeving' als een relevante, innovatieve en aantrekkelijke sector om in te leren en te werken. Deze ambitie is erop gericht om het imago van de sector van echte betekenis te voorzien, door aan te sluiten bij de leefwereld van de jongeren en in deze lijn verder te ontwikkelen.

GroenPact → Zes actielijnen

De minister van OCW benadrukt de uitdaging om het kennis- en innovatiesysteem van de Nederlandse groene sector uit te bouwen en onderstreept de ambities uit de ontwikkelagenda. De verbinding met het bedrijfsleven en de overheid en cross-overs met andere disciplines zijn daarbij onmisbaar.

Daaruit ontstond de opdracht aan het Groenpact om met alle partners te werken aan de realisering van de genoemde ambities. Groenpact heeft deze vertaald naar zes actielijnen (hieronder in willekeurige volgorde):

- Innovatie: inhoudelijke vernieuwing in groen onderwijs versnellen en de bijdrage aan innovatie van groen bedrijfsleven versterken;
- Arbeidsmarkt: onderwijs flexibeler en sneller laten aansluiten op de behoeften van de arbeidsmarkt;
- Internationaal: de internationale oriëntatie van het groene kennis- en onderwijssysteem op alle niveaus versterken;
- Cross-overs: groen onderwijs in cross-overs met andere sectoren (bijvoorbeeld ICT, techniek en zorg) versterken en vernieuwen;
- Leven Lang Leren/Ontwikkelen (LLO): de permanente leer- en innovatiecultuur in de groene sector versterken.
- Imago: bouwen aan het imago van de groene sector in Nederland als een relevante, innovatieve en aantrekkelijke sector om in te leren en te werken.

DE ACTIELIJNEN WEER-
SPIEGELEN DE DRIE AMBITIES
UIT DE ONTWIKKELAGENDA :

1A → INNOVATIE
1B → ARBEIDSMARKT
2A → INTERNATIONALISERING
2B → CROSS-OVERS
2C → LLO
3 → IMAGO

Een beschrijving van alle actielijnen is te vinden [op de site van](#)

[Groenpact](#). Daar staat ook informatie over de pilots die zorgen voor praktijkkennis in de zes actielijnen. Terra heeft gekozen voor een pilot in de actielijn LLO.

Bestuursakkoord OCW – MBO Raad 2018-2022 → Kwaliteitsagenda

In februari 2018 tekenden de minister van OCW en de voorzitter van de MBO Raad hun bestuursakkoord voor het mbo: 'Trots, vertrouwen en lef'. Voor het groene mbo werd hierin de nadruk gelegd op de noodzaak van een substantiële instroom van studenten. AOC's kunnen hierin volgens de minister sterk verbeteren. Zij wijst op de urgentie om dit perspectief als groene mbo samen met je partners concreet uit te werken. Zij verwacht van het mbo dat elke school (dus niet alleen het groene mbo) in 2018 afspraken maakt om het onderwijs toekomstbestendig te laten zijn. In kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid. Scholen leggen dit vast in hun kwaliteitsagenda. In juni 2018 is daarvoor een regeling gepubliceerd¹.

De inhoud van kwaliteitsagenda vloeit voort uit de strategische agenda van de school en komt tot stand in nauwe samenwerking met het regionale werkveld. Naast de specifieke eigen agendapunten moet iedere school ook plannen ontwikkelen rond drie landelijk geformuleerde speerpunten: kwetsbare jongeren, gelijke kansen en

¹ Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 14 juni 2018, nr. MBO/1315728, houdende regels voor de verstrekking van aanvullende middelen voor het verhogen van de kwaliteit van het beroepsonderwijs (Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2019-2022)

arbeidsmarktrelevant opleiden. Scholen moeten uiterlijk 31 oktober een voorstel indienen bij het ministerie. Deze worden beoordeeld en gemonitord door een onafhankelijke commissie², die voortaan ook verantwoordelijk is voor de beoordeling van de plannen uit het Regionaal Investeringsfonds.

In financieel opzicht betekent de regeling voor de kwaliteitsafspraken dat voor de kalenderjaren 2019 tot en met 2022 jaarlijks een aanvulling op de bekostiging beschikbaar is voor activiteiten volgens de agenda. Deze bijdrage bestaat uit een investeringsbudget en een resultaatafhankelijk budget. Een derde deel van het investeringsbudget is bestemd voor de landelijke speerpunten.

LNV-Visie → Circulaire landbouw

In de nieuwe landbouwvisie worden de ambities krachtig gebundeld tot een overkoepelend doel: Nederland als koploper in kringlooplandbouw. Het uitgangspunt is een structurele verandering in de positie van de agrifoodsector in de samenleving: regionaal, nationaal en mondiaal. We moeten de uitstoot van broeikasgassen verlagen, zorgvuldiger gebruik maken van grondstoffen, hulpbronnen en de natuurlijke omgeving, en een einde maken aan de verspilling in de verschillende schakels van de voedselketen.

De minister erkent dat er al veel acties plaatsvinden om veranderingen in de praktijk te brengen. Maar de betrokken actoren zitten gevangen in het huidige productiesysteem. De enige weg om hier los van te komen, is volgens de minister een systeemverandering. Door toe te werken naar kringlooplandbouw als de ecologisch en economisch vitale, gangbare productiewijze. Dit betekent vernieuwingen in de traditionele landbouwsectoren veehouderij, plantaardige teelten en glastuinbouw. Maar de minister brengt ook een overkoepelend niveau aan door nadruk te leggen op natuurinclusieve landbouw en coöperatie op regionale schaal.

Wet- en regelgeving, beleidsvoornemens, plannen, voorstellen en financiële instrumenten worden daarom voortaan getoetst aan een meetlat van negen aandachtspunten (zie de afbeelding hierboven).

1. dragen ze bij aan het sluiten van kringlopen, het terugdringen van emissies en het verminderen van verspilling van biomassa in het gehele voedselsysteem?
2. dragen ze wat betreft visserij bij aan een duurzaam bestandsbeheer zonder schade aan de natuurlijke omgeving?
3. versterken ze de sociaaleconomische positie van de agrarisch ondernemer in de keten?
4. leveren ze een bijdrage aan de klimaatopgave voor landbouw en landgebruik?
5. bevorderen ze de aantrekkelijkheid en vitaliteit van het platteland en dragen ze bij aan een bloeiende regionale economie?
6. leveren ze winst op voor ecosystemen (water, bodem, lucht), biodiversiteit en de natuurwaarde van het boerenlandschap?
7. is het dierenwelzijn meegewogen?
8. leveren ze een bijdrage aan de erkenning van waarde van voedsel en het versterken van de relatie tussen boer en burger?
9. versterken ze de positie van Nederland als ontwikkelaar en exporteur van integrale oplossingen voor klimaatslimme en ecologisch duurzame voedselsystemen?

Het toetsingskader uit de visie "Landbouw, natuur en voedsel: waardevol en verbonden".

2. Leven Lang Ontwikkelen

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is de nieuwe naam voor Leven Lang Leren (LLL). De verschuiving van 'leren' naar 'ontwikkelen' maakt duidelijk dat het gaat om formeel en informeel leren. Over het belang van LLO bestaat geen twijfel. Door de continue veranderingen in het arbeidsproces moeten werkenden, maar ook hele organisaties (en systemen) voortdurend anticiperen op deze veranderingen om werk te krijgen en te houden. De SER ziet hierbij een belangrijke taak weggelegd voor het mbo. Hier kunnen studenten al tijdens hun studie de vaardigheden verwerven die daarvoor nodig zijn. Maar ook de scholen zelf moeten lerende organisaties te worden. Dit doen ze door hun professionals ruimte te geven voor LLO.

Er is veel discussie over de beste aanpak. Lange tijd was LLO (toen nog LLL) vooral gericht op bijscholing, via het werk en uitgevoerd door gespecialiseerde instanties. Maar met de verbreding van onderwijs naar meer plaatsen en vormen – thuis, op het werk, onderweg, met vrienden of in verenigingen, digitaal of face to face, zijn er ook meer mogelijkheden voor LLO. Een goed functionerend onderwijsbestel is een absolute voorwaarde, naast voldoende mogelijkheden om tijdens het werk – of daarbuiten - nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Ook deze tweevoudige LLO-arrangementen werken het beste als studenten dit in het initiële onderwijs al leren kennen. Als zij tijdens hun studie regelmatig in verschillende werksituaties terechtkomen, kunnen ze ervaren welk soort werkzaamheden en -omstandigheden bij hen passen. Daarnaast merken ze zo dat ze niet de enigen zijn die leren. De dialoog tussen studenten, docenten en professionals van de werkvloer kan het ontwikkelingsproces van alle betrokkenen verbeteren. LLO is een onderwerp op zich en gaat verder dan kennis overdragen. Het heeft betrekking op het vergroten en uitbreiden van vaardigheden op verschillende niveaus. vergroten en uitbreiden van vaardigheden op verschillende niveaus.

² Voorzitter: Michiel Scheffer; overige leden Mariska ten Heuw; Renata Voss; Yvonne Moerman-van Heel; Margot Nijkamp-Diesfeldt; Ed van den Berg; Andre Timmermans.

Hiervoor zijn drie invalshoeken:

- Studenten die tijdens hun studie kennis en vaardigheden leren voor hun sociale en professionele activiteiten
- Professionals die via LLO hun kennis en vaardigheden bijspijkeren en op peil houden
- Studenten die tijdens hun studie bekend raken met LLO en begrijpen dat – en hoe – je je een leven lang blijft ontwikkelen.



Terra heeft voor alle drie deze invalshoeken in de afgelopen jaren onderscheidende concepten ontwikkeld. In de volgende paragrafen bespreken we in chronologische volgorde wat deze concepten zijn, hoe ze werken, waar we in de praktijk tegenaan lopen, hoe we deze knelpunten willen oplossen en hoe we willen doorontwikkelen.

CHRONOLOGIE BETEKENT HIER ALLEEN 'VOLGORDE VAN ONTSTAAN' EN NIET: HET ENE WORDT INGEWISSELD VOOR HET ANDERE. ALLE CONCEPTEN BESTAAN NAAST ELKAAR EN VULLEN ELKAAR AAN.

Regioleren

Al geruime tijd heeft Terra het concept Regioleren structureel in haar onderwijs ingebed. (Zie hierover ook de bijlage Regioleren bij Terra op p. 24.) Terra werkt vanuit leerlingstichtingen. Dit zijn kleine bedrijven die de leerlingen zelf runnen en van waaruit zij praktijkgerichte opdrachten uit de markt ophalen en uitvoeren. Regioleren wordt op dit moment nog gezien als onderwijskundig concept en niet als innovatiegerichte regionale samenwerking met ondernemers en overheid.

Leren vanuit authentieke opdrachten in een realistische werkstructuur levert voor de leerlingen inzichten in vele uiteenlopende vraagstukken. Zij vormen in hun stichting met elkaar een groep als opdrachtnemers. Zij zijn autonoom in de keuze van hun opdrachten en kunnen daardoor een verregaande vorm van eigenaarschap ontwikkelen. Toch is enige vorm van advies van de kant van docenten en regiopartners wenselijk om ook de echt innovatieve vragen uit de regio goed aan de orde te kunnen stellen. Anders bestaat het risico dat leerlingen kennis mislopen die essentieel is voor hun toekomstig professionele functioneren. Bovendien kan de school anders niet voldoende inspelen op de innovatievraag uit de regio, zo blijkt uit gesprekken met betrokkenen.

Alleen door te werken vanuit een gezamenlijke agendering van innovatievragen en door leerlingen goed te adviseren en te begeleiden in de keuze en uitvoering, komen de twee belangrijkste pluspunten van Regioleren tot hun recht:

- de meest actuele kennis uit het werkveld doorgeven aan leerlingen
- als volwaardige partner werken in nieuwe regionale triple-helix coöperaties.

Kenniswerkplaats Veenkoloniën

Dit leidde in de Terra-locatie Emmen tot een aantal uitgangspunten voor de doorontwikkeling van Regioleren:

- Geef de stichtingen inhoudelijke ambitie
- Begeleid ze goed bij de keuze en uitvoering van hun opdrachten
- Positioneer Regioleren binnen het onderwijsproces beter in de regionale agenda's en netwerken, zodat de opdrachten van de leerlingen relevanter worden voor de regionale innovatie-agenda.
- Regioleren moet direct voortvloeien uit het beleid van de school met betrekking tot de regionale samenwerkingsthema's, ambities en prioriteiten.

Deze uitgangspunten zijn in de praktijk gebracht via de samenwerking in het programma Innovatie Veenkoloniën. Dit programma is een samenwerking van LTO-Noord, verschillende bedrijven, agrarische natuurverenigingen, waterschappen, onderwijsinstellingen van mbo, hbo en wo, provincies en



gemeenten van Drenthe en Groningen en het ministerie van EZK. Samen hebben zij zich een aantal doelen gesteld: meer gewasopbrengst, meer boereninkomsten, overgang naar duurzaam energieverbruik, gesloten mineralen-kringlopen, vergroening en de bouw van een kennisnetwerk voor het versterken van het agrarisch ondernemerschap in de Veenkoloniën. Om deze doelen te realiseren, hebben de partners in Innovatie Veenkoloniën een programmabureau ingericht in hun gemeenschappelijk Innovatiecentrum Veenkoloniën in Valthermond. Van hieruit organiseren zij hun uiteenlopende samenwerkingsprojecten.

Regelmatige agendering van vraagstukken

Al sinds 2008 is in de regio de Kenniswerkplaats Veenkoloniën operationeel³. Hier ontmoeten studenten, docenten en onderzoekers en ondernemers uit de regio elkaar om samen te werken aan oplossingen voor regionale vraagstukken. De Kenniswerkplaats is onderdeel van het programma Innovatie Veenkoloniën. Het Innovatiecentrum in Valthermond is de uitvalsbasis voor hun activiteiten. Hier komt om de drie weken een vaste werkgroep bij elkaar. In deze werkgroep zijn alle samenwerkende partners vertegenwoordigd. Via hun contacten met de achterban in de bedrijven, belangenverenigingen, onderwijsinstellingen en overheden verzamelen zij doorlopend vragen uit de praktijk. Tijdens hun driewekelijkse meetings leggen zij deze vragen aan elkaar voor en bespreken zij hoe en door wie de vragen op projectbasis worden behandeld. Het kan bijvoorbeeld gaan om fundamenteel wetenschappelijk onderzoek en proefopstellingen voor onderzoekers uit de WUR, maar ook om praktijkvragen voor studenten van Hogeschool Van Hall Larenstein en Terra of om trajecten waarin de hele onderwijskolom deelneemt.

Vanuit de aanpak voor Regioleren nemen ook laatstejaars leerlingen van Terra aan deze besprekingen deel. Zij hebben in hun rooster tijd gereserveerd voor de zogenaamde 'doorlopende projecten'. Dit maakt de studentstichtingen flexibel in het aannemen van nieuwe opdrachten. Zij kunnen ter plekke besluiten om een of meer opdrachten aan te nemen en in hun stichtingen uit te voeren. Studenten kiezen zelf uit het aanbod aan opdrachten en nemen hierdoor verantwoordelijkheid voor een goede uitvoering.

Coaching en beoordeling

De studenten worden begeleid door docenten met specifieke kennis en vaardigheden voor Regioleren. Dezelfde docenten zijn ook gekoppeld aan Innovatie Veenkoloniën en hebben goede netwerken in de regio opgebouwd. Zij presenteren binnen deze netwerken niet alleen Terra, maar ook het hele programma van Innovatie Veenkoloniën. Daardoor houden ze een goede verbinding met de beroepspraktijk en het vakgebied en blijven ze betrokken bij vraagstukken en innovatiekansen. Dat is bovendien goed voor hun kennisontwikkeling en verbetert de begeleiding voor de studenten.

Bij de beoordeling van de studenten wordt vanuit inhoud en proces gekeken naar het portfolio dat de studenten hebben opgebouwd. Welke vorderingen zij maken in vakinhoudelijk opzicht en wat zij laten zien in hun gedrag, bijvoorbeeld in het contact met collega-studenten, opdrachtgevers en ondernemers in de beroepsgroep. Dit wordt gedurende het schooljaar op leerresultaten gemonitord. Ook de feedback van de opdrachtgevers in tussen- en eind-evaluaties telt hiervoor mee.

Kennisdeling

Deze werkwijze wordt gefinancierd met bijdragen van alle partijen. Overheden ondersteunen via innovatie-, landbouw- en regiofondsen. De onderwijsinstellingen zetten een afgesproken aantal fte's in. Deze aanpak werkt over het algemeen heel goed. Regelmatig worden er vanuit het programmabureau Innovatie Veenkoloniën kennisbijeenkomsten georganiseerd rond de lopende projecten. Deze worden goed bezocht en leiden tot ontmoetingen in een bredere setting met veel mogelijkheden voor kennisuitwisseling. Dit is één van de vormen van LLO voor de deelnemende ondernemers. Daarnaast halen zij ook leerwinst uit de projecten zelf. In sommige gevallen is er sprake van indirect leren doordat studenten hun resultaten delen met hun opdrachtgever. Maar er zijn ook opdrachten waarin opdrachtgever en studenten samen leren, bijvoorbeeld via een gezamenlijk opgezet onderzoekstraject met gebruik van een nieuwe machine op het boerenbedrijf. In de toekomst zal nog explicieter gekeken worden naar de LLO-opbrengst voor ondernemers.

Met LLO verwerven studenten niet alleen kennis, houding en vaardigheden. Zij leren ook zich als onderneming binnen verschillende beroepsculturen te bewegen. Ze merken dat er per bedrijfstak een eigen cultuur heerst, elk met hun eigen accenten.

De Gebiedscoöperatie als bedrijfsmatige pps in de regio

Mede op basis van de ervaringen in het agroprogramma Innovatie Veenkoloniën heeft Terra zich als eerste mbo-opleider op structurele basis verbonden aan een nieuwe vorm van samenwerking met haar regionale partners en dit ook juridisch bekrachtigd. Terra werd mede-oprichter van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Samen met de Rabobank, Staatsbosbeheer, het agrarisch Collectief West - met ruim 600 aangesloten ondernemers - en Land-schapsbeheer Groningen is Terra strategisch partner en bestuurslid in deze nieuwe regionale onderneming.

³ Zie ook W.F. Foorthuis (red.), De Kenniswerkplaats Veenkoloniën, in 2012 gepubliceerd met medewerking van de Groene Kennis Coöperatie, als vierdelige bundel over de Kenniswerkplaats, met een uitvoerige beschrijving en analyse van de werkwijze, de leer- en onderzoeksconcepten en de betekenis voor het regionale ondernemerschap. Alle delen zijn apart te downloaden op <http://www.kenniswerkplaats.eu/publicaties>.

De Gebiedscoöperatie is een mkb-bedrijf in de traditie van de coöperatieve onderneming. Maar het is meer dan een bedrijf. De Gebiedscoöperatie fungeert ook als motor voor regionale ontwikkeling. Samen doorlopen ondernemers, studenten en onderzoekers uit onderwijsinstellingen, inwoners en overheid in de regio een stapsgewijs proces. Ze benoemen thema's die in de regio spelen en stellen samen een agenda op. Ze verzamelen innovatievragen van ondernemers en vertalen deze naar uitvoeringsprojecten. Voor de beantwoording van de vragen spelen studenten en onderzoekers een beslissende rol. Zij helpen om nieuwe kennis en inzichten te ontwikkelen, die vervolgens in de praktijk kunnen worden toegepast, getest en verbeterd. Door ondernemers en kennisinstellingen aan elkaar te koppelen, kunnen zij onderling de nieuwste informatie en kennis uitwisselen. Dit gebeurt in lerende communities, waar deelnemers samenkomen om concrete vragen te beantwoorden, maar vooral ook om van hieruit nieuwe businessplannen en -modellen te ontwikkelen.

De onderneming is opgericht om op bedrijfsmatige basis te werken aan de versterking van de sociaal-economische veerkracht in de regio. Daarvoor verbonden de ondernemers zich op een nieuwe en duurzame manier met de regio-partners binnen de triple helix. De Gebiedscoöperatie onderscheidt zich daarmee op een aantal punten van de traditionele coöperaties: de coöperatie is sectoroverstijgend, heeft een regionale schaal en een grote verscheidenheid aan stakeholders. Juist de diversiteit binnen het samenwerkingsverband is de belangrijkste voorwaarde om de kans op innovaties te vergroten. Tegelijkertijd vraagt de diversiteit om andere werkprocessen en innovaties in de 'lijnorganisaties' die de Gebiedscoöperatie vormen. Denken vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid, gedeelde taken en ook gedeelde financiering zijn voorbeelden hiervan.

Deze nieuwe vorm van innovatieve pps is onlangs door de Europese Associatie van regionale ontwikkelingsmaatschappijen EURADA onderzocht. Uit alle EU-projecten waar aan zij als partner deelnemen, hebben zij innovatieve organisatievormen voor regionale ontwikkeling gedefinieerd. Dit leidde tot ca. 50 van zulke organisaties. De Gebiedscoöperatie Westerkwartier kwam daarbij als meest innovatieve uit de bus.



Voor de 'best practice transfer' hebben de EURADA-onderzoekers de resultaten vertaald in een 'canvas' op basis van het businessmodel canvas van Alexander Osterwalder met de bouwstenen om de organisatie in kaart te brengen. Deze canvas is opgenomen als [bijlage](#).

Innovatiewerkplaats Krachtig MKB

Per september 2015 is in de Hanzehogeschool Groningen het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen ingesteld. Het was een initiatief van drie partijen: het Instituut voor Financieel Economisch Management aan de Hanzehogeschool, Terra en de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Het lectoraat richt zich op nieuwe businessmodellen waarin ondernemers, overheden en onderwijs- en onderzoeksinstituten samengaan in een nieuw en duurzaam geformaliseerde alliantie. De Gebiedscoöperatie Westerkwartier is daar een voorbeeld van. De visie op de werkplaatsen is door het lectoraat ingrijpend aangepast. Dat leidde bij de Hanzehogeschool tot een systeemaanpassing onder de naam Innovatiewerkplaats Krachtig MKB.

De bundeling van activiteiten binnen de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB was gericht op een nieuwe samenhang binnen de diversiteit aan bestaande innovatiewerkplaatsen. Innovatie in het mkb is samengebracht met de creatie van rijke leeromgevingen voor studenten en professionals. Het lectoraat werkt toe naar een schaa sprong van streek naar regio met het realiseren van een samenhangend ecosysteem met relevantie voor alle drie de triple helix partners.

Methodiek

De Innovatiewerkplaats staat ook voor een methodische aanpak die zorgt voor een stabiele werkwijze binnen de triple helix samenwerking. In zijn ideale vorm is het een praktijkgericht sociaal innovatie- en leersysteem, waarin partners van kennisinstellingen en beroepspraktijk samenwerken aan complexe en actuele vraagstukken. De partners vinden antwoorden in een iteratief proces van kennis-co-creatie, praktische toepassing, evaluatie en nieuwe co-creatie. De Gebiedscoöperatie werkt hierbij als vehikel om regionale agenda's, vraagstukken, innovatie, samenwerking en kennisdeling aan te jagen. Uiteindelijk moet dit zijn neerslag vinden in valoriseerbare effecten van nieuwe producten, diensten en bedrijfsprocessen.

De Hanzehogeschool heeft zich op een structurele manier verbonden aan de Innovatiewerkplaats. Studenten kunnen in de Innovatiewerkplaats bijvoorbeeld terecht voor praktijkopdrachten, stages, minors, specialisaties, afstudeeropdrachten of onderwijsblokken. Ook lectoren, docenten, teamleiders, programmamanagers, ondernemers en ondernemende burgers zijn uitdrukkelijk uitgenodigd voor deelname, bijvoorbeeld als mede-ontwikkelaars, adviseurs en werkveldpartners.

Circulair proces

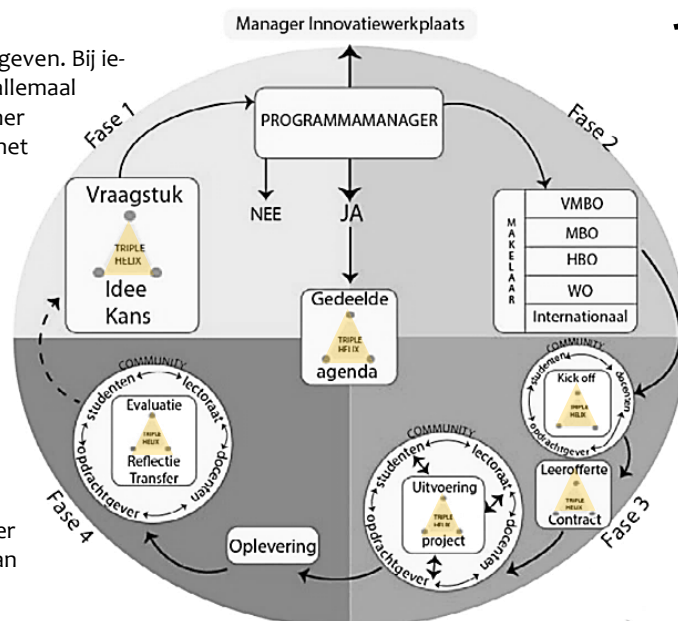
In de afbeelding rechts is het circulaire werkproces weergegeven. Bij iedere fase horen weer andere taken en processtappen, die allemaal gerelateerd zijn aan de triple helix. Elke deelnemende partner brengt de eigen identiteit en expertise in ten behoeve van het integrale proces van LLO.

Belangrijk is de triple helix samenwerking. Zowel in de gedeelde agenda als in elke fase van het werkproces is de 'gouden driehoek' vertegenwoordigd.

In dit model blijkt ook de belangrijke positie van de community in de kringloop van de fasen. Later in dit stuk komen we terug op de Learning Community als aanpak voor LLO.

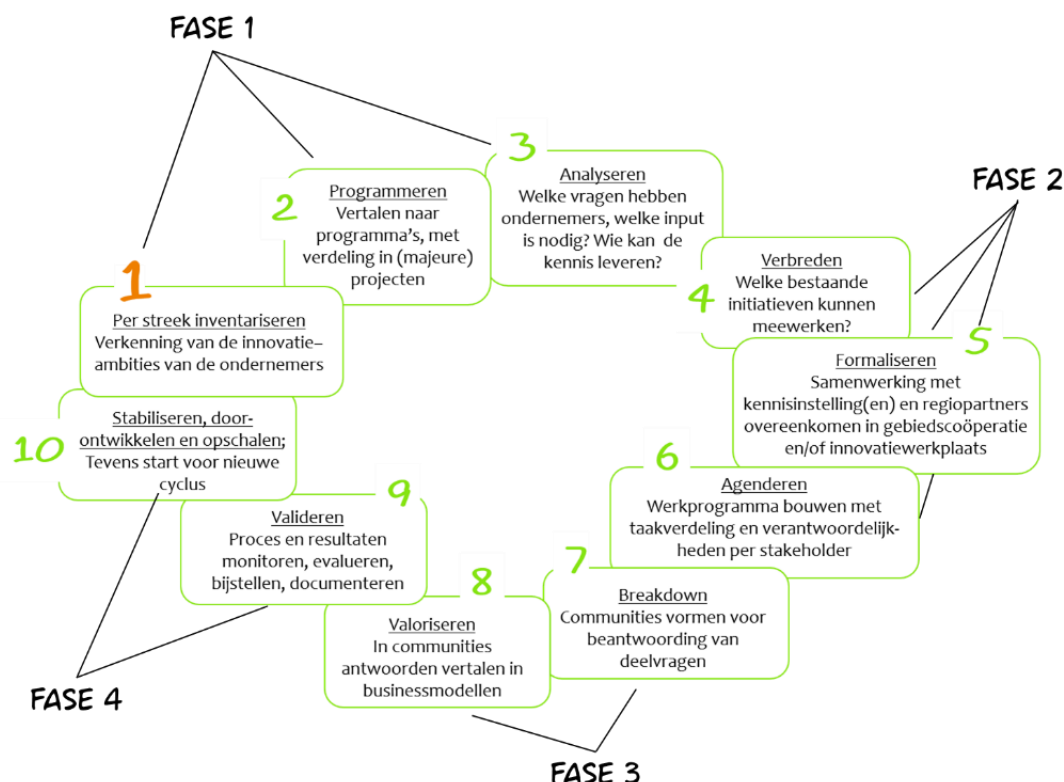
Het kenmerkende aspect voor LLO in deze vorm van samenwerking is dat de trajecten voor initiële en postinitiële opleidingen, cursussen, scholingen enzovoort niet gescheiden zijn. Ze twee worden in elkaar geschoven. Op die manier is het mogelijk rekening te houden met alle invalshoeken van LLO, zoals we eerder stelden:

- Studenten leren tijdens hun studie kennis, vaardigheden en houding voor hun sociale en professionele activiteiten
- Professionals houden via LLO hun kennis en vaardigheden op peil
- Studenten raken tijdens hun studie bekend met LLO en begrijpen dat – en hoe – ze zich een leven lang blijven ontwikkelen.



Circulair werkproces in de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB

Processtappen in vier fasen van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB



We hebben de vier fasen weergegeven in een animatie. U kunt de vier delen downloaden via de site van het Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen: <https://research.hanze.nl/en/publications/innovatiewerkplaats-krachtig-mkb>

Integratie van 'groen' en 'grijs'

Terra richt zich vooral op typisch 'groene' onderwerpen. Deze worden door de interactie met andere onderwijs- en onderzoeksinstituten verrijkt met financieel-economische en bedrijfsmatige componenten. De Innovatiewerkplaats bevindt zich in een groeifase waarin een beleidsmatige inbedding vanuit de school onmisbaar is. Dit is nu niet

altijd het geval, zo blijkt uit gesprekken met betrokkenen en de evaluaties van drie pilots (zie meer in de volgende paragraaf). Ook de frequentie en kwaliteit van de tussentijdse communicatie, feedback en kennisdeling kunnen beter. Door de snelle ontwikkeling van het aantal deelnemende scholen en sectoren loopt ook de interne informatievoorziening in de scholen soms achter.

Deze punten betreffen overigens niet alleen Terra. Het geldt in principe voor alle organisaties die in de Innovatiewerkplaats en de Gebiedscoöperatie samenwerken. Al deze organisaties zouden de inzichten vanuit de coöperatieve samenwerking moeten meenemen naar hun eigen organisaties en daar verankeren. Dit is een proces dat nog niet overal vanzelfsprekend is – maar wel nodig.

Drie experimenten

In het projectplan dat Groenpact opstelde voor de pilot ‘Gebiedscoöperaties als vraagsturing voor Leven Lang Ontwikkelen’ staan drie gecombineerde doelen centraal. De aanpak zou moeten dienen om

- te kunnen anticiperen op de arbeidsmarkt van morgen
- invulling te geven aan de vraag vanuit de regio via vraaggestuurde leerroutes voor LLO
- antwoorden te vinden op maatschappelijke opgaven

Tegen deze achtergrond hebben we drie experimenten bekeken die in de afgelopen twee jaar zijn uitgevoerd. In de [bijlage](#) vindt u meer informatie over deze twee voorbeelden. Daarnaast bespreken we hier nog een derde experiment dat in de zomer is gestart en zich dus net in de beginfase bevindt. Dit experiment willen we in de komende tijd blijven volgen.

We willen hier vooraf graag duidelijk stellen dat Terra in al deze (en vele andere) initiatieven ondernemende en vernieuwende stappen gezet heeft. Het spreekt voor zich dat Terra daarbij sommige dingen goed doet en andere niet. We beschrijven ze hier om ervan te leren. Het project heeft geleid tot een reeks van leerpunten en succesfactoren. Die beschrijven we in het [volgende hoofdstuk](#). Uiteindelijk resulteerde dit alles in de ontwikkeling van een model voor een [lerende community](#) met een nieuwe aanpak voor regionale innovatie en LLO.

Cowcept

Het Cowcept-experiment werd opgestart in de tweede helft van 2015, met een samenwerking die ondertekend werd in december 2015 en een proefdoorloop in de eerste helft van het studiejaar 2016/2017.

Waar ging het om?

De vakken van dierenarts en paraveterinair veranderen. Het moet duurzamer, met minder gebruik van antibiotica en een focus op preventief i.p.v. curatief. Daarvoor is meer informatie nodig vanuit het boerenbedrijf. De verbinding tussen arts en praktijk en boerenbedrijf moet structureler. Ook mbo-opleidingen moeten hier beter op aansluiten. Met dit idee namen dierenartsen uit het samenwerkingsverband Cowcept contact op met Terra. Zij wilden samen een nieuwe leergang van 1 jaar (keuzedeel van 240 uur) ontwikkelen. Terra, de ondernemers en de Gebiedscoöperatie ondertekenden een overeenkomst voor samenwerking in de ontwikkeling en uitvoering van het nieuwe keuzeprogramma ‘Paraveterinair Landbouwhuisdieren’, met een focus op drie aspecten:

- praktische concepten voor de ondersteuning van de monitoring en advisering van melkveebedrijven,
- nieuwe (structurele) opleidingen en (losse) trainingen en concepten voor LLL / LLO,
- praktijkonderzoek om eigen of externe concepten en producten te kunnen testen.

De strategie van Terra

Bij de start van de samenwerking zag de toenmalige Terra-directeur in Groningen de meerwaarde van een dergelijke samenwerking duidelijk voor zich. Terra kon zich hierdoor op meerdere punten onderscheiden: de opleiding Paraveterinair had een streepje voor en de gediplomeerden van deze opleiding eveneens. Bovendien kon Terra met deze positionering van de opleiding laten zien dat de school toegevoegde waarde kon leveren aan de regio. Deze strategie werd intern echter niet overgedragen op managementniveau. Ook de docenten binnen het team waren maar gedeeltelijk op de hoogte.

De huidige stand

Na de succesvolle pilot is in eerste instantie geen vervolg aan de samenwerking gegeven. Maar nadat omdat studenten zich speciaal vanwege dit keuzedeel bij Terra hadden ingeschreven (en niet bij Nordwin), wordt er nu opnieuw contact gezocht met de dierenartsen om naar mogelijkheden voor verdere samenwerking te zoeken.

Het ideale plaatje

In een ideale situatie vinden er leerbijeenkomsten plaats tussen studenten en docenten van Terra en Hanzehogeschool en externen in de praktijk. Deze ontmoetingen vallen onder de paraplu van het onderwijs. De betrokken deelnemers vormen een lerende community van veeboeren, experts, dierenartsen, studenten en docenten. Zij komen bij elkaar voor uitwisseling, kenniscreatie, en als het kan ook van innovatie. Op die manier hebben alle betrokken partijen er iets aan. Iedereen leert met elkaar en van elkaar. LLO wordt dan een vanzelfsprekend onderdeel van de dagelijkse praktijk en deelnemers houden hun kennis op peil, beter dan met een cursus af en toe.

Smart Farming

De pilot

Smart Farming is een pilot van 6 onderwijseenheden in het voorjaar van 2016, gericht op kennisoverdracht over precisielandbouw door een innovatief loonbedrijf – in de praktijk van de ondernemer. De leerlingen, de docent en de betrokken ondernemers waren na afloop enthousiast over de testloop. De combinatie van kennis en praktijk werd als nuttig en leerzaam ervaren. Ook de toenmalige directeur van Terra toonde zich positief over deze combinatie van theoretische en praktische kennis in een innovatief vakgebied.

Maar er waren ook obstakels. De interne en externe communicatie bij Terra verliep stroef en de verantwoordelijken leken (nog) niet echt te willen investeren in kennisvernieuwing. Dit heeft ingrijpende gevolgen bij een vakgebied met snelle ontwikkelingen. Een school alleen kan zulke ontwikkelingen niet bijhouden. Daardoor wordt het onderwijs minder interessant en minder relevant. Tijdens de pilot ontstonden ook discussies over de kosten, terwijl dit concept in principe juist geld kan opleveren.

De voortzetting

Na de eerste doorloop was de wil om het keuzedeel Precisielandbouw voort te zetten bij de betrokken ondernemers en docenten duidelijk aanwezig. Maar volgens hen zouden dan wel enkele afspraken moeten worden gemaakt en nagekomen, bijvoorbeeld rond de volgende punten:

- Een visiedocument waarin alle partijen duidelijk hun ambities en streefdoelen formuleren
- Duidelijke financiële afspraken: wie betaalt wat en hoeveel mag het mag kosten?
- Een goed netwerk binnen Terra
- Goede communicatie vanuit Terra
- Serieuze betrokkenheid bij en beoordeling van de lesstof door Terra
- Meer betrokken ondernemers in het gebied
- Een faciliterende partij die vroegtijdig ingrijpt wanneer afspraken niet worden nagekomen (dit zou via een gebiedscoöperatie kunnen worden gerealiseerd)

De stand van nu

Vervolgens werden er echter geen concrete plannen gemaakt om deze samenwerking voort te zetten. Wel is er een afspraak gemaakt tussen Terra Next, het loonbedrijf en een (coöperatief!) agrarisch uitzendbureau om te gaan samenwerken in postinitieel onderwijs. Het uitzendbureau zorgt voor kandidaten voor nascholing die door het volgen van deeltijdopleidingen een diploma kunnen ontvangen. Deze oplossing lijkt niet optimaal omdat Terra zelf niet betrokken is. Ook voor de Gebiedscoöperatie lijkt dit niet de best denkbare uitkomst. De coöperatie staat nu buiten de gemaakte afspraak terwijl ze in het voortraject veel in de voorbereiding heeft geïnvesteerd.

Dit traject is potentieel een prachtige kans voor een exemplarische LLO-community. Met de volgende stappen kan deze potentie werkelijkheid worden:

- Koppel een initieel keuzedeel van Terra MBO aan de geplande BBL-opleiding van Terra. (Als Terra de kans niet benut, kan een andere aoc het idee overnemen)
- Laat de keuze voor de kandidaten niet aan het uitzendbureau over, maar pak als Gebiedscoöperatie de kans om handen en voeten te geven aan 'Workcept', de door de Gebiedscoöperatie ontwikkelde inclusieve arbeidspool van en voor de regio.
- Schakel met het hbo en bouw hieromheen een regionale en innoverende community van professionals.

Samen in het groen

Aan de zuidkant van de stad Groningen liggen de wijken Helpman en de Wijert. Met name in de Wijert blijft de sociaal-economische ontwikkeling achter bij het stedelijk gemiddelde. Terra wilde hier iets aan doen. De Groninger vestiging ligt zelf ook in deze wijk en Terra wilde als 'buren' gaan samenwerken met de inwoners, ondernemers en de gemeente. In 2014 nam de school het initiatief om samen met deze partijen een buurtsamenwerking op te zetten.

De nieuwe samenwerkingsorganisatie vormt zich in een open proces waaraan deelnemers uit steeds bredere kringen hun eigen inbreng kunnen geven. Terra richtte in samenwerking met ondernemers, burgers uit de wijk en de gemeente een innovatiewerkplaats in, bedoeld als buitenschool en broedplaats van creativiteit en activiteit en een ontmoetingsplaats voor bewoners, studenten, ondernemers, instellingen en scholen. Iedereen kan aansluiten⁴.

Wijkagenda

De betrokken partijen werkten samen aan de voorbereiding van een wijkagenda: een samenhangend geheel aan programma's en projecten. In november 2017 werd in de Innovatiewerkplaats een stemweek georganiseerd waarmee de wijkagenda haar beslag kreeg. De thema's en icoonprojecten die in werkgroepen waren voorbereid, werden besproken en de wijkbewoners konden een klap op de agenda geven: welke onderwerpen en welke projecten

⁴ Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen publiceerde in 2017 in de publicatieserie 'Monitor' de tweede uitgave uit deze reeks, waarin het onderzoek naar de resultaten en ontwikkelingen over deze buurtsamenwerking werden gepresenteerd. U kunt de monitor downloaden via <https://research.hanze.nl/en/organisations/sustainable-cooperative-entrepreneurship/publications/>

pakken we in het eerste jaar samen aan? Boven aan de lijst zetten de inwoners het onderwerp ‘mooie groene leef-omgeving’. Naast meerdere andere onderwerpen was er ook een duidelijke vraag naar nieuwe werkgelegenheid.

Nieuw bedrijf voor nieuwe opleiding



Waarom niet beide onderwerpen samen aanpakken? In de Innovatiewerkplaats werd een plan uitgewerkt. Het kwam erop neer dat drie grote hoveniers samen een hoveniersbedrijf oprichtten: SWO Groen BV. In de zomer van 2018 startten zij met de Innovatiewerkplaats, de Gebiedscoöperatie, Terra Next en de gemeente een weringsselectie voor mensen uit de wijk met belangstelling voor een hoveniersopleiding.

Aan de wijkagenda werd dus een nieuw werk- en leertraject met een nieuw bedrijf gekoppeld. De eerste doorloop is in september gestart, met een gemengde deelnemersgroep van mannen en vrouwen tussen de 27 en 61 jaar. Zij krijgen een mbo-opleiding Hovenier, op maat in de wijk en voor de wijk, op entreeniveau of niveau 2. Na afronding van de opleiding hebben zij niet alleen hun diploma maar ook een baan bij één van de deelnemende hoveniers.

Toegevoegde waarde
Dit is een mooi voorbeeld om te laten zien hoe met slim gebruik van beschikbare kennis en middelen toegevoegde waarde kan worden gecreëerd. De hoveniers verzorgen met de cursisten het groenonderhoud in de wijk, dragen hun praktijkkennis over en maken tijdens de opleiding alvast kennis met hun toekomstige medewerkers. De gemeente investeert haar budget voor participatiebanen in het traject en haalt mensen uit de werkloosheid. De cursisten halen een diploma, dragen bij aan mooie groenvoorzieningen in de wijk en krijgen regulier werk. De inwoners van de wijk kunnen meedoen of suggesties geven voor groenwerkzaamheden.

Terra Next als opleider voor volwassenenonderwijs

De start van de buurtsamenwerking en de Innovatiewerkplaats in de wijk was oorspronkelijk het idee van Terra. Hun locatie in Groningen bevindt zich in deze wijk en zij wilden met hun docenten en studenten deel gaan uitmaken van de wijk. Maar hoewel er veel tijd en aandacht in het proces is gestoken en studenten een deel van hun opdrachten in de wijk uitvoeren, is er nog steeds geen structurele samenwerking tot stand gekomen. Het hier beschreven traject zou nog aanzienlijk verbeterd kunnen worden als ook Terra met haar initiële opleiding zou aanhaken. De leerlingen leren in de authentieke leeromgeving van de wijk, maken kennis met actuele werkprocessen, en werken binnen de setting van een wijkagenda. Docenten voegen eigen kennis toe en krijgen nieuwe kennis terug. Hier ligt een kans die Terra zich niet zou moeten laten ontgaan.



3. De succesfactoren

Op basis van de drie pilots en in een omvattende evaluatie van de ervaringen uit het verleden, hebben we gekeken waar we nu staan en welke factoren we als belangrijkste leerpunten en versnellers beschouwen.

Essentiële voorwaarden in de regio zijn vervuld

In het proces op weg naar een regionale pps is er veel goed gegaan omdat we aan een reeks voorwaarden hebben voldaan:

- Regionale ondernemers en (publieke) organisaties hebben een inhoudelijke agenda opgesteld waarin groene thema's een belangrijke rol spelen.
- Met de Gebiedscoöperatie is een bedrijfsmodel geformaliseerd.
- Met de Kenniswerkplaats Valthermond zijn op specifieke thema's goede resultaten behaald.
- Met de IWP is een werkmodel uitgekristalliseerd.
- In de school is expertise beschikbaar, als gevolg van het eerste RIF-programma⁵, via de veenkoloniale Kenniswerkplaats in Valthermond en in de vorm van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen.
- Regioleren nieuwe stijl is beschreven.
- In het rooster is ruimte gemaakt voor Regioleren en er zijn coaches aanwezig voor Regioleren.
- We zien een grote vooruitgang in kennis, zeker als we kijken naar de waarde van nieuwe regionale ketens:
 - de regionale voedselketen waarvoor een compleet nieuw kennisdomein is ontwikkeld;

⁵ Titel: 'Collectief leren en werken in de regio', aangevraagd en gehonoreerd in 2014, de eerste programmaronde van het Regionaal Investeringsfonds MBO (RIF). De regionale aanpak met de Gebiedscoöperatie Westerkwartier stond daarin centraal. Aan de hand van een aantal praktijkprojecten zou deze coöperatieve organisatievorm in de school worden geïntegreerd met een werkwijze die hieruit voortvloeit (de Innovatiewerkplaats).

- de regionale biobased economy, waarvoor twee interessante verwaardingsketens zijn opgestart: hennep-verwaarding en verwaarding van bermgras tot hoogwaardige duurzame producten;
- de verankering van de Innovatiewerkplaats in de Groninger woonwijken Helpman en De Wijert (HDW), waar de nadruk vooral ligt op cross-overs tussen het sociaal-maatschappelijke en het groene domein.

Vertragers en versnellers

Leerpunten

Het verdient een compliment dat Terra dit proces heeft opgestart. Daarmee staat de school aan de wieg van een ontwikkeling die veel navolging krijgt. De school, maar ook ondernemers en overheid zijn hierdoor betrokkenen en trekkers van twee veranderingsprocessen:

- **Intern en extern ontwerp:** Om (kennis)partner te worden in de regio en voor de regio, is een nieuwe interne organisatie nodig, qua beleid, strategie, werkprocessen, personeel en kennis, (intern ontwerp). Dit geldt voor alle drie de partijen in de triple helix. Waar mogelijk moeten verschillende partijen elkaar ook helpen bij hun veranderingsprocessen (extern ontwerp).
- **Autonome veranderingen:** Daarnaast maken regionale organisaties deel uit van autonome veranderingen in de regio die soms een vergaande invloed hebben. Denk in Noord-Nederland bijvoorbeeld aan de gevolgen van de gaswinning. Deze veranderingen zijn niet te sturen, maar wel te beïnvloeden. De uitdaging is om kansen voor beïnvloeding snel te leren herkennen en benutten.
- **Regionaal ontwerp:** Beide processen als zodanig zijn complex. Toch moeten ze bij elkaar gebracht worden in een nieuw regionaal ontwerp dat lerende organisaties aan elkaar smeedt tot een lerende regio. Om dit goed te doen, is veel tijd nodig voor interne en externe communicatie en transitieprocessen en het monitoren, evalueren en eventueel bijstellen daarvan. Ondertussen gaan kerntaken wel door. Om dit alles te realiseren, zouden de potenties van nieuwe vormen van regionale samenwerking (zoals bijvoorbeeld de Gebiedscoöperaties) en de methodieken van Kenniswerkplaats en Innovatiewerkplaats nog beter moeten worden benut. Dit betreft uitdrukkelijk niet alleen de school, maar alle regiopartners, en dus ook de interne (management)structuur en aansturing binnen de Gebiedscoöperatie en de Innovatiewerkplaats.

Inbedding in de school

Binnen Terra is de nieuwe coöperatieve aanpak, waar het eerste RIF-programma over ging, nog niet voldoende ingebed in de organisatie. Het lijkt ook alsof elke Terra-locatie anders in dit proces staat. Waar zou dit aan kunnen liggen? Onderzoek naar mogelijke redenen leidt ons tot de volgende overwegingen:

- In de scholen heeft de afgelopen jaren een veelheid aan veranderingen plaatsgevonden. Daarnaast hebben brancheorganisaties als LTO, ouders of inspectie externe stress veroorzaakt, waardoor er weinig energie en moed was voor complexe processen.
- Er hebben binnen een kort tijdsbestek (te) veel wijzigingen in het management plaatsgevonden. Daardoor kon geen continuïteit ontstaan.
- Vanwege de demografische veranderingen en daarmee samenhangend het afnemende aantal leerlingen zit het initiële mbo-onderwijs in een krimpstand.
- Externe expertise wordt soms gevoeld als bemoeienis van buitenaf. Mede daarom is nieuwe kennis niet altijd ingebed in het curriculum en daardoor niet eigengemaakt. Als de expert weg was, verdween ook de kennis.
- Pilots met een duidelijke potentie voor LLO lijken veelal zonder actieve betrokkenheid van Terra te zijn uitgevoerd (zie de beschrijving van de pilots in het [hoofdstuk hiervoor](#)), terwijl de meerwaarde voor Terra op zich voor de hand ligt. Vermoedelijk heeft ook dit te maken met de vier punten die hiervoor zijn genoemd.

Dit is niet iets wat alleen speelt in de school. Uit de pilots blijkt dat ook de andere actoren (met de Gebiedscoöperatie Westerkwartier als belangrijke speler) de kansen niet pakken die ze mede zelf gecreëerd hebben.

Vooruitlopend op de versnellers hieronder willen we hier alvast één belangrijke versneller noemen: maak voor je eigen organisatie én voor je samenwerkingsverband vooraf heel goed duidelijk wat je – samen en apart – wilt bereiken. Waarom doe je mee? Wat is je strategie? Hoe past het in je algemene uitgangspunten? Welke innovaties wil je doorvoeren? Welk belang heb je erbij? En wat investeer je er zelf in?

Versnellers

Overall: maak een afwegingskader, als school, maar ook als samenwerkingsverband

Een afwegingskader om de verschillende (publieke, semipublieke en private) belangen, kansen en risico's in beeld te krijgen kan helpen om beredeneerde beslissingen te kunnen nemen, en je bewust te maken welke stappen daarvoor nodig zijn. Je kunt dan in ieder geval denken aan de volgende punten:

- Op welke onderwerpen willen we LLO organiseren?
- Op welke doelgroepen willen we ons richten en welk effect willen we voor en met hen bereiken?
- Hoe past dit in onze belangen, missie en cultuur?
- Hoe past dit op dit moment in onze organisatiestructuren en bedrijfsvoering?

- Welke capaciteiten (in geld en menskracht) hebben we nodig en welke kunnen wij zelf ter beschikking stellen?
- Welke output willen we samen bereiken en hoe kunnen we deze meetbaar maken?
- Van wie hebben we, behalve in onze bestaande triple helix samenwerking, medewerking nodig en in welke vorm?

Visie en agenda, binnen én tussen de organisaties

- Start met een centrale agenda. Nieuwe belanghebbenden weten dan waarop zij kunnen aanhaken en eigenaarschap kunnen pakken;
- Houd het gesprek over de agenda levendig. Het is geen vaststaand document. Het ontwikkelt door de resultaten die je samen bereikt, of doordat er nieuwe deelnemers bij komen. Ook de maatschappelijke vraagstukken kunnen in de loop van de tijd veranderen.
- Formuleer voor jezelf nut, noodzaak en doel van de samenwerking;
- Veranker dit in visie en beleid;
- Gebruik dit als toetsingskader in alle processen en projecten;
- Stel een kennisagenda op: regionaal → sectoraal, om van daaruit cross-overs te identificeren en te realiseren;
- De community is het ankerpunt, signaleert een gezamenlijk belang en de noodzaak tot ontwikkeling.

Gedeeld belang en meervoudig eigenaarschap

- Zorg dat elke partner het belang voor de eigen organisatie duidelijk heeft: wat wil ik voor mezelf bereiken? Alleen van daaruit kan het gedeelde belang ontstaan;
- Zoek in het proces naar evenwicht van inspanningen en resultaten voor elke partner afzonderlijk en voor alle partners gezamenlijk;
- Kijk naar de mogelijkheden van je partners om te helpen het gezamenlijke idee te realiseren;
- Maak steeds helder vanuit welke bril er wordt gekeken.

Competenties

- Benoem, benut en deel de expertise, bij ondernemers en binnen de school;
- Betrek binnen het onderwijs mensen met ervaring buiten het onderwijs, of zorg dat zij deze ervaring krijgen;
- Benut de onbevangen invalshoek van studenten, maar zorg er ook voor dat zij kennis van het onderwerp of het proces ontwikkelen. Hoe meer je weet, des te beter de vragen die je stelt;
- Achterhaal waar mensen goed in zijn en zichzelf verder in willen ontwikkelen. Zet hen daarvoor in en beleg deze taken niet bij degenen die daar minder affiniteit mee hebben;
- Probeer te veel personele wisselingen te voorkomen.

Communicatie en draagvlak

- Stimuleer de dialoog tussen de verschillende organisaties over de uitdagingen waarvoor ze staan;
- Breng actief verbindingen tot stand tussen organisaties;
- Zorg voor betrokkenheid van overheid en ondernemers, studenten en docenten / onderwijsprofessionals op gelijkwaardig niveau;
- Zorg ervoor dat je niet te ver voor de troepen uitloopt; ga steeds weer terug naar de gedeelde uitgangspunten en redeneer van daaruit;
- Theoretisch concept is één ding, realisatie is een tweede; verwar deze twee niet;
- Benoem de successen maar ook de tekortkomingen;
- Zorg dat het systeem of concept ook door iedereen begrepen worden. Niet alleen binnen de school, maar ook in je regionale pps.

Financiering

- Maak helder waarvoor je subsidiemiddelen gaat gebruiken; ze kunnen processen versnellen (vooral bij partijen buiten de aanvrager), maar ook vertragen (bij de aanvrager of bij degene die verantwoording moet afleggen en rapporteren – doorgaans in handen van iemand die alleen zicht heeft op financiële processen)
- Bij vernieuwingsprocessen heb je behoefte aan een controller nieuwe stijl: iemand die niet alleen op de cijfers let, maar ook meedenkt in het vernieuwingsproces.
 - In wezen is dit een governance-vraagstuk, want het gaat om een andere competentie van financiële professionals. Je wilt dat zij een bijdrage leveren aan het innovatieproces van de organisatie en haar maatschappelijke meerwaarde. In nieuwe processen kunnen zij een partner zijn die meedenkt, waarde toevoegt en de vertaalslag kan maken tussen financiële, bedrijfskundige en maatschappelijke data.
- Laat je innovaties niet sturen door beschikbare subsidies, maar zet subsidies in ter versterking van eigen processen;
- Subsidie is niet iets om je voor te schamen (omdat je het niet zou redden 'op eigen kracht'). Het is een bijdrage van de overheid om de gewenste innovaties te realiseren;
- Ga na welke middelen je zelf in huis hebt en hoe je deze slimmer kunt benutten;
- Ga na tot welke middelen je samen, als pps, toegang hebt en hoe deze elkaar aan kunnen vullen. Subsidies zijn hierbij een bijdrage die de overheid kan geven zodat er inderdaad sprake is van triple-helix financiering.

Organisatorische inrichting, management en sturing

- Organiseer communities op onderwerp
- Zorg ervoor dat iedereen regelmatig bij elkaar komt met kennisuitwisseling over en weer, met een vast centraal punt, bijvoorbeeld een Gebiedscoöperatie;
- Check regelmatig dat alle partners de gedeelde agenda en resultaten voor ogen hebben, met hun eigen kerntaak als ijkpunt. Maak hiervan een leerproces: hoe zie ik langzaam mijn kerntaken veranderen?
- Doe dit ook als school. Je potenties gaan verder dan initieel onderwijs – hoe geef je de verbreding vorm?
- Zorg als management voor consistentie in processen;
- Lastig te voorkomen, maar wel vaak een bottleneck: rivaliteit in management, botsing van karakters. Probeer dit aan te pakken;
- Zorg voor communicatie, binnen én tussen de organisaties;
- Werk aan bouw en versterking van regionale netwerken → innovatie-ecosysteem.
- Werk aan nabijheid. Aan het begin zullen er afstanden zijn tussen organisaties en deelnemers. Dat is niet erg, maar ga dit niet uit de weg. Benoem afstanden en probeer ze daarna te verkleinen en te overbruggen, want nabijheid is belangrijk. Dit betreft vier aspecten:
 - fysieke nabijheid: gedeelde locatie, elkaar vaak zien;
 - mentale en cognitieve nabijheid: elkaars kennis voor de anderen toegankelijk maken en er wederzijds kennis van willen nemen;
 - organisatorische nabijheid: elkaars organisatiecultuur begrijpen en wederzijds aanpassen, naar elkaar toegroeien;
 - sociale nabijheid: elkaar als mensen begrijpen en goede relaties en gedeelde netwerken opbouwen.

Monitoring en reflectie:

- Monitoring is geen overbodig aanhangsel, het mag niet ontbreken; zorg daarom voor middelen en capaciteit;
- Onderzoekers doen reflectief participatief onderzoek. Wees alert op goed passende onderzoeksmethoden;
- Zorg ervoor dat je zowel de goede zaken naar boven brengt als de minder goede. Pas op dat je niet alleen de successen belicht, maar ook de leerpunten. Trots zijn op successen is prima, maar het moet niet dienen om spelers te pleasen en bij de les te houden. Kritische reflectie mag niet ontbreken.
- Monitoring en onderzoek moeten een vinger aan de pols leggen en reflecteren op het systeem. Deel dit regelmatig, dan werkt het ontwikkelend;

4. Het model

Het uiteindelijke doel van de pilot over 'De Gebiedscoöperatie als vraagsturing voor LLO' is een ontwikkelmodel voor toekomstige activiteiten. De pilot moet handvatten bieden om na te gaan waar je staat ten opzichte van de geformuleerde doelen, ambities en inhoudelijke thema's.

Beter dan lange stukken tekst kun je hiervoor een model ontwikkelen. Met een model bedoelen we in deze context een vereenvoudigde, tot de kernelementen beperkte weergave van een bepaald proces of systeem. Deze weergave kan zich richten op twee verschillende doelen:

1. uitbeelden hoe iets werkt, bijvoorbeeld in een schets, stroomdiagram of schakelschema;
2. een kader leveren dat helpt om verschillende principes of methodieken te begrijpen en eventueel bij te stellen.

Wij hebben een model ontwikkeld voor optie twee. Je kunt met behulp van dit model verschillende manieren van regionale triple helix samenwerking positioneren, benoemen, beschrijven en met elkaar vergelijken. Het funktioneert in die zin als tool om processen te duiden en te verbeteren. Je kunt aanwijzen waar het wel goed ging en waar niet en daar lessen uit trekken. Er wordt in talloze concrete praktijkomgevingen gewerkt met lerende communities. Elke omgeving is op een andere manier tot stand gekomen en heeft verschillende kenmerken. Het model is te gebruiken als een overkoepelend instrument om de stand van zaken te beschrijven en te duiden. Ook kunnen hiermee het ontwikkelperspectief en de mogelijke fasering van elk proces aangegeven worden.

In de volgende paragrafen lichten we toe wat we hiermee bedoelen en hoe je het model kunt gaan gebruiken. Misschien overbodig om aan te geven dat dit model geen eindversie is. Als onderdeel van een leerproces zal het nog op menig punt verbeterd worden.

LLO door middel van 'community learning' – een model



Toelichting

In onze pilot over LLO gaat het om drie doelen:

- (duurzame) oplossingen vinden voor vraagstukken in de regio
- vraaggestuurde leerroutes ontwikkelen voor LLO
- zorgen voor een match met de arbeidsmarkt van morgen

Gaandeweg de pilot hebben we hier nog een doel aan toegevoegd:

- een integratief model maken voor doorontwikkeling in de toekomst, aansluitend bij maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen.

Ons uitgangspunt is dat het middel om hierin stappen te maken bestaat uit 'community learning'. In onze definitie is dit een samenwerkingsvorm waarin een heterogene groep mensen, over de grenzen van formele organisaties, projecten of afdelingen heen, kennis ontwikkelt en deelt, samenwerkt en problemen of vraagstukken oplost. Zij doen dit in een continu proces. Het leren van zowel de individuele deelnemer als het collectief wordt in dit proces bevorderd. De leden werken op basis van gezamenlijke doelen, waarden en praktijken, zoals betrokkenheid, partnerschap, continuïteit, individuele benadering, vertrouwen, verantwoordelijkheid, teamgeest, flexibiliteit en gemeenschapszin. Niemand plaatst de eigen kennis boven die van anderen. Iedereen accepteert de kennis van de ander.

De verschillende onderdelen in het model

Het model toont de elementen – en de relaties daartussen – die noodzakelijk zijn om tot een werkende community te komen. Het gaat om de vragen vanuit de regio (links), de competenties voor LLO (rechts), het inspelen op de arbeidsmarkt (onderaan) en de wijze waarop je deze drie aspecten bij elkaar brengt in een lerende community. Hieronder lichten we de in het model opgenomen elementen kort toe.

1. Zienswijzen en invalshoeken

- Aan de linkerkant zien we het vertrekpunt vanuit de regio. Dit kan op een verschillend schaalniveau worden ingevuld, bijvoorbeeld als 'streek' of 'wijk'. Alleen heeft een lerende community een begrensde grootte om als 'community' ervaren te worden. Het maximum hangt af van de context. Werken en denken vanuit een gedeelde visie op de samenhang tussen vraagstukken van de regio maken het mogelijk om een (middel)lange-termijn-agenda te ontwikkelen, met een break down in aparte projecten. Op grond van de samenhang die je met een agenda aanbrengt, kunnen de resultaten van het ene project bijdragen aan de resultaten van andere projecten en zorgen voor een logisch vervolg via nieuwe projecten. Naarmate deze visie meer gericht is op de regio als een duurzaam ecosysteem, zal de agenda krachtiger zijn, de community aantrekkelijker en de ruimte om te leren voor een veelheid aan deelnemers en stakeholders groter.

Vervolgens kun je de vraagstukken op de agenda typeren als enkelvoudig (bekende context en werkwijze), gecompliceerd (bredere context en daarop aangepaste werkwijze) of complex (onbekende context met nieuwe werkwijze en oplossingen) met een range van 'vernieuwing' tot 'sustainability transition'. De inzichten vanuit deze laatste kunnen leiden tot het doorbreken van oude patronen, zowel conceptueel als praktisch. We gebruiken daarbij bijvoorbeeld ideeën van Loorbach en Mourik, de twee Nederlandse experts op het gebied van transitie.

- Aan de rechterkant van het model is de zienswijze vanuit het onderwijs op LLO afgebeeld. Deze wordt tot dusver veelal vormgegeven aan de hand van afgebakende modules binnen een productie- en aanbodge-richte onderwijsomgeving. Vraaggestuurd leren gaat daarentegen uit van open leeromgevingen waar elke 'gebruiker' (deelnemer) zijn eigen leren vorm kan geven. Dit zijn leeromgevingen met een hoge mate van (individuele) flexibiliteit, waarbinnen elke deelnemer op zijn/haar eigen (gewenste) niveau kan leren. Je spreekt pas van een lerende community wanneer gewerkt wordt met een grote variëteit aan 'opgaven', ook qua niveau. Dit veronderstelt een integrale visie op Leven Lang Ontwikkelen, ook binnen de bestaande onderwijsinstellingen met de nodige structuuraanpassingen.
- In het blok aan de onderkant gaat het over de arbeidsmarkt. Het is op dit moment moeilijk te voorspellen welke banen en functies de komende jaren zullen verdwijnen en welke nieuwe er zullen ontstaan. Ook is het een vraag hoe de arbeidsmarkt er in de toekomst uit zal zien en hoe we het werk gaan organiseren. Dit benadrukt niet alleen het belang van flexibiliseren van het leren maar ook het inrichten van flexibele matching tussen mens en arbeid. Netwerkvorming en een community met vele partners op diverse systeem-niveaus kunnen ervoor zorgen dat we snel en adequaat informatie kunnen delen en ontstane hiaten snel kunnen identificeren en verhelpen.

2. Voorwaarden voor succes

Er is dus sprake van transitie op drie terreinen: regio, onderwijs en arbeidsmarkt. We zien de lerende community als manier om deze drie transitiebewegingen bij elkaar te brengen. Het succes van de lerende community hangt af van vier elementen:

- de wijze waarop de community wordt samengesteld: wie maken er deel van uit, zijn de relevante spelers aan boord, zijn de belangen helder et cetera;
- de manier waarop de community gevormd is en werkt: niet als statische blauwdruk maar in een interactief proces, met aandacht voor sociaal kapitaal, reflectie en reflectievermogen, voldoende coaching, transparante monitoring et cetera;
- de facilitering vanuit de regio en het onderwijs: ondersteuning met menskracht, ruimte, communicatie, geld et cetera;
- de flexibiliteit en veerkracht waarmee de community zich instelt op nieuwe omstandigheden en ook de pro-activiteit waarmee ze hierop vooruitloopt.

3. Doorontwikkeling en groei

Dit onderdeel verwijst naar de aard van de vraagstukken en de gevraagde competenties, oplopend in complexiteit. Er zijn twee ontwikkelingspaden denkbaar:

- beginnen met enkelvoudige vraagstukken en eenvoudige vragen en dan middels iteratieslagen uitbouwen
- beginnen met complexe vraagstukken en advanced skills op hele kleine schaal en dan middels iteratieslagen uitbreiden naar enkelvoudig en opschalen

Welke van beide mogelijkheden aan de orde is hangt af van de omstandigheden. De aard van de vraag (vanuit beide kanten: regio en onderwijs) is hier leidend.

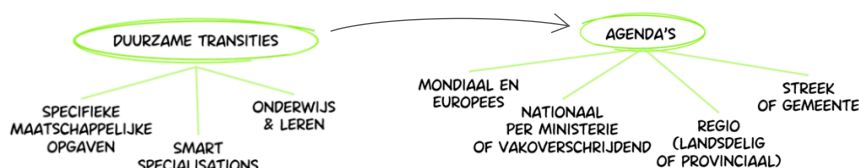
Gebruik

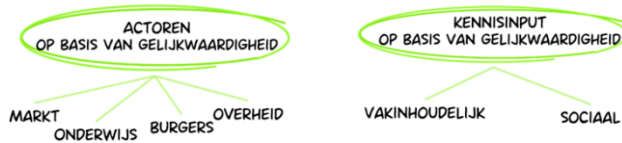
Aan de hand van de hierboven beschreven criteria kun je elke community en zelfs losse casussen onderzoeken en beschrijven. Je kunt daarbij ook specifieke aandachtspunten aanbrengen. Bijvoorbeeld:

→ In de tijd positioneren:



→ Visies met elkaar vergelijken en verbinden op verschillende niveaus en inhouden:



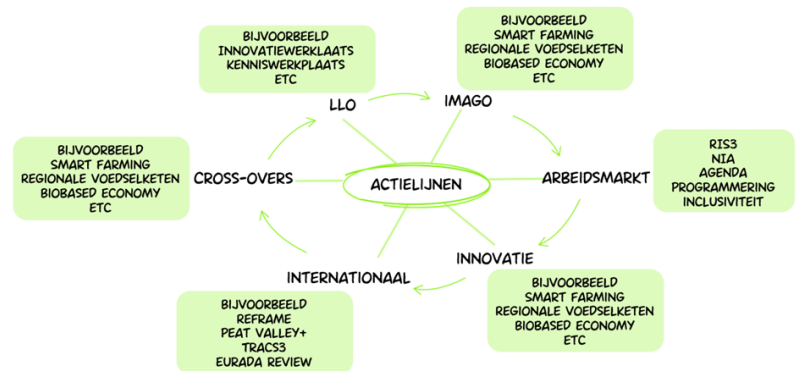
Actoren en hun kennis met elkaar verbinden:

NB: Een proces van LLO in een triple-helix samenwerking aan het rollen krijgen vraagt om harde en de zachte kennis binnen de community: zowel vakexpertise als sociale kwaliteiten en praktische organisatie zijn gevraagd. Dit vraagt om een transformatie van binnenuit, bij elke stakeholder. Samen moeten ze de noodzaak voelen om vanuit de huidige onderwijs- en bedrijfscultuur te transformeren naar het nieuwe, waarvan je de precieze uitwerkingen nog niet kent: innovatief, coöperatief, flexibel, modulair, ondernemend.

→ **Perspectieven verduidelijken en (deel)ontwikkelingen positioneren en beschrijven:**



→ **Vanuit regionale initiatieven invulling geven aan de actielijnen van GroenPact:**



5. Hoe gaan we verder?

Intervisie en doorkijk

Het model geeft ons de mogelijkheid om naar voren te kijken:

1. We kunnen als eerste precies bekijken waar we nu staan en op die manier ons vertrekpunt vanuit het model beschrijven. Daarvoor nemen we de onderdelen uit het model die we hierboven hebben toegelicht en kijken we waar we op dit moment staan.
2. Aan de hand daarvan kunnen we beschrijven welke focus we voor het vervolg gaan aanbrengen; waar leggen we extra nadruk op?
3. Vanuit dat punt kunnen we doorsteken naar een dynamisch proces. Op welke thema's en processen willen we doorgaan, welke ambities hebben we voor het vervolg, hoe kunnen we deze realiseren en hoe houden we in de gaten of we (nog) op het goede spoor zitten?
4. Dit kunnen we doorvertalen naar een aanpak op hoofdlijnen.

Hieronder concretiseren we deze vier punten.

1. **Beschrijving van het vertrekpunt vanuit het model aan de hand van het voorbeeld Gebiedscoöperatie Westerkwartier (annex Helpman de Wijert (HdW))**

Visie regionale ontwikkeling en beroepspraktijk

- Via RIS3: triple helix smart specialisations gevraagd voor 4 onderwerpen (1. Gezondheid, demografie en welzijn; 2. Voedselzekerheid, duurzame landbouw en bio-economie; 3. Zekere, schone en efficiënte energie; 4. Schone, veilige watervoorziening)
- Via NIA: dichte verknoping tussen onderwijs en regionale mkb en versterking van het innovatie-ecosysteem
- Via visie LNV: circulaire landbouw

- Binnen Gebiedscoöperatie eigen vertaling naar eigen programmalijnen (vorming van nieuwe ketens als doorsnijdende lijn):
 - Landschap, Veeteelt, Akkerbouw en Voedsel
 - Energie, Water en Biobased Economy
 - Leefomgeving, Gezond en Sociaal
 - Coöperatie Nieuwe Stijl
 - Jongeren
- Nog geen expliciete visie op toekomstige beroepspraktijk
- Duurzaamheidsperspectief aanwezig, maar nog niet duidelijk ontwikkeld
- Relatie met lerende community wordt herkend, maar zou hechter, structureler en explicieter moeten
- Koppeling met LLO voor alle deelnemers/stakeholders kan explicieter
- Duidelijke visie op aansluiting onderwijs met (toekomstige) arbeidsmarkt via hechte triple helix in de gebiedscoöperatieve aanpak – in de praktijk al redelijk werkend maar nog niet expliciet geformuleerd

Visie en structuur vanuit het onderwijs

- Diverse kennisinstellingen betrokken (MBO, HBO)
- Binnen kennisinstellingen verschillende opleidingen betrokken
- Nog weinig cross-overs tussen en binnen kennisinstellingen
- Bestuurlijk duidelijk besef van noodzaak tot structuurveranderingen voor structurele triple helix samenwerking
- Nog geen sterke inbedding in middenkader
- Nog geen verankering in curriculum en lesrooster
- Nog geen systematiek voor LLO
- Begin van besef bij betrokken opleidingen over kloof tussen bestaande opleidingen en lerende community (organisatorisch, didactisch, financieel, duurzaam businessperspectief, positie lerende et cetera)
- Invulling van vraaggestuurd leren nog enkelzijdig ingevuld vanuit studentperspectief

Vraagstukken uit de praktijk/regio

- Alle vragen komen uit de regio, maar betrokkenheid vanuit mkb is nog niet sterk
- Vragen worden ingedeeld bij programma's en subprogramma's
- Vragen worden met kennisinstellingen vertaald naar (onderzoeks)opdrachten en binnen de kennisinstellingen gekoppeld aan opleidingen en studenten
- Groot deel van de vraagstukken is (nog) enkelvoudig
- Sommige vragen staan in samenhang met elkaar (afstemming, synergie, doorlopende projecten, multidisciplinair) → gecompliceerd
- Vragen zijn deels wel complex, maar complexiteit is nog niet expliciet (bijvoorbeeld: nieuwe verdienmodellen)
- Vraag naar vernieuwing wordt nog grotendeels beantwoord als optimalisatie van bestaande producten / systemen

Gevraagde competenties vanuit LLO

- Voor studenten biedt de lerende community (Innovatiewerkplaats) ruimte voor vraaggestuurd leren, maar opleidingen en onderwijsstructuur zijn daarin sterk beperkend
- Begeleiders in de Innovatiewerkplaats leren veel, maar grotendeels impliciet en zonder gerichte interventies en ondersteuning
- Ondernemers in de regio leren weinig en grotendeels impliciet en zonder gerichte interventies en ondersteuning
- Voor studenten gaat het expliciet veelal om eenvoudige en gecompliceerde competenties, maar impliciet vinden zij een rijke leeromgeving en doen zij veel leerervaringen op, af en toe zelfs advanced skills
- Docent-begeleiders gebruiken leeromgeving nog weinig voor LLO en eigen doelen (bijvoorbeeld een promotietraject)

Facilitering en skills vanuit regio en kennisinstellingen

- In HdW goede koppeling van gemeentelijk proces met Innovatiewerkplaats, tevens uitstekende facilitering
- Goede benutting en training van sociaal kapitaal, maar nog wel uitsluitend impliciet
- Vanuit regio en kennisinstellingen weinig reflectie en reflexiviteit
- Coaching en learning assessment alleen vanuit kennisinstellingen en beperkt tot reguliere taken binnen onderwijs
- Vanuit regio en kennisinstellingen geen monitoring

Facilitering en skills vanuit lerende community (Innovatiewerkplaats en Gebiedscoöperatie)

- Goede benutting en training van sociaal kapitaal, maar nog wel uitsluitend impliciet
- Reflectie & reflexiviteit alleen impliciet
- Zeer uitgebreide en arbeidsintensieve coaching
- Geen learning assessment en monitoring

Monitoring en kwaliteitsborging

- Zowel binnen de kennisinstellingen als in de regio en de lerende community geen monitoring en kwaliteitsborging

2. Focus voor het vervolg

Uit het bovenstaande overzicht komen een paar belangrijke versnellers naar voren die de werking van de lerende community kunnen verbeteren:

Visie regionale ontwikkeling en beroepspraktijk

- Visie op de toekomstige beroepspraktijk expliciet maken
- Duurzaamheidsperspectief duidelijk in beeld brengen en ontwikkelen.
- Relatie met lerende community hechter, structureler en explicieter maken
- Koppeling met LLO voor alle deelnemers/stakeholders explicieter maken
- Visie op aansluiting onderwijs met (toekomstige) arbeidsmarkt via hechte triple helix expliciet formuleren

Visie en structuur vanuit het onderwijs

- Cross-overs tussen en binnen kennisinstellingen versterken
- Bestuurlijk duidelijk besef creëren van noodzaak tot structuurveranderingen voor structurele triple helix samenwerking
- Structurele triple helix samenwerking in middenkader verankeren
- Structurele triple helix samenwerking in curriculum en lesrooster verankeren
- Systematiek voor LLO uitwerken
- Bestaande opleidingen en lerende community verbinden (organisatorisch, didactisch, financieel, duurzaam businessperspectief, positie lerende et cetera)
- Invulling van vraaggestuurd leren vanuit multistakeholder-perspectief invullen en vormgeven
- Aansluiten op termen die de regionale partners gebruiken, bijvoorbeeld “Duurzame Groene Leefomgeving” in plaats van Hoveniersopleiding en opleiding Bloem.

Vraagstukken uit de praktijk/regio

- Betrokkenheid vanuit mkb bij vraagstukken vergroten
- Balans aanbrengen en expliciet maken tussen enkelvoudige, gecompliceerde en complexe vraagstukken

Gevraagde competenties vanuit LLO

- Opleidingen ondersteunend laten werken voor leerproces van studenten in lerende community (lerende community opnemen in curriculum)
- Leren van begeleiders in de Innovatiewerkplaats expliciet maken
- Leeromgeving binnen lerende community voor ondernemers vergroten
- Bedrijven mede verantwoordelijk maken voor kennisoverdracht en scholing
- Impliciet rijke leerervaringen voor studenten expliciet maken en opnemen in learning assessment
- Meer expliciete LLO voor en door docent-begeleiders

Facilitering, skills en kwaliteitsborging vanuit regio, kennisinstellingen en binnen lerende community

- Training van sociaal kapitaal expliciet maken
- Coaching en learning assessment verruimen naar leren in lerende community
- Structurele reflectie en monitoring opnemen in proces

3. Hoe gaan we verder?

- Welke inhoudelijke innovatiethema's willen we aanpakken?
Hierin zijn de maatschappelijke opgaven leidend zoals ze in de regionale 'Research & Innovation Strategy for Smart Specialisation' RIS3⁶ zijn benoemd. We willen hier wel accenten in aanbrengen, waardoor we kunnen aansluiten bij regionale innovatieprocessen die al gaande zijn:
 - voedselketens,
 - circulaire economie,
 - biobased economy,
 - inclusieve economie,
 - energie- en klimaattransitie,
 - demografische transitie,
 - zorg en gezondheid.
- Welke ambitie willen we realiseren?
Vanuit deze thema's en processen in onze regionale coöperaties en werkplaatsen gaan we functioneren als een Groene Motor. Alle maatschappelijke innovatie-opgaven zijn immers groen. Niet per se in de zin

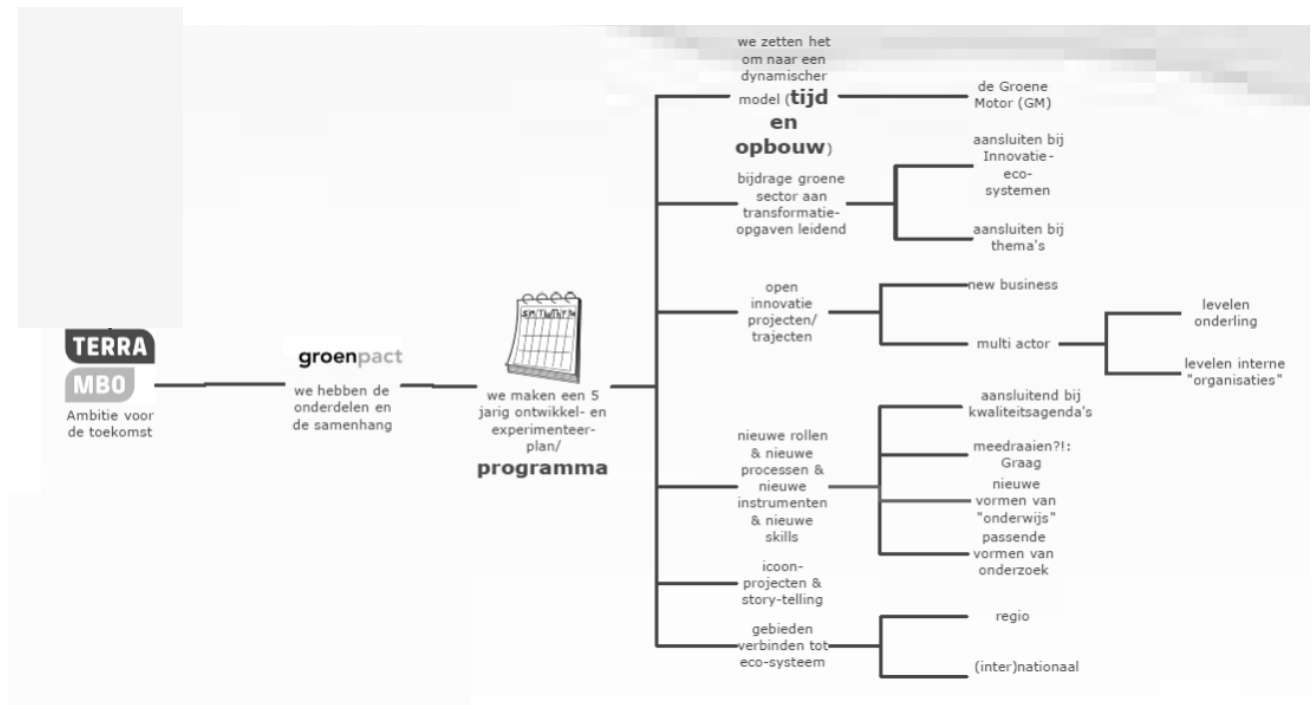
⁶ De Europese Commissie heeft in 2014 aan alle EU-regio's gevraagd hun eigen 'RIS3' op te stellen. Dit vormde voor de regio's een uitnodiging om over hun eigen innovatieprogramma na te denken en te kiezen voor slimme specialisaties met een regionale focus. De regio Noord-Nederland concentreert haar inzet op vier opgaven: • Gezondheid, demografie en welzijn, • Voedselzekerheid, duurzame landbouw en bio-economie, • Zekere, schone en efficiënte energie, • Schone, veilige watervoorziening.

dat ze in het centrum van de agro-business zitten. Maar alle sectoren hebben groene kenmerken waardoor de groene sector maatschappij-brede waarden vertegenwoordigt.

Op deze basis willen we een regionaal innovatie-ecosysteem vormgeven. Daarin gaan we de actielijnen uit GroenPact expliciet positioneren, naar het voorbeeld van de laatste afbeelding op p. 15.

- Welke stappen vinden we belangrijk?
 1. De bijdrage van de groene bijdrage aan de transformatieopgaven benoemen
 2. Aan de hand daarvan in een regionaal mapping-proces de huidige partijen binnen het ecosysteem in kaart brengen
 3. Samen een open innovatieproces opstarten: waar zitten de kansen op het raakvlak van ecologie en economie en wat betekenen ze voor de innovatiethema's die we eerder hebben benoemd?
 4. Vertalen naar relevante innovatieprojecten met de volgende kenmerken:
 - Cyclische aanpak
 - Klein beginnen
 - Bij alle triple helix partners inbedden en taken beleggen
 - Icoonprojecten opstarten
 - Begeleiden en monitoren
 - Leerprocessen en -opbrengst expliciet maken
 - Uitbreiden naar een volgende fase en/of gebied
 - Expliciet leren en binnen en tussen projecten en gebieden
 5. Kenmerken van communityleren expliciet benoemen en benutten

4. In een oogopslag: hoe gaat dit eruit zien?



6. Bijlagen

Begrippenlijst

- **Gebiedscoöperatie (of andere structurele regionale samenwerkingen met een gedeelde agenda):** Een Gebiedscoöperatie is een nieuw soort coöperatie. Haar leden zijn strategische regionale spelers in de triple helix van verschillende sectoren. Zij willen samen het gebied versterken waarin zij leven en werken. De leden van een Gebiedscoöperatie hebben hun langjarige samenwerking geformaliseerd en in een hechte structuur verankerd. Samen hebben zij een regionale agenda opgesteld en een speerpuntenprogramma ontwikkeld. Dit wordt in projecten geconcretiseerd en gerealiseerd. De partijen nemen samen verantwoordelijkheid voor inhoudelijke en financiële input. Met hun collectieve aanpak realiseren zij gebiedsontwikkeling, werkgelegenheid en regionale veerkracht.
- **Hybride model / Hybride school:** In een hybride leeromgeving worden school en praktijk uit de regio met elkaar verweven. Denken en doen, theorie en praktijk, zitten in tijd en ruimte heel dicht bij elkaar. De studenten leren uit werk, dus het werk staat in het teken van leren. De hybride leeromgeving verwijst naar de combinatie van de sterke kanten van de twee traditionele leeromgevingen, de school en de beroepspraktijk. Die worden gecombineerd tot een nieuwe productieve leeromgeving. De praktijk wijst uit dat de hybride leeromgeving, naast de school en de beroepspraktijk, een plaats begint te krijgen in opleidingsontwerpen. Die plaats kan groter of kleiner zijn, en soms bijna de hele opleiding betreffen.
- **Initieel onderwijs:** Initieel onderwijs is het eerste, oorspronkelijke onderwijs van personen in het voltijdonderwijs voordat zij bijvoorbeeld de arbeidsmarkt betreden. Bij het mbo gaat het dan niet alleen om de beroepsopleidende leerweg (bol), maar ook om de beroepsbegeleidende leerweg (bbl, het voormalige leerlingwezen).
- **Innovatiewerkplaats:** Een Innovatiewerkplaats is de fysieke plaats waar de samenwerking binnen de Gebiedscoöperatie zijn beslag krijgt en studenten, docenten en ondernemers elkaar ontmoeten. Maar de Innovatiewerkplaats staat ook voor de methode die zorgt voor een stabiele werkwijze binnen de triple helix samenwerking. In zijn ideale vorm is de Innovatiewerkplaats een praktijkgericht sociaal innovatie- en leersysteem waarin partners van kennisinstellingen en beroepspraktijk samenwerken aan complexe en actuele vraagstukken. Het antwoord op deze vragen vinden zij in een iteratief proces van kennis-co-creatie, praktische toepassing, evaluatie en nieuwe co-creatie.
- **Kenniswerkplaats:** De Kenniswerkplaats is de voorloper van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB. Het is een methode voor partijen in de triple helix om samen te werken en te leren. Door het verbinden van partners uit de regio en het onderwijs biedt de Kenniswerkplaats de mogelijkheid om te werken aan complexe vernieuwingsprocessen in de regio. Gemeenten, provincie en maatschappelijke organisaties zijn samen met het bedrijfsleven de motor achter regionale ontwikkelingen die bij de kenniswerkplaats samenkomen. Ondernemers, overheden, bewoners en maatschappelijke organisaties kunnen bij de Kenniswerkplaats terecht met kennisvragen over verschillende thema's. Studenten, docenten en onderzoekers zoeken samen met de partners naar antwoorden op deze vragen. Door de samenwerking met de regio ontstaan er resultaten die goed aansluiten op de behoefte van de regio. Dit leidt tot nieuwe inzichten, die bijdragen aan regionale ontwikkeling.
- **Learning Community / Community of learners:** Een learning community of 'lerende gemeenschap' is een organisatievorm waarin een heterogene groep mensen, over de grenzen van formele organisaties, projecten of afdelingen heen, kennis ontwikkelt en deelt, samenwerkt en problemen of vraagstukken oplost. Zij doen dit in een continu proces, dat het leren van zowel de individuele deelnemer als het collectief bevordert. De lerende community werkt op basis van gezamenlijke doelen, waarden en praktijken, zoals betrokkenheid, partnerschap, continuïteit, individuele benadering, vertrouwen, verantwoordelijkheid, teamgeest, flexibiliteit en gemeenschapszin.

Aanvullend zijn voor een lerende community de volgende kenmerken van toepassing:

 - Shared and supportive leadership / Gedeeld en ondersteunend leiderschap: leiderschapsactiviteiten op formele en informele posities, waarbij formeel leiderschap noodzakelijk is om een lerende community te bouwen en te onderhouden, maar altijd op de achtergrond en met ruimte voor anderen.
 - Shared values and vision / Gedeelde visie en waarden: mensen die in eenzelfde context werken vormen pas een community als zij samen dezelfde visie voor ogen hebben en vanuit dezelfde waarden werken.
 - Collective learning and application / Collectief doelgericht leren en toepassen van het geleerde: continu / iteratief proces: leren (door doen), reflecteren op ervaring, nieuwe inzichten genereren en delen, gezamenlijke beslissingen nemen en het geleerde in praktijk brengen.
 - Shared personal practice / Delen van persoonlijke werkervaring: delen van best practice en geven / ontvangen van feedback / feed-forward, niet (be)oordelend, maar als onderdeel van 'peers helpen peers'.
 - Supportive conditions / Ondersteunende condities: condities en capaciteiten binnen een (school)organisatie om een lerende community te kunnen bouwen en onderhouden. Heeft betrekking op zowel cultuur en relaties als materiële faciliteiten.

- **Leven Lang Leren:** Dit begrip heeft meerdere definities.
 1. Het is een algemeen educatief principe dat stelt dat een mens zijn hele leven kan en wil studeren en leren en dat de maatschappij daartoe de mogelijkheden moet bieden.
 2. Het is daarnaast een beleidsterm die stelt dat leren start bij de geboorte en nooit als voltooid kan worden beschouwd. Op Europees beleidsniveau wordt levenslang leren gedefinieerd als 'alle leeractiviteiten die gedurende het hele leven ontplooid worden om kennis, vaardigheden en competenties vanuit een persoonlijk, burgerlijk, sociaal en/of werkgelegenheidsperspectief.

Terra geeft hier invulling aan door haar onderwijsprogramma zo in te richten dat er voor iedereen een lerende situatie ontstaat: in en door alle lagen van de organisatie wordt leren gestimuleerd, gefaciliteerd en ondersteund.

Concreet betekent dit:

 - Het onderwijsprogramma voor bol en bbl (voor een bredere leeftijdsgroep dan de jongeren) is gericht op het lerende aspect middels doorlopende leerlijnen, individuele coaching en begeleiding.
 - De directeurs, teamleiders, docenten, coaches en alle personeelsleden verplichten zich om zich bij te scholen, kennis te vernieuwen en uit te breiden.
 - Door het lidmaatschap van de Gebiedscoöperatie en de werkwijze van het Regioleren hebben medewerkers van Terra de mogelijkheid voor scholing on the job. Ze doen dit in de kennisprojecten, samen met ondernemers en andere stakeholders in de regio.
 - Ontwikkelgesprekken bieden ruimte om ieders individuele wensen om te zetten in concrete vervolgstappen.
 - **Leven Lang Ontwikkelen:** Hetzelfde als Leven Lang Leren, maar aangevuld met alle informele leersituaties.
 - **Regioleren:** Regioleren betekent dat studenten, docenten, ondernemers en professionals bij overheden en maatschappelijke organisaties samen oplossingen vinden voor authentieke regionale vraagstukken. Alle partijen in de regio formuleren eerst hun eigen en daarna de gedeelde ambities, doelen en agenda. Daarna verzamelen zij de thema's en kennisvragen die in de regio spelen en vertalen die vragen naar uitvoerbare projecten. Regioleren betekent ook dat alle deelnemers bijdragen aan een permanent leerproces en een duurzame coöperatie: met uren, met materiaal, met relaties en netwerken en met geld.
 - **Regionale innovatie:** Onderwijsinstellingen hebben niet alleen de taak om initieel onderwijs te verzorgen. Ze leveren ook een bijdrage aan de opgaven van de regio(partners). Het gaat erom regionale verbindingen te leggen, creatieve combinaties te vormen tussen beroepsonderwijs, bedrijfsleven en overheid en daarbinnen kennis te ontsluiten en te delen en duurzame innovatieprocessen te ontwikkelen. Regionale innovatie heeft tot doel een sterke regionale economie en een solide samenwerkingsrelatie tussen de partners in de regio te bereiken.
- Terra is lid van de Gebiedscoöperatie en integreert de vraagstukken uit de regio in haar onderwijs. De vraag uit de regio is daarbij leidend, maar wordt zo geformuleerd dat deze in het onderwijs past.
- Concreet betekent dit:
- Via de Innovatiewerkplaats worden de vragen opgehaald.
 - De vragen worden binnen het interne proces passend omgezet in concrete opdrachten.
 - Als daar aanleiding voor is, worden de vragen in het curriculum verankerd.
 - De resultaten worden geëvalueerd en dienen als onderlegger voor het vervolg.
 - Teamleiders, docenten, studenten en regionale partners (bedrijven, overheid en NGO's) gaan samen aan het werk, eventueel in een lerende community.
- **Vraaggestuurd leren / vraagsturing:** Vraaggestuurd leren betekent dat leerlingen de inhoud van wat ze willen leren zelf bepalen. Er wordt uitgegaan van de behoefte van de leerling aan bepaalde informatie en lesstof. Tegelijkertijd is de school of opleider in dialoog met ontwikkelingen in de maatschappij. Vanuit de maatschappij is er behoefte aan kennis en worden er vragen gesteld aan kennisinstellingen om deze kennis samen met maatschappelijke stakeholders te ontwikkelen. Ook dit valt onder 'vraagsturing'.

Regioleren bij Terra

<https://www.mboterra.nl/Over-Terra-MBO/Onderwijs/Regioleren.html> – Regioleren is ondernemend onderwijs. Het begint bij een opdracht van klanten uit de omgeving van de school. Leerlingen werken vraaggestuurd aan een praktijkgerichte oplossing. Dit doen de leerlingen vanuit een studentstichting. Gecoacht door docenten werken de leerlingen aan acquisitie, planning, calculatie, management en uitvoering.

Vraagstukken

Tijdens de opdrachten werken leerlingen aan realistische vraagstukken van opdrachtgevers. Deze vraagstukken komen van belanghebbenden uit de directe omgeving van de school. Vanuit het bedrijfsleven, maar ook vanuit gemeenten, waterschappen, provincies, enzovoort. Er wordt gewerkt met een leerofferte, uitgewerkt door de leerlingen. Dit is een overeenkomst waarin het leren en het beoogde resultaat beschreven staat. Voor zowel de leerling en de opdrachtgever als de coach vanuit de school.

Het doel

Terra wil met het Regioleren de samenwerking met de regio versterken. Hierbij krijgen de leerlingen de kans waardevolle ervaringen op te doen in de beroepspraktijk en kunnen ze intensief kennismaken met de regio.

<https://www.mboterra.nl/Paginas/Bedrijven/Regioleren.html>

Bij Regioleren werken leerlingen aan een opdracht van een externe opdrachtgever in de regio. Dit doen de leerlingen vanuit een leerlingstichting. Ze kunnen zelf kiezen met welke opdracht ze aan de gang gaan. Gecoacht door docenten werken de leerlingen aan acquisitie, planning, calculatie, management en uitvoering.

Wat is het?

De leerlingen werken aan realistische vraagstukken van opdrachtgevers. Deze vraagstukken komen van belanghebbenden uit de directe omgeving van de school. Vanuit het bedrijfsleven, maar ook vanuit de overheid. Er zijn regionale kenniswerkplaatsen in het leven geroepen om de samenwerking tussen onderwijs en ondernemers in de regio te versterken. Wij werken samen met Veenkoloniën, Westerkwartier en Zuidwest Drenthe. De vragen die zij uit de regio krijgen, spelen ze door aan Terra. Voor meer informatie hierover, klik hier.

Doel

Terra wil met Regioleren de samenwerking met de regio versterken. Hierbij krijgen de leerlingen de kans om praktijkervaring op te doen én kunnen ze intensief kennismaken met de regio. Maar ook opdrachtgevers doen er hun voordeel mee. Samen met de leerlingen werken ze aan een betere toekomst voor het eigen bedrijf en voor de regio.

Voorbeelden/opdrachten

De opdrachten die de leerlingen doen lopen erg uiteen. Bij de opleiding Bloem & Design kan het gaan om de aankleding van een evenement. De leerlingen van Diervorzorg organiseren in opdracht bijvoorbeeld voorlichtingen op scholen. Afgelopen jaar heeft de opleiding Tuin, Park & Landschap een belevingstuin aangelegd bij een zorginstelling. Daarnaast worden er ook onderzoeken gedaan naar bijvoorbeeld de verhoging van de opbrengst bij bieten- en aardappelteelt of naar de verschillende technieken om de kringloop op een boerenbedrijf compleet te maken.

<https://www.mboterra.nl/?id=pages/Paginas/Bedrijven/Terra-in-de-regio>

Terra staat in verbinding met de regio. Wij willen van onze partners leren en ook onze kennis delen. Op deze manier kunnen we de regio versterken. De verbinding tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven zorgt ervoor dat opleiden en innoveren goed samen gaan. Groene kennis en kunde zijn essentieel voor een gezonde economie. Daarom maakt Terra onderdeel uit van verschillende samenwerkingsverbanden:

Kenniswerkplaats Veenkoloniën

De Kenniswerkplaats Veenkoloniën is een samenwerking tussen kennisinstellingen Terra, van Hall Larenstein en Wageningen University gericht op het stimuleren van innovaties in de Veenkoloniën. Studenten, docenten en onderzoekers van de groene onderwijs- en onderzoeksinstituten werken samen met gebiedspartners, zoals ondernemers en overheden, om te zoeken naar innovatieve oplossingen voor regionale vraagstukken. In de Veenkoloniën is al meerdere jaren een samenwerking tussen de Agenda voor de Veenkoloniën en de kennisinstellingen. De kenniswerkplaats is een onderdeel van Innovatie Veenkoloniën.

Kenniswerkplaats Westerkwartier

De kenniswerkplaats ondersteunt de regionale ontwikkeling en innovatie in het Westerkwartier door kennisuitwisseling. De kenniswerkplaats verbindt studenten, docenten en experts met onderzoeksvragen vanuit het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Doel is samen aan oplossingen te werken. Startpunt bij de activiteiten van de kenniswerkplaats zijn altijd in de praktijk levende kennisvragen. De kenniswerkplaats is een onderdeel van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier.

Gebiedscoöperatie Zuidwest Drenthe

De gebiedscoöperatie Zuidwest Drenthe verbindt onderwijs, overheid en ondernemerschap in de regio. Het doel: Innovaties tot stand brengen, de economie stimuleren, onze dorpen en buurten leefbaar houden en ons gebied aantrekkelijk maken om te wonen, werken en ondernemen.

In deze setting zijn niet de vragen uit de regio leidend, maar de leer-wensen van de studenten. In 2016 heeft Terra een taskforce opgezet die het concept van Regioleren zou herijken. Toen is een nieuwe definitie opgesteld en met de leden van de taskforce afgesproken. Deze definitie is duidelijker afgestemd op het werken in een pps en zet de agenda van de regio op de eerste plaats. De opdrachten komen voort uit de regionale agenda, waardoor de authenticiteit van het leren niet wordt aangetast, maar wel meer regionale relevantie krijgt.

De nieuwe definitie – Wat is Regioleren?

Regioleren betekent dat studenten, docenten, ondernemers en professionals bij overheden en maatschappelijke organisaties samen oplossingen vinden voor vragen uit de regio. Zij formuleren vanuit een lerende houding eerst hun eigen en daarna de gedeelde ambities, doelen en agenda. Daarna verzamelen zij de thema's en (leer)vragen die in de regio spelen en vertalen deze vragen in uit te voeren projecten.

EURADA's best practice transfer: Gebiedscoöperatie Westerkwartier



KEY PARTNERS

- *Gebiedscoöperatie Westerkwartier is a Regional Cooperative open to all the actors of the quadruple helix (4H) in the region.
- *The Cooperative's board is formed by a representative of each of the 4H sector.
- *The Cooperative's board has:

Standard board members with voter status

- SMEs (max. 3/4)
- civil society organisations (max. 3/4)

Strategic board members with advisory status

- university; local cooperative banks; regional / local authorities (max. 3).

*The Cooperative also has a **Research group**.

→ Board design's logic: large corporations/civil servants/politicians undermine the decision-making process due to conflicts of interests.

KEY RESSOURCES

- *regional VET/university institutions;
- *SMEs;
- *decision makers' support for bottom-up and participative processes to define middle-term regional development pillars.

COST STRUCTURE

*Cooperative personnel: president; director; acquisition manager; process manager; communication officer; accountant; administration; 2 researchers; 1 project manager for each defined regional development pillars.



KEY ACTIVITIES

- *Facilitation of participative processes with regional actors of the quadruple helix (4H) to define middle-term regional development PILLARS (e.g. energy transition) linked to S3.
- *The WORK CYCLE of the Cooperative builds on:
 1. PILLAR LEADERS (knowledge/field experts) set priorities (e.g. biomass) within their pillars according to which they contact Acquisition Managers.
 2. ACQUISITION MANAGERS organise public meetings (e.g. for 3 pillars / 12 yearly meetings) to stimulate regional 4H actors so as to collect ideas/proposals related to the priorities, these are then sent to Process Managers.
 3. PROCESS MANAGERS organise 1' level - cooperative meetings with 4H leaders supervised by pillar leaders; whereby the idea/proposal is: A) rejected or B) validated.
 4. If B), PROCESS MANAGERS select relevant regional VET/ university institutions; 2' level - cooperative meetings are then held between idea/proposal's owners and students/researchers to co-create a research plan.
 5. The research plan's outcome can be: A) direct implementation of idea/proposal or B) development of idea/proposal into a project with local/regional/EU funds to then implement.
- *RESEARCH GROUP: monitors the activities of Acquisition Manager and Process Manager; B) evaluates implemented projects and disseminates their outputs.



VALUE PROPOSITION

PROBLEM

*Regions where the cooperation amongst regional actors of the quadruple helix (4H) can be improved so as to address structural challenges (e.g. lack of SME competitiveness and innovation capacities).

SOLUTION

- *The Gebiedscoöperatie Westerkwartier (Cooperative) was developed to solve this problem.
- *The Cooperative brings together all 4H actors in the region to collectively define regional development pillars (e.g. energy transition; regional food chain; social inclusion), and jointly mobilising actors of diverse domains / sectors / levels to create solutions in line with the pillars.
- *Through the Cooperative a transition to a more community and systemic paradigm of regional development is enabled.



KEY BENEFICIARIES

***Regions** – with max. 1 ml population (trust relevant), mainly rural / non-urban, SMEs-dominated regional economy (fewer large corporations) best profit from the Cooperative.

***Regional development** –

Cooperative's Process Managers facilitate regional actors of the quadruple helix to co-work so as to implement ideas/proposals with potential for the region through R&I of regional VET/academia.

***Regional cohesion** –

Cooperative's Acquisition Managers ensure through public meetings and ideas/proposals' collection that all the quadruple helix regional actors participate in the regional development agenda, coherently with the co-defined regional development pillars and the regional S3.



REVENUE STREAMS

*National / regional / local funds: 60%; *EU Funds: 25/30%; Membership fees: 5% (ca 50.000€). *Annual turnover: € 800 000.



De experimenten

‘Cowcept’ (Vernieuwende aanpak voor dierenwelzijn en -gezondheid)

Start voorbereiding tweede helft 2015, ondertekening samenwerking december 2015, eerste doorloop na de zomer in het studiejaar 2016/2017.

Voorgeschiedenis

In het kader van Regioleren bestond al langere tijd een samenwerking tussen Terra en J. Lievaart. Lievaart is eigenaar van ‘Cowcept’, een bedrijf dat in 2015 is ontstaan om een nieuwe aanpak voor diergezondheid (melkveebedrijven) om te kunnen zetten naar praktische concepten. Daarvoor worden dierenartsen en paraveterinairs gekoppeld aan expertise in diergezondheid, organisatie, onderwijs en onderzoek. Sinds 2016 is er een structurele samenwerking met een groot modern melkveebedrijf om concepten direct te kunnen testen.

Docent M. Bosman en een groep studenten van de mbo-opleiding Paraveterinair gingen samen met Lievaart werken in dierenartspraktijk Stad en Ommeland in Slochteren. Het ging om kalveropfok, waar in de gangbare praktijk de dierenarts meestal pas geroepen wordt als het kalf bijna verdronken is. Er moest één complicerende factor overwonnen worden: Terra zou financieel moeten bijdragen voor materiaal en begeleiding van studenten, want dierenartsen stopten er meer tijd in dan ze zonder meer vrij konden maken.

Gerichte samenwerking

Het project verliep naar tevredenheid en een half jaar later was er opnieuw contact met Lievaart, nu specifiek gericht op een nieuw concept onder de naam ‘Cowcept’. Aanleiding: minder mensen kiezen voor het vak van dierenarts, en het werk zelf verandert. Het moet duurzamer, met minder antibiotica en een focus op preventief in plaats van curatief. Daarvoor is meer informatie nodig vanuit het boerenbedrijf. De verbinding tussen artspraktijk en boerenbedrijf moet structureler. Ook mbo-opleidingen moeten hier beter op aansluiten. Lievaart bood Terra aan om samen een nieuwe leergang van 1 jaar (keuzedeel van 240 uur) te ontwikkelen, te bekostigen uit het RIF-programma (zie meer hierover in de paragraaf Regionale netwerk- en communityvorming).

Betrokkenheid van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier

In eerste instantie volgde de betrokkenheid direct uit het feit dat de Gebiedscoöperatie trekker was van het RIF-programma ‘Collectief leren en werken in de regio’. Maar al snel bleek dat de Gebiedscoöperatie de samenwerking zou kunnen versterken. Daarom werd er in december 2015 een samenwerkingsovereenkomst ondertekend tussen de Gebiedscoöperatie, de ondernemers van ‘Cowcept’ en Terra. Hun gemeenschappelijke doel was de inrichting van het nieuwe keuzeprogramma ‘Paraveterinair Landbouwhuisdieren’, met een focus op drie aspecten:

1. praktische concepten voor de ondersteuning van de monitoring en advisering van melkveebedrijven,
2. nieuwe (structurele) opleidingen en (losse) trainingen en concepten voor LLL / LLO,
3. praktijkonderzoek om eigen of externe concepten en producten te kunnen testen.

Terra had in die tijd te kampen met veel personele wisselingen en kortstondige interim-directievoerders. Deze situatie belemmerde een strategiebepaling en een doorgaande operationalisering in taken en acties. Binnen Terra was er geen goede communicatie op dit punt, maar in wezen geldt dit ook voor het lidmaatschap van Terra aan de Gebiedscoöperatie en de coöperatieve aanpak in zijn geheel.

Eerste praktijkdoorloop

De inhoudelijke aspecten van het keuzedeel waren al voor de ondertekening uitgewerkt. De volgende stap was de eerste praktijkdoorloop. Maar de docenten kregen van de toenmalige interim-directie niet voldoende ruimte om hieraan mee te werken. Dit liep op tot het punt waarop Lievaart aangaf dat hij ook met een ander AOC kon gaan samenwerken. Daarna kwam een eerste doorloop tot stand, als onderdeel van een stage, deels op de boerderij, deels op school en deels op het lab, met betrokkenheid van twee docenten. De inhoud was erop afgestemd dat studenten na dit onderdeel voldoende kennis van zaken hebben om zelfstandig gegevens op te halen, monsters te nemen, ervoor te zorgen dat deze geanalyseerd worden en een behandel- of preventief plan te maken. Een dusdanig opgeleide mbo-paraveterinair kan in de praktijk een waardevolle rol spelen. Zij/hij wordt de schakel tussen praktijk en boer, waardoor vroeger herkenning kan plaatsvinden en boeren eerder en beter advies kunnen krijgen.

Er werd gewerkt met bedrijven waar de betrokken dierenartsen vaak kwamen en waar rekening werd gehouden met de lerende positie van de studenten. Daarnaast was er samenwerking met een laboratorium. Het werk in het lab was niet helemaal nieuw voor de leerlingen. Dit is sowieso onderdeel van de opleiding, maar dan altijd in verband met gezelschapsdieren.

De strategie van Terra

Bij de start van de samenwerking zag de toenmalige Terra-directeur in Groningen de meerwaarde van een dergelijke samenwerking duidelijk voor zich. Terra kon zich hierdoor op meerdere punten onderscheiden: de opleiding Paraveterinair had een streepje voor en de gediplomeerden van deze opleiding eveneens. Bovendien kon Terra met deze positionering van de opleiding laten zien dat zij toegevoegde waarde kon leveren aan de regio. De interne overdracht van deze strategie op managementniveau ontbrak echter en ook de docenten binnen het team waren maar gedeeltelijk op de hoogte.

De strategie van de Gebiedscoöperatie

De Gebiedscoöperatie ziet het als haar taak om nieuwe verbindingen te ondersteunen tussen partijen in het werkveld. De ideeën van Cowcept passen daar precies bij. Een groot deel van de stakeholders van de Gebiedscoöperatie zijn bovendien juist agrarische ondernemers, hoofdzakelijk melkveehouders – zij het indirect, want alleen de koepelorganisaties zijn lid van de Gebiedscoöperatie. Ook zij ondersteunden deze ontwikkeling. De Gebiedscoöperatie nam hier echter geen inhoudelijke positie in, alleen een ondersteunende. Er is niet veel over gepubliceerd en er zijn verder ook geen boeren geworven om deel te nemen aan de proef, want de dierenartsen wilden vooral met hun eigen klanten werken.

Regionale netwerk- en communityvorming

De proefdoorloop vond plaats onder de koepel van het 'RIF'-programma, dat als doel had om de nieuwe regionale coöperatie en de bijbehorende werkwijze beter in de opleidingen te integreren. De publiek-private samenwerking binnen de Gebiedscoöperatie diende als uitgangspunt en structurerend element. Het lijkt alsof de reikwijdte van dit programma nooit helemaal is doorgedrongen bij bestuur en management van Terra. Men zag het als een voortzetting van Regioleren, en daarmee als onderwijsconcept voor authentiek leren, waarin de studenten hun eigen stichting oprichten en vrij hun opdrachten kunnen kiezen. Eigenlijk zou het zo zijn dat studenten binnen de voorwaarden van de regionale agenda en in de scope van de regionale vraagstukken hun opdrachten gaan kiezen. De invulling van Regioleren is bij Terra echter ook nu nog vooral gericht op vraaggestuurd leren gecentreerd rond de leerling. (Zie hierover ook de informatie in de [bijlage](#).)

Er werd toen niet gedacht aan communityvorming met geïnteresseerde melkveehouders, dierenartsen en paraveterinairs. Dit was geen bewuste keuze maar kwam voort uit de visie van de dierenartsen die dit traject zagen als een aanvulling op de bestaande opleiding en vooral wilden gaan werken met de boeren in hun eigen klantenkring. In de latere planning heeft de Gebiedscoöperatie wel geprobeerd om financiering te verwerven voor netwerk- en communitybuilding, waarbij ook het onderwerp dierenwelzijn en -gezondheid aan de orde is gesteld. Hiervoor zijn diverse voorstellen ingediend, onder andere bij SNN, maar deze zijn allemaal afgewezen omdat ze te veel afweken van wat de subsidieverstrekken voor ogen hadden. Het organiseren van netwerken in de keten werd en wordt door subsidiegevers nog niet goed begrepen.

Voortzetting

Na de succesvolle pilot is er in eerste instantie geen vervolg aan gegeven. Maar nadat studenten zich speciaal vanwege dit keuzedeel bij Terra hadden ingeschreven (en niet bij Nordwin), wordt er nu opnieuw contact gezocht met de dierenartsen om naar mogelijkheden voor verdere samenwerking te zoeken.

Financiering

In het RIF-programma stond een bijdrage aan externe middelen voor de eerste doorloop gereserveerd. Voor de tweede doorloop zou de bekostiging door Terra worden opgebracht. Dat betekent dat Terra een externe expert zou moeten financieren. Terra heeft dit eenmalig voor haar rekening genomen. Om de financiering van externen structureel te maken is meer geld nodig dan voor inzet van eigen docenten. Maar het is beter om naast eigen docenten ook externen te betrekken. Juist de combinatie tussen beiden is gewenst, want ook eigen medewerkers krijgen op deze manier nieuwe kennis, een belangrijk onderdeel van LLO. In principe heeft een school voldoende middelen tot haar beschikking, maar ze zou delen uit het onderwijs- en scholingsbudget anders moeten labelen. In een vierjarige opleiding zou de school voor het vierde jaar een bedrag van circa 10.000 euro out of pocket moeten zien te reserveren. Wil je middelen inzetten voor innovatie, dan zijn er ook wegen om hiervoor mogelijkheden in de budgettering te vinden.

Het ideale plaatje

In een ideale situatie vinden er leerbijeenkomsten plaats tussen studenten en docenten van Terra met externen uit de praktijk, deels op school, maar zo veel mogelijk in de praktijk. De betrokken deelnemers vormen een lerende community van veeboeren, experts, dierenartsen, studenten en docenten. Zij komen bij elkaar in een community voor uitwisseling, kenniscreatie en als het kan ook van innovatie. Op die manier hebben alle betrokken partijen er iets aan. Iedereen leert met elkaar en van elkaar. LLO wordt dan een vanzelfsprekend onderdeel van de dagelijkse praktijk en de kennis blijft op peil, beter dan met een cursus af en toe.

Experiment 'Smart farming' (Precisielandbouw in de praktijk)

Pilot van zes sessies in het voorjaar 2016

Het experiment Smart Farming vond plaats in een minder geformaliseerde setting dan Cowcept. De Gebiedscoöperatie speelde hierin een grotere rol omdat het traject werd opgezet in samenwerking tussen de ondernemers (eigenaren van een loonbedrijf) en de Innovatiewerkplaats in Noorhorn.

Voor de pilot is een lessenreeks voorbereid waarin de leerlingen kennis maakten met de mogelijkheden van precisielandbouw, een overzicht konden krijgen van de gevraagde vaardigheden en zelf eerste vaardigheden konden oefenen. Achttien leerlingen hebben deelgenomen aan deze pilot. De leerlingen, de docent en de betrokken ondernemers waren na afloop enthousiast over de testloop. De combinatie van kennis en praktijk werd als nuttig en leerzaam ervaren. Ook de toenmalige directeur van Terra toonde zich positief over deze combinatie van theoretische en praktische kennis in een innovatief vakgebied. Voor studenten en docenten is dit een kans om de nieuwste

technieken en ontwikkelingen in de praktijk te ervaren en toe te passen. De betrokken ondernemers kunnen het werkgebied en hun onderneming (en zichzelf als toekomstige werkgevers) aan de leerlingen voorstellen.

Waarnemingen van de docent-begeleiders

De leerstof sprak de leerlingen aan en de meesten van hen maakten grote vorderingen. Dit was vooral terug te zien tijdens de gesprekken die de leerlingen voerden met ondernemers uit de regio. De leerlingen konden zich de stof goed eigen maken en erover nadenken. Als je eenmaal weet waar je het over hebt kun je je anders opstellen in gesprekken met andere ondernemers. Hierdoor raken leerlingen beter voorbereid op het werk in een snel veranderend vakgebied. Beter dan via lessen die niet zo goed op de actualiteit kunnen inspelen. Neem als voorbeeld bodemleer. De techniek waarmee je metingen doorvoert en de conclusies die je hieruit trekt zijn volstrekt anders dan een paar jaar geleden. Als ondernemers met de nieuwste technieken werken, willen zij gemotiveerde en goed opgeleide mensen die hun kennis op peil gaan houden.

Knelpunten

De grootste obstakels voor een goede samenwerking tijdens de pilot lagen bij Terra. De interne en externe communicatie verliepen stroef en de verantwoordelijken leken (nog) niet echt te willen investeren in kennisvernieuwing. Dit was voor een groot deel te wijten aan een wisseling in de directievoering. Dit leidde tot een situatie waarin mensen weinig verantwoordelijkheid kunnen nemen. Je gaat er zelf niet over, maar je kunt ook niemand aanwijzen die er wel over gaat. Tevens ontstaat er een vacuüm in beleid, strategie, uitvoering en projectleiderschap. Er is geen lijn van het CvB naar regiodirecteuren en naar docenten. Andersom stroomt wat docenten met elkaar bedenken ook niet de andere kant op.

Dit is funest bij een vakgebied met snelle ontwikkelingen. Je kunt dit als school alleen niet bijhouden. Daardoor wordt het onderwijs minder interessant en minder relevant. De leerlingen vonden het zo interessant dat ze geen les wilden missen. Dit blijkt uit het verschil in verzuim bij de 'gewone' lessen en het aanwezigheidspercentage in de pilot. Ook voor de docenten is het goed om zich op deze manier te laten bijspijken.

Investerings

Tijdens de pilot ontstonden discussies over de kosten. Terra denkt in kosten per leerling. Maar die zijn in wezen gering, te meer als je bedenkt dat met dit nieuwe concept uiteindelijk juist winst te behalen valt. Bijvoorbeeld door samen met het loonbedrijf een lerende community op te zetten die werkt als een praktijkinstituut waaraan je ook een opleiding voor ondernemers koppelen. Terra kan hiervoor docenten en materiaal leveren, de ondernemer de expertise en de locatie. Daardoor kan de school meer BOL-leerlingen trekken, maar ook meer (BBL)cursisten en LLO-deelnemers uit de regio. Juist in een tijd van krimp zou je moeten investeren in kansrijke nieuwe initiatieven. Op zich is dit een uitgelezen kans om deskundigen aan het onderwijs te verbinden die met dure nieuwe machines en systemen werken. Als school alleen zou je je dit allemaal niet kunnen permitteren.

Maar uiteraard kosten de externe experts geld. Dit is ook bij de vorige casus aan de orde geweest. Waarom wilde of kon Terra de ondernemer niet betalen? Omdat de school nog steeds haar leerlingen in Slochteren akkers laat bewerken die ze in eigendom heeft, met loodsen en eigen trekkers. Hier leren ze gaten graven en weer dichtgooien, in plaats van kennis te nemen van de state of the art kennis van een vooraanstaand loonbedrijf. Zeker, studenten moeten ook routinematige handelingen leren, maar je kunt ook een slimme combinatie maken. Het komt erop neer goed te kiezen waar geld aan besteed wordt. Misschien zou je ook kunnen overwegen om niet in dure tractorsimulaties te investeren en in plaats daarvan met kennis van regionale ondernemers in authentieke situaties in de regio te gaan werken en leren.

Voortzetting

Na de eerste doorloop was de wil voor een voortzetting van het keuzedeel Precisielandbouw bij de betrokken ondernemers en docenten duidelijk aanwezig. Maar dan zouden er wel duidelijke afspraken moeten worden gemaakt, bijvoorbeeld rond de volgende punten:

- Een visiedocument waarin alle partijen duidelijke hun ambities en streefdoelen formuleren
- Duidelijke financiële afspraken over wie wat betaalt en hoeveel het mag kosten.
- Een goed netwerk binnen Terra
- Goede communicatie vanuit Terra
- Serieuze betrokkenheid bij en beoordeling van de lesstof door Terra
- Meer betrokkenheid van ondernemers in het gebied
- Een faciliterende partij die vroegtijdig ingrijpt wanneer afspraken niet worden nagekomen (Gebiedscoöperatie)

De stand van nu

Vervolgens werden er echter geen concrete plannen gemaakt om deze samenwerking voort te zetten. Wel is er een afspraak gemaakt tussen Terra Next, het loonbedrijf en een coöperatief agrarisch uitzendbureau om te gaan samenwerken in postinitieel onderwijs. Het uitzendbureau zorgt voor kandidaten voor nascholing die door het volgen van deeltijdopleidingen een diploma kunnen ontvangen. Deze oplossing lijkt niet helemaal optimaal omdat Terra zelf niet betrokken is (net zo min als de Gebiedscoöperatie die buiten deze afspraak staat terwijl ze in het voortraject veel in de uitwerking heeft geïnvesteerd en nu een provisie als hoogst haalbare beloning ziet). Onder een aantal voorwaarden zou je hier een exemplarische LLO – community van kunnen maken:

- Koppel een initieel keuzedeel van Terra MBO aan de geplande BBL-opleiding van Terra Next (Nordwin College kijkt hier al reikhalzend naar uit; als Terra de bal niet intrapt, neemt Nordwin hem over)
- Laat de keuze voor de kandidaten niet aan het uitzendbureau over, maar pak als Gebiedscoöperatie de kans om handen en voeten te geven aan 'Workcept', de door de Gebiedscoöperatie ontwikkelde inclusieve arbeidspool van en voor de regio.
- Bouw hieromheen een regionale en innoverende community van regionale professionals.

Experiment Samen in het groen (Nieuwe werk in de wijk en met de wijk)

Aan de zuidkant van de stad Groningen liggen de wijken Helpman en de Wijert. De sociaal-economische ontwikkeling blijft, gemeten aan het stedelijk gemiddelde, met name in de Wijert achter. Terra wilde hier iets aan doen. De Groninger vestiging ligt zelf ook in deze wijk, en Terra wilde als 'buren' gaan samenwerken met de inwoners, ondernemers en de gemeente. In 2014 nam de school het initiatief om samen met deze partijen een buurtsamenwerking op te zetten.

De nieuwe samenwerkingsorganisatie is zich aan het vormen in een open proces waaraan deelnemers uit steeds bredere kringen hun eigen inbreng kunnen geven. Terra richtte in samenwerking met ondernemers, burgers uit de wijk en de gemeente een innovatiewerkplaats in, bedoeld als buitenschool en broedplaats van creativiteit en activiteit en een ontmoetingsplaats voor bewoners, studenten, ondernemers, instellingen en scholen. Iedereen kan hierbij aansluiten.

Wijkagenda

De betrokken partijen werkten samen aan de voorbereiding van een wijkagenda: een samenhangend geheel aan programma's en projecten. In november 2017 werd in de Innovatiewerkplaats een stemweek georganiseerd waarmee de wijkagenda haar beslag kreeg. De thema's en icoonprojecten die in werkgroepen waren voorbereid, werden besproken en de wijkbewoners konden een klap op de agenda geven: welke onderwerpen en welke projecten pakken we in het eerste jaar samen aan? Boven aan de lijst zetten de inwoners het onderwerp 'mooie groene leefomgeving'. Naast meerdere andere onderwerpen was er ook een duidelijke vraag naar nieuwe werkgelegenheid.

Nieuw bedrijf voor nieuwe opleiding

Waarom niet beide onderwerpen samen aanpakken? In de Innovatiewerkplaats werd een plan uitgewerkt. Het kwam erop neer dat drie grote hoveniers samen een hoveniersbedrijf oprichtten: SWO Groen BV. In de zomer van 2018 startten zij met de Innovatiewerkplaats, de Gebiedscoöperatie, Terra Next en de gemeente een wervingsselectie voor mensen uit de wijk met belangstelling voor een hoveniersopleiding.

Aan de wijkagenda werd dus een nieuw werk- en leertraject met een nieuw bedrijf gekoppeld. De eerste doorloop is in september gestart, met een gemengde deelnemersgroep van mannen en vrouwen tussen de 27 en 61 jaar. Zij krijgen een mbo-opleiding Hovenier, op maat in de wijk en voor de wijk, op entreeniveau of niveau 2. Na afronding van de opleiding hebben zij niet alleen hun diploma maar ook een baan bij één van de deelnemende hoveniers.

Toegevoegde waarde

Dit is een mooi voorbeeld om te laten zien hoe met slim gebruik van beschikbare kennis en middelen toegevoegde waarde kan worden gecreëerd. De hoveniers verzorgen met de cursisten het groenonderhoud in de wijk, dragen hun praktijkkennis over en maken tijdens de opleiding alvast kennis met hun toekomstige medewerkers. De gemeente investeert haar budget voor participatiebanen in het traject en haalt mensen uit de werkloosheid. De cursisten halen een diploma, dragen bij aan mooie groenvoorzieningen in de wijk en krijgen regulier werk. De inwoners van de wijk kunnen meedoen of suggesties geven voor groenwerkzaamheden.

Terra Next als opleider voor volwassenenonderwijs

De start van de buurtsamenwerking en de Innovatiewerkplaats in de wijk was oorspronkelijk het idee van Terra. Hun locatie in Groningen bevindt zich in deze wijk en zij wilden met hun docenten en studenten deel gaan uitmaken van de wijk. Maar hoewel er veel tijd en aandacht in het proces is gestoken en studenten een deel van hun opdrachten in de wijk uitvoeren, is er nog steeds geen structurele samenwerking tot stand gekomen.

Het traject zoals hier beschreven zou nog aanzienlijk verbeterd kunnen worden als ook Terra met haar initiële opleiding zou aanhaken. De leerlingen leren in de authentieke leeromgeving van de wijk, maken kennis met actuele werkprocessen, en werken binnen de setting van een wijkagenda. Docenten voegen eigen kennis toe en krijgen nieuwe kennis terug. Hier ligt een kans die Terra zich niet zou moeten laten ontgaan. De pilot is nog maar net gestart. Voldoende mogelijkheden daarom om alsnog bij te sturen en van deze kans voor samenwerking te profiteren.