

TERRA

&



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences

Lectoraat
Duurzaam
Coöperatief
Ondernemen

KEEP IMPROVING YOUR SKILLS 
De gebiedscoöperatie als vraagsturing voor LLO

November 2018

Model LLO dmv community learning

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 functioneert 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 aanbodgerichte 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 systeemniveaus 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, olopend 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

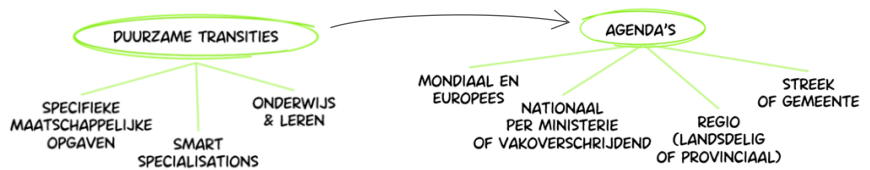
Welke van beide mogelijkheden aan de orde is hangt af van de omstandigheden. De aard van de vraag (vanuit beide kanten: regio en onderwijs) is hier leidend.

Gebruik

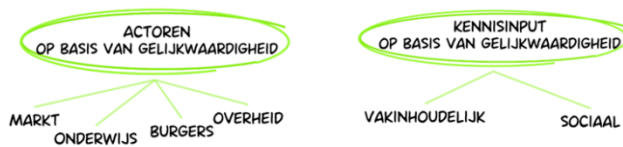
Aan de hand van de hierboven beschreven criteria kun je elke community en zelfs losse casussen onderzoeken en beschrijven. Je kunt daarbij ook specifieke aandachtspunten aanbrengen. Bijvoorbeeld:



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

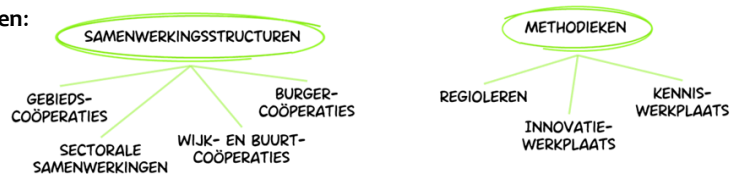


Actoren en hun kennis met elkaar verbinden:

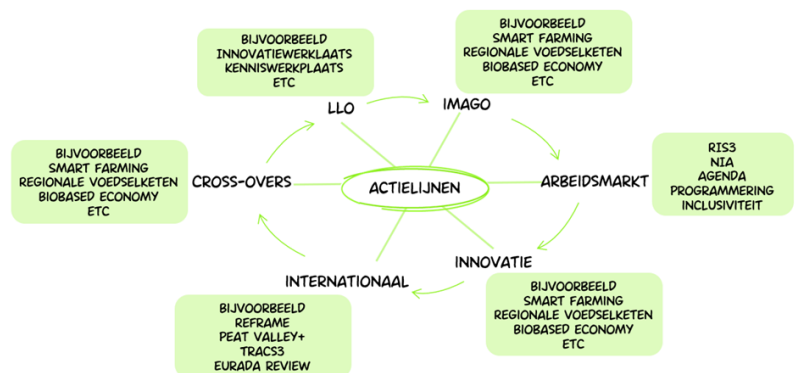


NB: Een proces van LLO in een triple-helix samenwerking aan het rollen krijgen vraagt om harde en de zachte kennis binnen de community: zowel vakexpertise als sociale kwaliteiten en praktische organisatie zijn gevraagd. Dit vraagt om een transformatie van binnenuit, bij elke stakeholder. Samen moeten 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:



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 aanbrenge; 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' RIS3¹ 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 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. 2.
- 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

¹ 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.

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

