

# De regio aan zet!

**Monitor van de Kenniswerkplaatsen**

BO-09 thema Kennis  
Maart 2012



## Ten geleide

De afgelopen vier jaar hebben de GKC-instellingen, samen met het GKC-programma Regionale Transitie, Ministerie van EL&I en regionale overheden, gewerkt aan het realiseren van een landelijk dekkende (infra)structuur van leer-/kennisarrangementen in de regio. Dit is inclusief regionale kenniswerkplaatsen als uitvoerings- en leeromgeving. Momenteel zijn er arrangementen geoperationaliseerd of in ontwikkeling in 8 regio's: Noordoost Friesland, Veenkoloniën, Groene Kennispoort Twente, Gelderse Vallei en Eemland, Noord Holland Noord, Almere, Groene Hart en Zuidwest Delta. De betrokken instellingen geven aan dat de regionale experimenten goed zijn ontvangen. Men signaleert dat er regionaal bij overheden en ondernemers de behoefte bestaat om intensiever, professioneler en omvangrijker samen te werken. Ook het Ministerie van EL&I en de samenwerkende groene (en niet-groene) kennisinstellingen willen hun inzet intensiveren en professionaliseren. Dit om strategisch beleid (topsectoren, Human Capital Agenda en overige groene agenda's) en middelen in de regio te verbinden aan die van de regionale overheden en bedrijfsleven. Om de Gouden Driehoek-ambities te realiseren is een structurele samenwerking in leer-/kennisarrangementen op maat per regio nodig en dus alle reden om de gebouwde structuur van het programma Regionale Transitie verder uit te bouwen. Vertrekpunt van de arrangementen is de regionale behoefte aan leven lang leren, kennis & innovatie en (groene) educatie.

Wat doet het programma met betrekking tot het leer-/kennis(infra)structuur inclusief kenniswerkplaatsen in de 8 regio's? Samengevat ondersteunt het programma in de regio de instellingen apart en samen bij het (programma RT-doelstellingen):

- organiseren (alliantievorming), agenderen (regionale leer-/kennisagenda's), arrangeren (samen met o.a. de GKC-programma's en DLO), internationaliseren (van de regionale kennisagenda's), duurzaam financieren (regionale en Europese cofinanciering) en meerjarig contracteren (regiocontracten –EL&I is contractpartner);
- realiseren van een operationele regionale uitvoeringsstructuur en leeromgeving (o.a. kenniswerkplaatsen);
- operationaliseren van ondersteuning bij de interne en externe transitie (verankering, professionalisering, onderwijs-, systeemvernieuwing) door voorzieningen en groene faciliteiten te verbinden aan de instellingen –in samenwerking met GKC-programma Leven Lang Leren.
- leren en kennis uitwisselen tussen de regio's. Gefaciliteerd door beleidsondersteunend onderzoek, thema kennis.

In 8 regio's is en wordt bijgedragen aan het realiseren van de GKC-MJA doelstellingen voor wat betreft de transitie van school naar regionaal kenniscentrum. Maar ook aan het concretiseren van nationaal en regionaal (topsectoren)beleid en de Human Capital Agenda's op GKC-programmaniveau (landelijk) met een uitwerking op regionale schaal. Hierdoor ontstaat een belangrijke doorwerking in de vernieuwing van het kennissysteem. En vooral wordt voorzien in aantrekkelijk authentiek leren door leerlingen en studenten (regioleren in kenniswerkplaatsen). Niet alleen de leerlingen en studenten leren en dragen bij aan kenniscirculatie, dat geldt ook voor de overige betrokkenen, zoals: docenten, onderzoekers, ondernemers, ambtenaren, experts en burgers (Gouden Driehoek+). De aanpak van de kenniswerkplaats is hierin effectief en passend gebleken.

Er is een arrangementsysteem geoperationaliseerd en getoetst. In 8 regio's is de experimenteerfase nu zo goed als afgerond. Elke regio heeft een unieke bouwsteen geleverd voor het overall systeemmodel. In het Noorden is sprake van interne systeemvernieuwing bij de instelling rondom regioleren (AOC Terra) en in de regio Noord Holland is een intern ontwerp binnen de Provincie in uitvoering. Onderzoek is verricht en er zijn toolboxes ontwikkeld.

Er is draagvlak voor het systeem dat zodoende ontstaat. Het systeem is de basis voor de monitor en dit rapport. Met het systeem bedoelen we bijvoorbeeld: zijn regio's, instellingen en ondernemers bestuurlijk betrokken? Is het topsector gebonden? Is er sprake van regionale verantwoordelijkheid voor de organisatie en het proces?

In deze monitor zijn de Kenniswerkplaatsen Veenkoloniën en Noordoost Friesland met hun dependances in Westerkwartier en Wadden, niet meegenomen. Dit is een bewuste keuze geweest omdat de betrokken overheden en instellingen hebben besloten om dit proces op landsdeel niveau (Friesland, Groningen, Drenthe) onder urgentie te intensiveren. Momenteel is er met de betrokken gouden driehoek-partners een

intensief proces gaande wat nog voor de zomer 2012 zal leiden tot een plan voor het Noorden. Een (uitvoerings)plan gericht op het versnelde op landsdeel georganiseerd systeem en de professionalisering van de kenniswerkplaatsen. In het plan zijn de aanbevelingen van dit monitorrapport meegenomen.

Willem Foorhuis en Lineke Rippen, GKC-programma Regionale Transitie

## De regio aan zet!

Het experiment dat lector Willem Foorthuis (VHL Leeuwarden) heeft geïnitieerd: Regionale Transitie te stimuleren/ondersteunen met studenten; is voor het eerst vormgegeven in een feitelijke werkvorm in de Veenkoloniën. De werkvorm ontwikkelde zich al werkende verder en kreeg een naam: Kenniswerkplaats. Partijen (overheden, ondernemers, omgeving, onderwijs en onderzoek, kortweg 5 O's) geloofden er in. De werkvorm werd een missie en is landelijk uitgerold. In elke regio is de context van invloed op de daadwerkelijke vormgeving van de kenniswerkplaats. Dat heeft geleid tot diverse verschillende kenniswerkplaatsen met een scala aan te leren lessen. Deze monitor geeft een beknopt overzicht per kenniswerkplaats, eerste lessen en een perspectief voor de korte termijn van de kenniswerkplaats.

De nieuwe ordening vanuit de topsectoren heeft het belang van de kenniswerkplaats uitvergroet als één - maar niet de enige- werkwijze om met partners coöperatief samen te werken aan de innovatiekracht en (economisch) duurzame ontwikkeling van de betrokken regio's. Verbindingen met centers of experience en centra voor innovatief vakmanschap versterken die ontwikkelingen en bieden de kans om de Human Capital Agenda van de topsectoren op regionaal niveau impact te geven. Het succes hangt daarbij af van de schakelsnelheid tussen partijen en eenduidige verwachtingen ten aanzien van de realisatie.

De impact vanuit de kenniswerkplaats ontstaat door samen te werken aan de leefomgeving, het vestigingsklimaat voor bedrijven en vooral de arbeidsmarktontwikkeling en het bijdragen aan het carrièreperspectief van medewerkers. De kenniswerkplaatsen hebben daarmee een grote maatschappelijke relevantie: op inhoud voor de regio (zie daarvoor de recent uitgebrachte visie over de Veenkoloniën en de bereikte resultaten in Friesland: [www.kenniswerkplaatsen.eu](http://www.kenniswerkplaatsen.eu)) en op ontwikkeling door bedrijven en opdrachtgevers (bijv. de samenwerkende boards Agri, Leisure, Energie, Health en Offshore in Noord Holland).

Deze monitor wordt uitgebracht in een periode dat minister Verhagen (ministerie van EL&I) zijn beleidsintensivering voor onderzoek en topsectoren op 2 april 2012 bekend maakt. Wij denken dat we handvatten aanbieden om het concept van kenniswerkplaats verder te professionaliseren en daarmee de topsectordoelstellingen in de regio (onder andere van de Human Capital Agenda) sneller te realiseren. Eén van de aanbevelingen daarbij is om deze monitor in de 2e helft van 2012 te herhalen om een tweede reeks lessen te oogsten.

PJ Beers (Wageningen University Educatie en competentiestudies),  
Marijke Dijkshoorn-Dekker (LEI Wageningen UR),  
Wim de Jong (PPO Wageningen UR),  
Floor Geerling-Eiff (LEI Wageningen UR),  
Theo Vogelzang (LEI Wageningen UR),  
Maarten Vrolijk (Wageningen UR Livestock Research).

Contactpersoon: Marijke Dijkshoorn-Dekker  
E-mail: [Marijke.Dijkshoorn@wur.nl](mailto:Marijke.Dijkshoorn@wur.nl)



# Inhoudsopgave

Ten geleide .....	3
De regio aan zet! .....	5
Monitor van de Kenniswerkplaatsen .....	8
Deel 1 - De kenniswerkplaats als proces .....	8
Reflectie .....	9
Analyse .....	9
Conclusie .....	10
Perspectief Kenniswerkplaats .....	10
Advies .....	11
Deel 2 - De Kenniswerkplaatsen en de inzet van regioleren .....	13
Begrippen .....	13
Koppeling met de HCA .....	15
Regionale transitie: De processen .....	16
Extern ontwerp en intern ontwerp .....	17
Raamwerk .....	19
Referenties .....	24
Bijlage: Monitoring 6 kenniswerkplaatsen .....	25
Groene Kennispoort Twente .....	25
Noord-Holland Noord .....	30
Zuid-West Delta .....	33
Groene Hart Academie .....	36
Almere .....	41
Gelderse Vallei-Eemland .....	45

## Monitor van de Kenniswerkplaatsen

Regionale Transitie in het Groene Domein is een van de GKC programma's die integraal waarde geven aan het onderwijsbeleid van het Ministerie van EL&I. Het programma werkt aan het realiseren van een landelijk dekkende (infra)structuur van leer-/kennisarrangementen in de regio. Het stimuleert reguleren en maakt daarvoor gebruik van kenniswerkplaatsen. Een werkvorm waarin onderwijs (studenten en docenten), onderzoek, overheden, omgeving en ondernemers projectmatig leren en samenwerken aan de duurzame ontwikkeling van een regio. Tegelijkertijd wordt het kennisstelsel meer vraag gestuurd.

Aan het Beleidsondersteunend Onderzoek-09 thema Kennis (thema Kennis) is gevraagd deze aanpak te monitoren. Dat gebeurt langs twee lijnen:

- Deel 1-over de pragmatische ervaringen tijdens de uitvoering
- Deel 2-waarin de wetenschappelijke duiding van reguleren, kenniswerkplaats en regionale transitie, en de aanverwante positionering van de kenniswerkplaats ten aanzien van de Human Capital Agenda en de onderbouwing van de BO-09 monitoringsstrategie, inclusief een ontwerp van reguleren.

In maart 2012 is een update uitgevoerd.

## Deel 1 - De kenniswerkplaats als proces

Bij de ontwikkeling van de kenniswerkplaatsen speelde de volgende achterliggende vraag:

*Op welke manier kunnen (groene) kennisinstellingen bijdragen aan het versterken van de innovatiekracht (waaronder leven lang leren) en duurzame ontwikkeling van regio's en hoe kunnen zij het rijksbeleid daarbij versterken/beter zichtbaar maken. De school als kenniscentrum werd daarbij gebruikt als een samenvattende doelstelling.*

De uitvoeringsvraag is belegd bij de GKC in het programma Regionale Transitie (RT). Daar is het programmatisch georganiseerd in een aantal regio's, met als aanvankelijk perspectief 15 gebieden. Er is inmiddels een start gemaakt met 8 regio's aansluitend bij initiatieven van actieve regio's en instellingen. Thema Kennis heeft hiervan 6 regio's onder de loep genomen. In deze gebieden zijn de volgende kenniswerkplaatsen (KWP) werkzaam: Almere, Noord Holland Noord, Groene Kennispoort Twente, Groene Hart Academie, Gelderse Vallei en Zuidwest Delta. De kenniswerkplaatsen uit de overige gebieden, te weten Veenkoloniën en Noordoost Friesland, zijn niet door Thema Kennis bestudeerd.

De 6 kenniswerkplaatsen zijn gemodelleerd volgens de opzet zoals die in de Veenkoloniën was ontstaan. Basis is de participerende samenwerking van Omgeving, Onderwijs, Ondernemers, Onderzoek en Overheden (de 5 O's). Bij het beschrijven van de visies door topsectoren (2011) is deze werkvorm "Gouden Driehoek genoemd". De aanpak in de KWP wordt door de actoren (de 5 O's) vastgelegd in een regionale *kennisagenda* en *regiocontract*. Doelstelling is het bijdragen aan de innovatiekracht en ontwikkeling van de regio voor- en door elk van de partijen. Onderwijs en overheden geven de structuur aan de KWP door het aanstellen van kenniswerkplaatsmanagers. Vanuit thema Kennis zijn de KWP-en gefaciliteerd middels actiegericht onderzoek gericht op verbinden, monitoren en evalueren.

De intentie van de KWP is versterking van innovatiekracht in de regio en participatie van partijen uit de gouden driehoek. De daadwerkelijke werkzaamheden vinden projectmatig plaats. Per (consortium van) opdrachtgever(s) wordt een programma beschreven. Het is de bedoeling dat elk programma is verbonden met de regionale innovatieagenda en dat het bijdraagt aan de innovatiekracht van de deelnemende partijen.

De ontwikkeling (pioniersfase) van de KWP is subsidie gestuurd tot stand gebracht. De nu voorziene noodzakelijke periode van professionalisering en verankering van de 5 O's van partijen in de regio – en daarmee versterken van de continuïteit - wordt grotendeels gefinancierd en vergt feitelijke participatie van de 5 O's als shareholders. Kostendekking vanuit de projecten ligt daarbij voor de hand. Op korte termijn moet de werking van de KWP duurzaam en maatschappelijk relevant blijken om duurzaam economisch te kunnen voortbestaan.



## Reflectie

Vanuit het thema Kennis wordt onder andere gereflecteerd op de ontwikkeling van de KWP door hosting (actiegericht, faciliterend en coachend). De methode voor monitoring en het referentiekader zijn beschreven in deel 2. De reflectie is vanuit thema Kennis regelmatig gegeven door een regiohost aan de kenniswerkplaatsmanager en is ook monitorend /evaluerend gericht op het proces. Doelen, leren in de regio en reguleren worden daarbij als te onderscheiden onderwerpen gezien.

Belangrijkste aandachtspunten bij deze reflectie zijn:

1. Wordt voldaan aan de uitgangspunten van de KWP, dat wil zeggen feitelijke participatie van welke partijen middels een regiocontract en werken aan een vastgestelde kennisagenda.
2. Is de organisatie ingebed en zijn de werkprocessen voldoende beschreven en vastgelegd (taken en bevoegdheden).
3. Wordt voldaan aan de eisen van innoverend vermogen (continue leren en ontwikkelen).
4. Is de werking verbonden aan de GKC programma's (wat is gehaald en wat wordt gebracht).
5. Wat zijn de meetbare resultaten, wat is de impact.

## Analyse

Vanuit het thema Kennis is door de regiohosts een SWOT gemaakt van de ervaringen binnen en met de KWP op hoofdlijnen. De beschrijvingen per KWP zijn in bijlage 2 weergegeven.

Sterk

- Samenwerking 5 O-partijen
- Werken volgens een bestuurlijk vastgestelde regionale kennisagenda en prioritering
- Brede netwerkpotenties
- 2 lagen: bestuurlijke borging en samenwerking tijdens uitvoering
- Verbinding met relevante expertise
- Faciliterende mogelijkheden die de (in de ideale situatie) onafhankelijke kwp heeft

Zwak

- Onvoldoende realisatiekracht om in relatief korte tijd voldoende projecten te realiseren en alle 5 O's te betrekken
- Bestuurlijke ontwikkelingen/beslommeringen *versus* beschikbare uitvoeringscapaciteit
- Feitelijke participatie door partijen onvoldoende (verschilt sterk per KWP)
- Sterk subsidie-gedreven
- Betrokkenheid reguliere onderwijsuitvoering
- Gemankeerde onderwijsinzet ten gevolge van vormdwang van onderwijs (m.n. MBO-kwalificatiestructuur)
- Verdienmodel is er (nog) niet voldoende
- Inbedding kenniswerkplaatsmanager als onafhankelijke actor of toch namens één van de 5 O's
- Onvoldoende brede visie (te veel benaderd uit perspectief van 1 actor)
- Gebrek aan organiserend vermogen
- Concurrentie tussen kennisinstellingen

Bedreiging

- Onduidelijkheid financiering op termijn
- Onvoldoende schakelsnelheid en daadkracht (door multi-stakeholder aanpak)
- Onderwijs kanonvoldoende snel (systeem) en inhoudelijk adequaat schakelen op de regionale dynamiek en vraag
- (Verwachting met betrekking tot) snelheid van opereren en schakelen opdrachtgever/-nemer verschilt
- Verminderde belangstelling vanuit enkele actoren vanwege nieuw(kennis)beleid (topsectoren, wijzigingen in regionale bestuursorganen, etc.)
- Ingehaald worden door nieuwe ordening (o.a. topsectoren)

Kans

- Ambities van regio's om actief te werken aan eigen profiel en ontwikkeling
- KWP per regio organiseren (daar zit de energie bij de actoren)
- Effectiever omgaan met GKC programma's (plant, dier, NLP)

- Effectiever gebruiken van doorsnijdende thema's (ondernemendheid, bio-based economy, internationaal)
- Bredere netwerken maken (onderwijs meer groen EN grijs, idem voor onderzoek)
- Effectiever kennisdelen
- HCA als draaipunt kiezen
- Bewust positie kiezen als voorbeeld voor de Centra voor Innovatief Vakmanschap
- 
- Regio's clusteren in landsdelen

## Conclusie

De regionale aanpak is onveranderd een goede keuze die aansluit bij de maatschappelijke veranderingen. In de regio ontmoeten de O's elkaar om doelen (die de spankracht van een individuele actor overstijgen) gezamenlijk te realiseren. De KWP kan daar een goede samenwerkingsvorm voor zijn. De verbinding van de HCA met de regio is een uitgelezen kans om deze regionale aanpak te versterken. Het is belangrijk daarbij het groene domein goed te laten aansluiten bij relevante ontwikkelingen in de niet groene sectoren.

Regio's hebben een eigen dynamiek en cultuur. Het is dan ook logisch dat sturing in de regio plaatsvindt en dat op landelijk niveau de kaders daarvoor worden gecreëerd en de ontwikkeling en de realisatie worden gevolgd. Zij zorgt ook voor inspiratie middels visievorming en *best* en *bad practices*. De echte werking ontstaat waar partijen werkelijk shareholder worden in een uitvoeringsaanpak. Valkuil is dat de organisatie blijft hangen in bestuurlijk geïnitieerde en subsidiegedreven ontwerpen (bestuurlijke drukte). Efficiëntie en impact moeten transparant, meetbaar en geborgd zijn om duurzaam te kunnen zijn.

De visie, de agenda, het consortium van instellingen en de praktische organisatie kan in de regio georganiseerd worden. Landelijke verbindingen ontstaan, wat betreft het onderwijs, via de GKC-programma's, de centers of experience en centers of excellence (groen en grijs) in de landsdelen (ordering rijksoverheid en onderwijsinstellingen).

De beoogde innovatiegerichte dynamiek ontstaat als partijen een gezamenlijk verdienmodel hebben. Valkuil is dat het onderwijssysteem als partner onvoldoende mogelijkheden neemt om zich daarop te organiseren. De focus blijft veelal gericht op het onderwijssysteem en verlegt zich nog weinig naar de maatschappelijke ontwikkelingen in de regio. Deze ontwikkelingen zijn beschreven in regionale agenda's en zijn veelal te verbinden met de thema's en programma's van de GKC. Ze worden gedeeld via de 'centers of experience' en de 'centra voor innovatief vakmanschap' die regionaal zijn georiënteerd en aangesloten moeten raken op de arbeidsmarktontwikkeling (bedrijfsontwikkeling en loopbaanperspectief) in de regio.

Het is strategisch belangrijk dat de KWP (incl. regiohosts) gepositioneerd worden als brug tussen arbeidsmarkt, onderwijs, onderzoek, maatschappelijke organisaties en overheden. (Hoe verbinden we wetenschap (informeler) met HBO, wat hebben bedrijven nodig aan kennis en kunde bij hun personeel, hoe organiseer je die transitie bij medewerkers en hoe organiseer je in bedrijven/branches innovatief ontwikkelen). De KWP krijgen daarmee een betere inbedding die tegemoet komt aan de ordening van topsectoren.

De HBO's weten wat er inhoudelijk op bedrijfsniveau speelt. Zij krijgen echter de leercultuur in bedrijven niet veranderd omdat de HBO's niet op de arbeidsmarkt maar op kennis zijn georiënteerd. Bij MBO's ontbreekt het aan de daadkracht om die ontwikkeling te realiseren. Rond het GKC programma LLL is die kennis wel georganiseerd en kan die daadkracht met anderen (Cinop, cluster Kennis, Greenports) via het onderwijs georganiseerd worden. Samenwerking tussen (V)MBO en HBO is dan ook cruciaal voor welslagen.

## Perspectief Kenniswerkplaats

Het voorgaande brengt ons bij het perspectief op korte termijn van de kenniswerkplaats. Gezien de nieuwe ordening via de topsectoren is het vanzelfsprekend om de kenniswerkplaats nauw aan te sluiten bij de HCA (zie deel 2: koppeling HCA: *HCA en kenniswerkplaats*). De werkplaatsen kunnen bijdragen tot het welslagen van het topsectorbeleid door hun oriëntatie op sociale innovatie en duurzame ontwikkeling. Onderstaande noties zijn daarbij van belang.

- MKB is de motor van de (regionale) economie

- Kenniswerkplaatsen zijn functioneel voor het gestructureerd samenwerken op bestuurlijk niveau tussen ondernemers, maatschappelijke organisaties, provincie/regio en kennisinstellingen. De effectiviteit wordt zichtbaar in projecten met opdrachtgevers. (bedrijven, lagere overheden)
- De KWP heeft de grootste waarde en impact bij het MKB. Grote bedrijven organiseren hun innovaties vaker zelf.
- De KWP moet professionaliseren als werkorganisatie en haar inzet meetbaar en resultaatgericht ontwikkelen en verantwoorden (zie bijlage)
- De KWP moet binnen 2 jaar beschikken over revolverende fondsen om niet meer afhankelijk te zijn van subsidiebijdragen
- De 5 O partijen hebben een gezamenlijke structuur (gouden driehoek) om innovatiekracht in de regio te versterken naar een toekomst die duurzaam, maatschappelijk relevant en zelfvoorzienend is.
- De huidige ondersteuning de KWP vanuit EL& I wordt gehandhaafd.
- De kenniswerkplaats is een beoogd vliegwiel in de regio.
- De KWP is een geëigend middel om de ontwikkeling van de HCA mogelijk te maken: Regionale arbeidsmarkt (bedrijven en werknemers) is betrokken; EL&I (en zo mogelijk ook OCW) faciliteert de professionalisering (bijv. transitie naar persoon gebonden leerbudget voor LLL, mogelijkheden om arbeidsmarktgerichte leren te organiseren en effectieve netwerkontwikkeling ontwikkeling en kennisdeling tussen regio's (Rijksoverheid richt op verbinden van landsdelen, Provincie participeert op gebiedsniveau in de KWP, Gemeenten zijn betrokken op arbeidsmarkt niveau. Kennisinstellingen faciliteren de leervragen en de organisatie van de inzet t.b.v. de beantwoording.
- Efficiency van kennisontwikkeling wordt vergroot door onderzoek en onderwijs sneller en vaker met elkaar te verbinden . Het effect is dat er coöperatieve kenniscentra in de regio ontstaan.
- Regio hosting is onontbeerlijk om de verbinding met de landelijke netwerken te onderhouden

### ***Missie regiohosting***

- We (personeel KWP en regiohosts) organiseren de regiодоelen (uitgezet door bedrijven opdrachtgevers in hun KWP setting met provincie en kennisinstellingen als partners
- Regiohosts organiseren de links met relevante netwerken buiten de regio (m.u.v. internationale contacten met instellingen)
- Regiohosts coachen en reflecteren binnen de KWP en verrichten actieonderzoek t.b.v. landelijke netwerken/programma's (bijv. GKC)
- Regiohosts adviseren de stuurgroep van KWP t.a.v. de regionale borging vanuit een landelijke visie op hoofdlijnen

## **Advies**

Het is een strategisch belang om met de KWP een brug te zijn tussen beleid, arbeidsmarkt, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Het maakt het mogelijk om concurrerende energie tussen instellingen te richten op meerwaarde voor regio- en bedrijfsontwikkeling. KWP zijn hiervoor een geëigend, maar niet uniek, middel.

Instellingen (o.a. lectoraten) kunnen daardoor hun focus meer richten op inhoud, terwijl de leervragen vanuit bedrijven opgehaald worden uit de regio en vanuit PPS worden verbonden met effecten op de arbeidsmarkt. De kracht van RT/LLL netwerk ligt in de transitie van baan naar loopbaan met de focus op kennis en de inzet van leren als basis voor regio- en organisatieontwikkeling van betrokken stakeholders, waaronder bedrijven.

De vertaling naar de werkvloer kan worden vormgegeven via de regio (o.a. KWP) Belangrijk is dat bedrijven en andere actoren echt shareholder zijn om de borging te kunnen realiseren.

Het thema Kennis draagt bij door het ondersteunen van:

- a. de leercultuur -vormgeven van steeds vernieuwend leren (inhoudelijke verantwoordelijkheid bij GKC LLL en partners (Cinop, Aequor, APS e.a.)
- b. Innovaties ten behoeve van bedrijfs- en regio-ontwikkeling m.n. onderzoek en loopbaanperspectief (andere type medewerker nodig. Dat is ook de intentie van de HCA en dat kan door deze met GKC programma's te verbinden)
- c. Loopbaanperspectief (verantwoordelijkheid van bedrijven/bestuurders verbonden met innovatief vakmanschap en center of experience te verbinden met LLL en georganiseerd in de regio



## Deel 2 - De Kenniswerkplaatsen en de inzet van regioleren

Samen met studenten werken aan een betere toekomst voor de regio. Dat is regioleren. Ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties bepalen de agenda en werken samen met onderwijs en onderzoek aan oplossingen. Een prachtige kans voor de regio, want betrokken studenten zijn de professionals van de toekomst. En ook voor het onderwijs, want leren is pas echt mooi als er wordt gewerkt met echte vragen van echte opdrachtgevers. Een fantastische uitdaging dus!

Maar ook een ingewikkelde uitdaging. Hoe krijg je iedereen bij elkaar? Hoe zorg je dat zowel bestuurders als studenten aan de juiste vraagstukken werken? Terwijl ze elkaar niet kennen, en totaal verschillende leefwerelden hebben? Regioleren vraagt om commitment van alle betrokkenen, zowel in projecten, waarin vragen van opdrachtgevers samen met studenten worden behandeld, als op strategisch niveau, waar er wordt nagedacht over de toekomst van de regio als geheel.

Hoe doen we dat? In de regio draaien we projecten met studenten en echte opdrachtgevers. Die projecten geven antwoord op vragen die voor de regio van belang zijn. In de betrokken organisaties creëren we *ruimte* voor regioleren. Voor docenten om actief in het veld te zijn, voor ambtenaren om thema's aan te dragen, en voor ondernemers om concrete vragen mee te nemen.

We verzamelen de lessen uit de projecten. Het is leuk als een project slaagt, maar bij regioleren is het nog belangrijker dat iedereen er wat van leert! We nemen de hele regio mee, door ook te leren als een project mislukt. En we vragen bestuurders zo met ons mee te leren, dat ze inzicht krijgen in de uitdagingen van de toekomst.

Op deze manier werken we aan *regionale transitie*. Door met regioleren het heden te verkennen gaat de regio robuust de toekomst tegemoet!

In dit rapport bespreken we wat regioleren is en hoe je het kunt organiseren. We beginnen met het bespreken van regioleren en regionale transitie. Op basis daarvan geven we aan wat een organisatie voor regionale transitie allemaal moet *kunnen*. Daarna bespreken we de kenniswerkplaats als organisatievorm voor regioleren (*extern ontwerp*) en hoe de school als kennisinstelling (*intern ontwerp*) zich kan aanpassen om samen met de kenniswerkplaats te werken aan regioleren en regionale transitie. We sluiten af met hoe dit ontwerp past bij de topsectoren en de Human Capital Agenda.

### Begrippen

*Wat is regioleren?*

Bij regioleren komen verschillende partijen met uiteenlopende belangen bijeen om projecten te formuleren met een (hoofd)rol voor studenten of leerlingen (Wielinga, Dijkshoorn & Sol, 2010). Die partijen delen een probleem. Dat probleem biedt bijvoorbeeld aan studenten / leerlingen de mogelijkheid om ervaringen op te doen. Van die ervaringen kunnen zij leren, competentier worden, en kwalificaties behalen. Vervolgens maken de betrokkenen afspraken over wat zij met elkaar kunnen doen aan het probleem of de uitdaging die gedeeld wordt, en daarna gaan ze aan de slag. Een belangrijk doel daarbij vormt het oplossen van een vraagstuk van de betrokkenen. Iedereen leert dus, niet alleen de student.

We maken onderscheid tussen "de lerende regio" en "leren in de regio." De student, die zich al samenwerkend kwalificeert, "leert in de regio". De "lerende regio" is iets groter. Daarbij gaat het om een brede vertegenwoordiging van belanghebbenden uit de regio, waaronder dus (want breed) ondernemers, beleidsmakers, en belangenvertegenwoordigers die met elkaar samen leren en -werken. Regioleren vindt daarom plaats op maar liefst drie niveaus: de individuen die samen projecten uitvoeren, de organisaties die meedoen aan het regioleren en de kenniswerkplaats, en de regio als geheel die al doende leert voor een duurzame ontwikkeling naar de toekomst.

Een regio is altijd in beweging; de ene regio heeft te maken met krimp, de andere met conflicten tussen ondernemers en omwonenden, de derde wil een kenniscentrum met internationale allure worden. Legio problemen en uitdagingen. Kortom, regio's moeten zich beraden op hun toekomst, en hebben behoefte aan innovatie om zich duurzaam te ontwikkelen. Een lerende regio verbetert zichzelf om robuust naar de toekomst te leven.

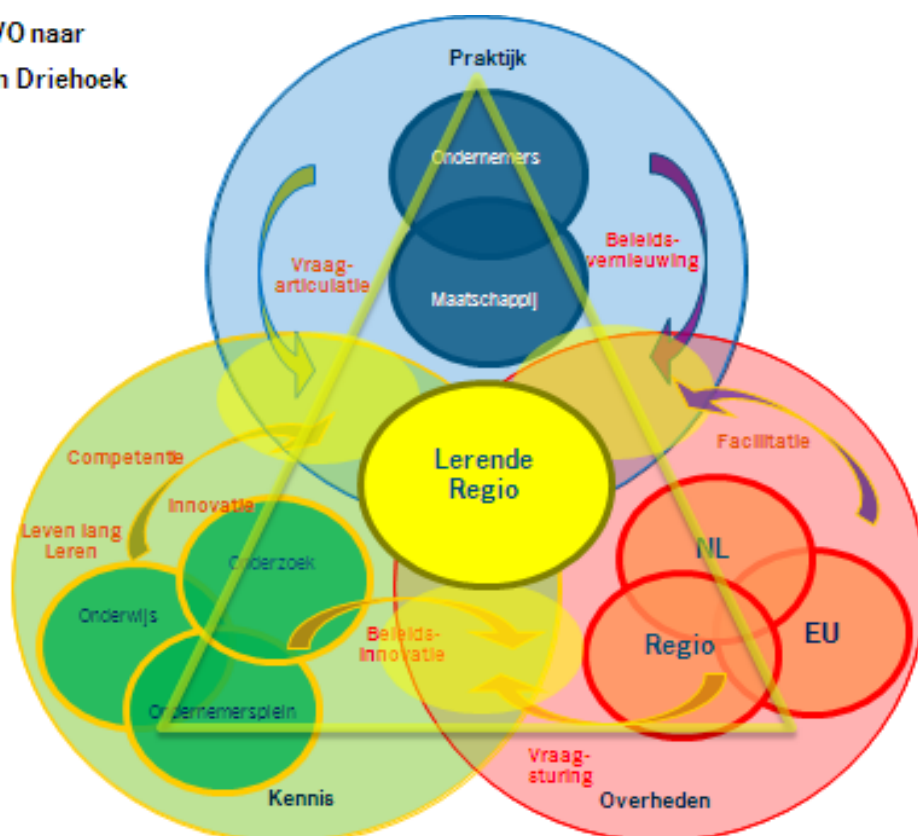
### *Wat is regionale transitie?*

De regio wordt steeds meer gezien als de plek waar ondernemers, overheden, maatschappelijke organisaties, burgers, onderzoekers, en het onderwijs samen werken aan duurzaamheid en innovatie (Bohunovsky, Jäger & Omann, 2010). Zo ontstaan er netwerken waarin men samen leert en werkt aan duurzame ontwikkeling en maatschappelijke verandering, oftewel regionale transitie. Met transitie bedoelen we een "structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar in werkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties en natuur & milieu" (Rotmans, 2003, p.14).

Werken aan regionale transitie veronderstelt dat in ieder geval sommige partijen vinden dat substantiële regionale verbeteringen kunnen worden aangebracht. Het betekent niet noodzakelijkerwijs dat zij met de huidige toestand ontevreden zijn, maar wel dat de huidige toestand onvoldoende bestand is tegen toekomstige veranderingen. Neem bijvoorbeeld veelgenoemde regionale uitdagingen zoals biobased economy, ontvolking, toerisme, vergrijzing, waterhuishouding, enzovoorts. Het betreffen ontwikkelingen die vandaag plaatsvinden, maar die pas later tot problemen leiden: onvoldoende zorgaanbod, wateroverlast ten gevolge van klimaatverandering, onvoldoende economische activiteiten die een regio vitaal houden, onvoldoende aanwas van jonge professionals en als gevolg daarvan een onafwendbare daling in het niveau van regionale voorziening.

Als je wilt werken aan regionale transitie, dan wil je dus samen in de regio werken aan een duurzamere toekomst, inclusief de structurele veranderingen in de regio die daarvoor nodig zijn.

### **Van OVO naar Gouden Driehoek**



*Figuur 1: Van OVO naar Gouden Driehoek: Een lerende regio vanuit een multi-actor perspectief.*

Figuur 1 geeft een impressie van hoe andersoortige partijen met elkaar kunnen samenwerken richting transitie. Dit model kent wortels in het vroegere Onderzoek-Voorlichting-Onderwijs-model voor innovatie in de landbouw, maar is in de huidige vorm, de Gouden Driehoek, inmiddels verworden tot een gidsend perspectief voor innovatie in topsectoren. Figuur 1 laat onder meer zien dat de invloed van de overheid beperkt is tot facilitatie en vraagsturing. De overheid kan dus trachten aan sommigen vragen en processen meer voorrang te geven dan anderen, met behulp van wet- en regelgeving. De overheid kan echter niet

innovatie bepalen. Bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties (de praktijk) werken samen met onderzoek aan innovaties die beloftevol zijn vanuit het perspectief van transitie. Door tegelijkertijd te reflecteren kunnen onderzoek en overheid aan steeds betere condities voor verandering werken. Onderwijs beweegt met de andere partijen mee door de professionals van de toekomst op te leiden en de professionals van vandaag bij te scholen vanuit het motto "Leven Lang Leren" uit de Human Capital Agenda.

## Koppeling met de HCA

De Human Capital Agenda voor Agro Food en Tuinbouw en Uitgangsmaterialen kent drie centrale thema's die onderling sterk samenhangen. Die thema's zijn 1) Imago en werkgeverschap, 2) Beroepsgericht opleidingsaanbod, en 3) Leven Lang Leren. Hierover meldt de Human Capital Agenda het volgende:

"Per thema zijn een beperkt aantal acties geformuleerd op doorbraakniveau. Dat geeft focus en biedt de mogelijkheid om echt verschil te maken.

*Imago en werkgeverschap:* Bedrijven informeren actief over carrièremogelijkheden en zetten in op eerlijke communicatie over arbeidsmarkt en loopbaanperspectief en bedrijfsontwikkeling

*Beroepsgericht opleidingsaanbod:* Onderwijsinstellingen organiseren hun onderwijs flexibel en ontwikkelen een sterke externe oriëntatie gericht op de regionale arbeidsmarkt of loopbaanontwikkeling gekoppeld aan competenties. Leren gebeurt voor een substantieel deel binnen bedrijven en onder begeleiding van mensen uit de beroepspraktijk.

*Leven Lang Leren:* Bedrijven en scholen organiseren de leercultuur gericht op kunde en kennis. De focus van werknemers en werkgevers wordt verlegd van baan naar loopbaan. Het onderwijs maakt dat mogelijk door een actieve alumni-aanpak.

Daarnaast zijn in de toekomst technologie en internationalisering cruciaal. Onderwijsinstellingen en bedrijven zullen jongeren actief interesseren voor technologie. Samenwerkingsvormen tussen onderwijsinstelling zijn daarvoor noodzaak. Bedrijven zullen technologie-gerelateerde werkzaamheden zo inrichten dat het jongeren trekt en uitdaagt. In de gehele onderwijskolom wordt internationaal denken en handelen een basiscompetentie. Daarnaast zien onderwijs en bedrijfsleven kennis als een belangrijk exportproduct."

### *De HCA en de kenniswerkplaats*

Als de kenniswerkplaats / het reguleren impact wil geven aan de HCA, dan moet ook helder zijn hoe de kenniswerkplaats aansluit bij de drie centrale thema's in de HCA. We gaan voor elk hoofdthema op de HCA na hoe de kenniswerkplaats als methode zich verhoudt tot de HCA.

Voor het bedrijfsleven biedt de kenniswerkplaats een organisatievorm die het mogelijk maakt om direct in contact te komen met toekomstige werknemers en partners. Daarnaast kunnen ondernemers en hun vertegenwoordigende organisaties binnen de context van de kenniswerkplaats meedenken over de toekomst van een regio, en de inhoudelijke thema's en behoeften die zij zelf hebben op de agenda zetten. Op die manier biedt de kenniswerkplaats niet alleen op concreet-operationeel niveau kansen voor een andere imago van ondernemers, maar ook op de bestuurlijk-strategische toekomst. We kunnen zeggen dat de kenniswerkplaats invulling geeft aan doorbraken op het imago van de werkgevers als:

- De ondernemers op bestuurlijk-strategisch niveau inhoudelijk inbreng hebben in de regiovisie en de afgeleide kennisagenda; en
- Zij op operationeel niveau betrokken zijn bij het opzetten en uitvoeren van projecten met studenten en hen daarbij inzicht geven in loopbaanperspectieven en arbeidsmarktgerichte competenties.

De tweede doorbraak op de HCA betreft het beroepsgerichte opleidingsaanbod. Ook voor deze doorbraak is de bestuurlijk-strategische aanwezigheid van het bedrijfsleven een voorwaarde; immers op dit niveau kan het bedrijfsleven zijn behoefte aan professionals tot uiting brengen. Nog belangrijker, echter, is een strategisch commitment van de onderwijsinstellingen. Zij moeten zowel bestuurlijk-strategisch betrokken zijn, alsook de ambitie hebben om zich dienstbaar op te stellen voor de arbeidsmarkt in de regio. Daarbij vereist daadwerkelijke beroepsgerichtheid ook flexibiliteit van onderwijsorganisatie, docentcompetentie en curriculum. De mate waarin er concrete projecten in de regio plaatsvinden, in samenwerking met ondernemers uit de regio, is hiervoor zeker een indicator. Echter, daarnaast zijn er ook veranderingen nodig op gebieden van roosters, het netwerk van de school in de regio, en de kwalificatiestructuur van de

opleidingen. Dit betreft aanpassingen op *tactisch* niveau in de onderwijsinstelling. Voor wat betreft de monitoring van de kenniswerkplaats, kunnen we dus zeggen dat er een *redelijke* aanpassing qua beroepsgerichtheid is als:

1. De ondernemers op bestuurlijk-strategisch niveau inbreng leveren over hun behoeften aan werknemers;
2. De scholen op bestuurlijk-strategisch niveau betrokken zijn bij de kenniswerkplaats en ook de ambitie hebben om hun onderwijsaanbod te richten op de behoeften van de regio
3. Zowel ondernemers als scholen op operationeel niveau partners zijn bij het opzetten en uitvoeren van projecten met studenten.

Als deze voorwaarden voldaan zijn, dan kunnen we ook vanzelf professionalisering van docenten verwachten.

De kenniswerkplaats sluit *goed* aan op beroepsgericht opleidingsaanbod als daarnaast:

- Het rooster voldoende flexibel is voor ongeplande activiteiten van docenten en studenten in de regio
- De kwalificatiestructuur flexibel wordt ingezet bij het bepalen van leerresultaten van studenten in regioprojecten

De kenniswerkplaats sluit aan op de doorbraak in "leven lang leren". De kenniswerkplaats draagt primair bij aan een Leven Lang Leren doordat de vragen uit de omgeving centraal staan in de kenniswerkplaatsprojecten. Een externe opdrachtgever, bijvoorbeeld een ondernemer, is altijd vraageigenaar, en daarom ook één van de primaire belanghebbenden bij het reguleren. Natuurlijk is er enige vertaling van een ondernemersvraag nodig voordat die geschikt is voor een project met studenten, en natuurlijk zijn er wat beperkingen aan de mogelijkheden met het werken met studenten (geen garantie voor succes, minder geschikt voor urgente kwesties, zie Slow Advice van Ron Methorst), maar binnen die grenzen levert elk project ook nieuwe inzichten voor de opdrachtgever. De opdrachtgever leert dus mee. We kunnen concluderen dat reguleren bijdraagt aan een Leven Lang Leren wanneer externe partijen (ondernemers, maar ook overheden en maatschappelijke organisaties) structureel onderdeel uitmaken van de operationele projecten van de kenniswerkplaats.

Een tweede relatie tussen de kenniswerkplaats en Leven Lang Leren is in de vorm van het post-initiële leren. De kenniswerkplaats draagt niet per definitie bij aan de opzet en optimalisering van post-initiële leren, maar het geeft de scholen wel een grotere gevoeligheid voor de belangrijkste vraagstukken en wensen in de regio. Daarmee is de school beter in staat om zijn onderwijs aan te passen aan de specifieke behoeften van de regio. Dit kan een uitwerking krijgen in een goed afgestemd programma van post-initiële onderwijs dat wordt ingebed in masterclasses die de impact van de KWP mee vorm geven

#### *Inhoudelijke thema's topsectoren*

Het topsectorenbeleid is naar de hoofdlijnen primair thematisch, terwijl het Regio aan Zet-beleid primair gebiedsgericht is. Een meerwaarde kunnen we dus verwachten waar de thema's doorsnijdend zijn met het gebied of waar deze aansluiten op de al geformuleerde PPS constructies. Elk gebied kent inhoudelijke thema's. Welke inhoudelijke thema's in de regionale visie zijn er? Hoe verhouden die thema's zich tot de thema's op het topsectorenbeleid? In hoeverre kunnen de projecten in de kenniswerkplaats inhoudelijk gerelateerd worden aan de thema's in het topsectorenbeleid? In hoeverre kunnen de projecten in de kenniswerkplaats inhoudelijk gerelateerd worden aan de thema's in de GKC?

## **Regionale transitie: De processen**

Nu we de aspecten systeem en partijen hebben behandeld kunnen we ons wenden tot de *processen* die benodigd zijn voor transitie. De eerste uitdaging is *visievorming*: Regionale partijen formuleren gezamenlijk een toekomstvisie en leiden daar een kennisagenda van af.

De toekomstvisie is gebaseerd op een analyse van de huidige situatie van de regio, en niet duurzame aspecten daarvan. Die analyse wordt vervolgens gebruikt voor de productie van een geïntegreerde toekomstvisie die duurzamer is dan de huidige situatie. Dat kan ook een *transitie-eindbeeld* worden genoemd. Overigens is het niet noodzakelijk dat alle partijen het eens worden over één gezamenlijk eindbeeld, het kunnen ook meerdere eindbeelden zijn, ook al zijn die misschien deels wederzijds uitsluitend. Dan is er sprake van een *agreement-to-disagree*. Het is denkbaar om te kiezen voor een maatschappelijk relevante keuze die op provinciaal niveau is gemaakt en door de regionale partijen als wensbeeld wordt gelegitimeerd. (In NH bijv. economisch duurzaam vestigingsbeleid, arbeidsmarktperspectief /



loopbaanontwikkeling en leefbaarheid). Daarbij is natuurlijk wel van belang dat de regionale partijen eigenaarschap voelen over het betreffende wensbeeld.

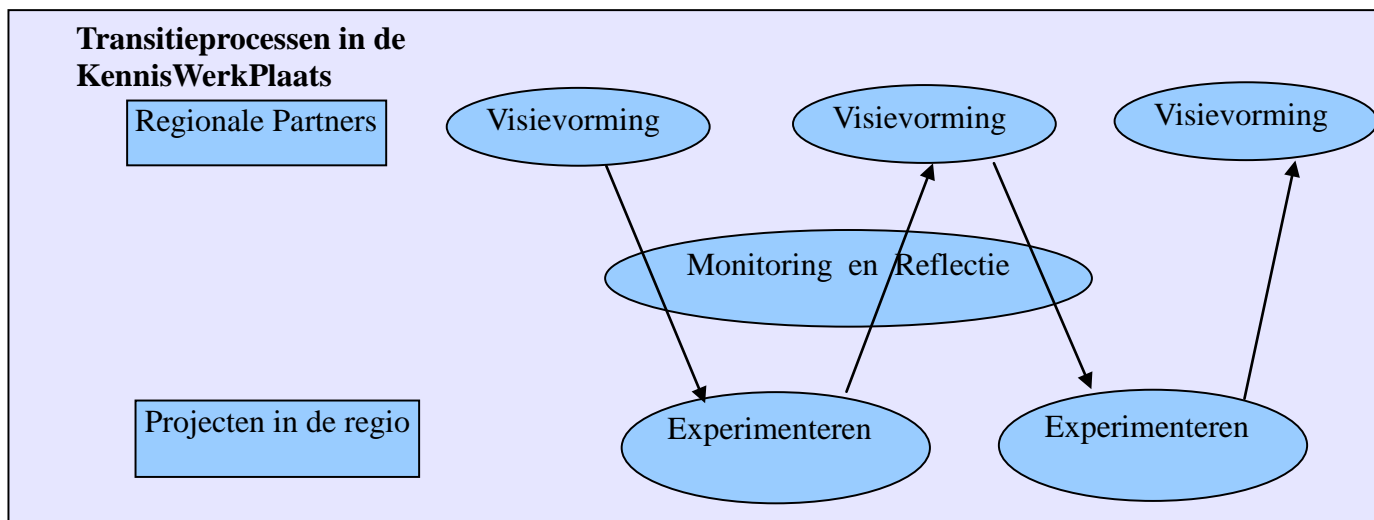
Afgeleid van de visie wordt een *kennisagenda* opgesteld. Op de kennisagenda staan (kennis)vragen die met inbreng vanuit het onderwijs en onderzoek beantwoord zouden kunnen worden. De vragen uit de kennisagenda moeten vervolgens vertaald worden, naar concrete projecten waarin studenten, begeleid door docenten, samenwerken met ondernemers, onderzoekers, overheden en/of maatschappelijke organisaties.

Het proces vervolgt met een reeks van projecten waarin wordt geëxperimenteerd met innovaties, zowel klein als groot. De "schoolse" leerprocessen, waarmee de studenten zich kwalificeren, vinden plaats in deze projecten. Dit *experimenteren* gebeurt op basis van het proces van visievorming van de betrokken regionale partijen.

Het derde proces is *monitoring en reflectie*. De uitdaging hierbij is dat de visievorming wordt aangewend als lerend kader voor de projecten. Wat bedoelen we daarmee? De gedachte is dat elk project een betekenis heeft voor (één van) de visie(s) die op bestuurlijk-strategisch niveau zijn gevormd. Het project draait dus niet alleen om de opbrengsten van dat project zelf, maar ook om wat die opbrengsten ons vertellen over de visie(s); bijvoorbeeld: het project biedt een nieuw gezicht op hoe je de toekomstvisie kunt verwezenlijken, of: het project geeft een indicatie dat een visie voor een deel op valse aannames berust, et cetera.

Er moet dus gezorgd worden dat er uit elk project lessen worden getrokken over de betekenis van het project voor de visies. Daar is een vorm van monitoring voor nodig. Door steeds voor elk project de belangrijkste lessen te verzamelen kan de Kenniswerkplaats de (verschillende) visie(s) steeds concreter maken, steeds helderder met voorbeelden invullen, en steeds beter mogelijke paden schetsen naar die visie toe.

Idealiter gaan visievorming, experimenteren en monitoring en reflectie uiteindelijk op iteratieve wijze voort (zie Figuur 2). Naarmate dit proces vordert, wordt het tijd om de resultaten naar de achterbannen van de projectgenoten, naar de regionale partners van de kenniswerkplaats en naar de regio als geheel te communiceren. De werkwijze en de ideeën van de Kenniswerkplaats worden als het ware overgedragen op de achterban. Deze communicatie naar de achterbannen is het middel om het niveau van een programma van projecten te overstijgen, en te komen tot een regio die in staat is om te leren van zo'n programma. Het gevolg is transitie.



De processen visievorming, experimenteren en monitoring en reflectie maken nog niet duidelijk wat scholen precies moeten doen om aan te sluiten bij het reguleren. Maar ze geven wel de procesvereisten aan voor het reguleren zelf.

## Extern ontwerp en intern ontwerp

De drie processen voor reguleren kunnen we gebruiken als ontwerpcriteria: Elk ontwerp voor reguleren

moet in staat zijn om deze drie functies te vervullen, dat zijn de randvoorwaarden om reguleren vorm te geven. We maken onderscheid tussen een extern ontwerp en een intern ontwerp. Bij het extern ontwerp hebben we concreet de 'Kenniswerkplaats' als organisatieprincipe in gedachten. De kenniswerkplaats is een organisatie die als doel heeft om de schakel te vormen tussen school en regio, en ook tussen de andere partijen in de regio. Het is als het ware de interface tussen de strategische en visievormende kant van de regio en de uitvoerende/experimenterende kant van de regio. Bij het intern ontwerp richten we ons op de organisationele aspecten van het reguleren binnen de onderwijsinstelling.

Per ontwerp (intern en extern) onderscheiden we drie niveaus. Ten eerste het bestuurlijk-strategische niveau. Dit is het niveau waarop bestuurders die gelegitimeerd zijn om voor hun eigen organisatie te spreken samen werken aan visie- en alliantievorming voor de regio. Denk bijvoorbeeld aan wethouders, college van bestuur, directeuren, etc. Ten tweede is er het operationele niveau. Dit is het niveau waarop de concrete projecten plaatsvinden, het niveau waarop docenten en studenten samen met opdrachtgevers en andere regiopartijen werken aan concrete projecten. Daar tussenin zit het tactische niveau. Het tactische niveau verzorgt de verbinding tussen concrete projecten en bestuurlijke visies op de regio, en draagt bij aan de randvoorwaarden die nodig zijn voor het invullen van het reguleren.

#### *Extern ontwerp; de Kenniswerkplaats als schakelplaats tussen school en regio*

##### Strategisch niveau

Op strategisch niveau zoekt de kenniswerkplaats contact met bestuurders en visionairs die zich bezig kunnen en willen houden met de regio. De kenniswerkplaats brengt bestuurlijke vertegenwoordigers van de 5 O's (ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek en maatschappelijke organisaties) bijeen om tot regionale visievorming te komen en om daarvan een regioagenda en een kennisagenda af te leiden. Op de kennisagenda staan de inhoudelijke vragen die opkomen in het kader van de visievorming. Die inhoudelijke vragen bieden ook de aanknopingspunten voor het werken in projecten.

In de kenniswerkplaats wordt het strategische niveau nu vaak ingekleed door middel van een bestuurlijke stuurgroep van de kenniswerkplaats. Hierin nemen verscheidene bestuurlijke vertegenwoordigers van regionale partners van de kenniswerkplaats zitting om lijnen uit te zetten voor nieuwe projecten en om de resultaten van lopende projecten te vertalen naar nieuwe punten op de regioagenda en de kennisagenda, en eventueel om de regiovisie aan te scherpen of aan te passen.

De kenniswerkplaats werkt natuurlijk niet in een inhoudelijk vacuüm. De regioagenda en de kennisagenda kunnen ook ingevuld worden met bestaande toekomstplannen. Voor de regio Noord-Oost Friesland is bijvoorbeeld een Sociaal-Economisch Master Plan (SEMP) ontwikkeld door de vijf betrokken gemeentes aldaar en de provincie Friesland. Zo'n plan zet lijnen uit naar de toekomst biedt aanknopingspunten voor de kenniswerkplaats om projecten op te zetten.

##### Tactisch niveau

Op het tactische niveau van de kenniswerkplaats is het noodzakelijk dat de contacten met de verschillende partijen worden onderhouden en nieuwe contacten worden aangeboord en dat de resultaten van de projecten/experimenten worden teruggekoppeld naar het strategische niveau. De kenniswerkplaatsmanager (KWM) heeft hier een belangrijke rol in.

##### Operationeel niveau

Het uitvoeren van de projecten vindt plaats mede onder begeleiding van de KWM. Zie het tactische niveau van het externe ontwerp.

#### *Intern ontwerp; de school als kennisinstelling in de regio*

##### Strategisch niveau

Op strategisch niveau moet reguleren onderdeel worden van de visie op onderwijs. Dat kan betekenen dat de school wil bijdragen aan regionale transitie, maar het kan ook betekenen dat de school meer projecten in de regio wil doen. Het is noodzakelijk dat onderwijsinstellingen zich een visie vormen op wat reguleren voor hen kan en gaat betekenen. Dit ook in het kader van HCA en Topsectoren.

##### Tactisch niveau

Op tactisch niveau vergt het reguleren allerlei procesmatige aanpassingen. Dat vergt ten eerste dat er sprake is van aansturing op locatie. Het middenmanagement/locatiedirecties op de onderwijsinstellingen zijn een belangrijke factor in het succes van het reguleren. Als het middenmanagement niet meewerkt dan kan in belangrijke mate niet worden voldaan aan de voorwaarden voor het reguleren.

Enkele randvoorwaarden:

- Flexibilisering van roosters  
Bij reguleren ben je niet alleen van de onderwijsagenda afhankelijk maar ook van de agenda's van opdrachtgevers. Die verwachten meer flexibiliteit dan de school normaliter kan bieden. Reguleren vergt daarom flexibilisering van de roosters, bijvoorbeeld in de vorm van voor reguleren gereserveerde dagen. AOC Terra in Meppel besteedt bijvoorbeeld voor sommige opleidingen de gehele maandag/vrijdag aan reguleren.
- Flexibilisering van ruimtes  
Reguleren heeft eerder baat bij kleine vergaderruimtes, waar groepen studenten informatie kunnen uitwisselen en hun opdrachtgevers kunnen ontmoeten, dan bij grote klaslokalen. Idealiter past de school daarom de indeling van de ruimtes aan de vereisten van het reguleren. Een andere is dat de Kenniswerkplaats zelf een fysieke ontmoetingsruimte heeft buiten de school, waar studenten en hun projectpartners elkaar ontmoeten en samenwerken.
- Matching van regiovraag met onderwijsstaak  
De school heeft contact met de kenniswerkplaats. School en kenniswerkplaats werken samen aan de vertaling van vragen op de kennisagenda naar projecten voor en leervragen van de studenten. Concreet is dit een samenwerking van de kenniswerkplaatsmanager, de onderwijscoördinator en de docent, waarbij de onderwijscoördinator doorgaans in dienst van de school zal zijn. Ook kan hier een rol worden gecreëerd voor de studenten om uiteindelijk eigenaarschap van het project te krijgen.

Operationeel niveau

Op operationeel niveau werken docenten, studenten en regiopartijen samen aan projecten. Daarbij spelen zowel de doelen van de opdrachtgever (de regiopartij) als de leerdoelen van de student een rol. Deze twee sets van doelen worden verbonden door de activiteiten die de leerling en de opdrachtgever samen afspreken.

## Raamwerk

De bovenstaande wetenschappelijke duiding kan worden gebruikt voor integraal raamwerk om reguleren in kaart te brengen. Hierbij komen de volgende vragen aan bod:

- Hoe staat de regio als systeem er voor?
  1. Wat is de huidige situatie; Is men zich bewust van de toestand van de regio als geheel? Welke duurzaamheidsvraagstukken spelen er?
  2. Welk beeld heeft men van de toekomst? Zijn er één of meerdere concrete toekomstbeelden? Toekomstvisies?
- Welke partijen zijn er bij de Kenniswerkplaats betrokken, en tot welke groepen (de 5 O's) behoren zij? Hoe groter de diversiteit aan partijen, des te hoger het potentieel voor reguleren, en dus vernieuwing. Voor elke partij stellen we vervolgens vier vragen:
  1. Zijn de ambities van de deelnemende partij ten aanzien van de regio helder?  
Hoe duidelijker de ambities, hoe makkelijker het is voor de partijen om vol vertrouwen samen te werken. Naarmate ambities minder bekend zijn wordt de kans op conflict en misverstand groter.
  2. In hoeverre zijn de verschillende partijen betrokken op bestuurlijk niveau?  
Deze vraag is gericht op de betrokkenheid op het niveau van de "lerende regio", het niveau van het kennisarrangement. Voor deze betrokkenheid zijn bestuurders bij uitstek gelegitimeerd, individuen niet.
  3. In hoeverre zijn de verschillende partijen operationeel betrokken?  
Deze vraag is gericht op de uitvoer van projecten, dus het "leren in de regio", het projectniveau.
  4. Is de partij betrokken bij visievorming en/of de kennisagenda?  
Deze vraag is gericht op het eigenaarschap van de kennisagenda en/of een toekomstvisie op de regio.
- Hoe sluit de kenniswerkplaats aan op de Human Capital Agenda?  
De bovenstaande partijen geven al gedeeltelijk inzicht in de aansluiting van een kenniswerkplaats op de doelen van de HCA. Samengevat moeten de volgende doelen voldoen zijn voor een goede aansluiting op de HCA:  
Imago en werkgeverschap:
  - De ondernemers op bestuurlijk-strategisch niveau inhoudelijk inbreng hebben in de regiovisie en de afgeleide kennisagenda; en
  - Zij op operationeel niveau een partner zijn van kennisinstellingen bij het opzetten en uitvoeren van projecten met studenten.

#### Beroepsgericht opleidingsaanbod:

- De ondernemers op bestuurlijk-strategisch niveau inbreng hebben over hun behoeften aan werknemers en hun loopbaanperspectief;
- De scholen op bestuurlijk-strategisch niveau betrokken zijn bij de kenniswerkplaats en ook de ambitie hebben om hun onderwijsaanbod te richten op de behoeften van de regio
- Zowel ondernemers als scholen op operationeel niveau partners zijn bij het opzetten en uitvoeren van projecten met studenten.
- De ondernemers op bestuurlijk-strategisch niveau inbreng hebben over hun behoeften aan werknemers;
- De scholen op bestuurlijk-strategisch niveau betrokken zijn bij de kenniswerkplaats en ook de ambitie hebben om hun onderwijsaanbod te richten op de behoeften van de regio
- Zowel ondernemers als scholen op operationeel niveau partners zijn bij het opzetten en uitvoeren van projecten met studenten.

#### Leven Lang Leren:

- De kenniswerkplaats draagt primair bij aan een Leven Lang Leren doordat de vragen uit de omgeving centraal staan in de kenniswerkplaatsprojecten.
- Welke transitieprocessen verlopen er in de regio?
  1. In hoeverre is er sprake van een doorlopend proces van visievorming, waarbij de visie bij nieuwe inzichten ook aangepast wordt?
  2. In hoeverre is er sprake van een doorlopend proces van experimenteren, waarbij de experimenten een praktische vertaling van de visie inhouden?
  3. In hoeverre is er sprake van een proces van monitoring en evaluatie, waarbij de algemene lessen uit de experimenten worden getrokken en gebruikt als input voor verdere visievorming?
- Topsectoren
  1. Welke inhoudelijke thema's zijn er benoemd in de regiovisie?
  2. Bij welke topsectoren horen deze thema's?
  3. Hoe sluiten de agenda van de GKC Aan op deze thema's

De tabel op de volgende pagina geeft deze monitoringssystematiek bondig weer.

SYSTEEM	<b>De Regio als Systeem</b>				
	Huidige situatie: Is men zich bewust van de toestand van de regio als geheel? Welke duurzaamheidsvraagstukken spelen er?				
	De toekomst: Zijn er één of meerdere concrete toekomstbeelden? Toekomstvisies? Wat houd(t/den) die toekomstvisie(s) in?				
PARTIJEN	<b>Partijen ("5 O's) met Doelen / Belangen / Bronnen. Vraag: Is een "O" betrokken?</b>				
	Partij:	Ambitie:	Bestuurlijke betrokkenheid:	Operationele betrokkenheid:	Betrokkenheid bij visievorming:
Ondernemers:					
Onderzoek:					
Maatschappelijke organisaties:					
Onderwijs:					
Overheid:					
HUMAN CAPITAL AGENDA	<b>In hoeverre sluit de kenniswerkplaats aan op de doorbraken uit de Human Capital Agenda?</b>				
	<i>Imago en werkgeverschap</i>				
	Hebben ondernemers op bestuurlijk niveau een inbreng in de regioagenda en de afgeleide kennisagenda?				
	Zijn ondernemers op operationeel niveau een partner van de projecten van de kenniswerkplaats?				
	<i>Beroepsgericht Opleidingsaanbod</i>				
	Brenge ondernemers op bestuurlijk-strategisch niveau hun behoeften aan arbeidskracht in?				
	Zijn de onderwijsinstellingen op bestuurlijk-strategisch niveau betrokken bij de kenniswerkplaats?				
	Hebben de onderwijsinstellingen de ambitie om hun opleidingsaanbod op de behoeften van de regio te richten?				
	In hoeverre werken ondernemers en onderwijsinstellingen op operationeel niveau samen in projecten van de kenniswerkplaats?				
	Biedt het rooster van de onderwijsinstellingen voldoende flexibiliteit voor ongeplande activiteiten van docenten en studenten in de regio?				
	In hoeverre wordt de kwalificatiestructuur flexibel ingezet bij het bepalen van de behaalde leerresultaten van studenten in kenniswerkplaatsprojecten?				
	<i>Leven Lang Leren</i>				
	In hoeverre verlopen er al projecten met opdrachten uit de regio in de Kenniswerkplaats?				

<b>PROCESSEN</b>	<b>In hoeverre verlopen processen van visievorming, experimenteren en M&amp;E? Zijn de processen geborgd in organisaties?</b>			
<i>Visievorming</i>	<i>Verloopt de visievorming? Wordt de visie steeds aangepast aan nieuwe inzichten?</i>			
	1. Er zijn geen toekomstvisies.			
	2. Er is één toekomstvisie, die niet wordt aangepast.			
	3. Er is één toekomstvisie, die periodiek wordt verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen			
	4. Er zijn meerdere toekomstvisies, die periodiek worden verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen.			
<i>Experimenteren</i>	<i>Zijn er al projecten? Zijn die gerelateerd aan de kennisagenda? De regioagenda? Een gedeelde toekomstvisie?</i>			
	1. Er zijn nog geen projecten			
	2. Er zijn projecten, maar die hangen niet samen met een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda			
	3. Er zijn projecten, die geformuleerd zijn op basis van een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda			
<i>Monitoring en reflectie?</i>	<i>Worden projectinzichten verzameld? Is monitoring en reflectie organisationeel geborgd? Wordt de betekenis van de projectuitkomsten vertaald naar de regio?</i>			
	1. Er wordt niet gereflecteerd op de projecten.			
	2. Er wordt wel gereflecteerd binnen de projecten, maar er worden geen algemene lessen verzameld.			
	3. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en daarmee worden ook algemene lessen verzameld, maar die worden niet gecommuniceerd.			
	4. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en de eventuele algemene lessen die zo worden verzameld worden vertaald naar regionale toekomstvisies / de regio-agenda / de kennisagenda.			
<b>TOPSECTOREN</b>	<b>Aan welke inhoudelijke thema's wordt er gewerkt en hoe sluiten die thema's aan op de topsectoren?</b>			
	Welke inhoudelijke thema's zijn er benoemd in de regiovisie? Geef voor elk thema aan of het bij een topsector hoort, en zo ja, welke topsector dat is			
	<b>Regiothema</b>			
	<b>Topsector</b>			
	<b>Hoe sluiten de Regiothema's aan op de agenda van de GKC?</b> <i>Plaats bovengenoemde regiothema's in onderstaande tabel in de cel waar ze het best passen.</i>			
	<b>Leven Lang Leren</b>	<b>Educatie</b>	<b>Kennis &amp; Innovatie</b>	<b>Netwerken</b>
<i>Plant</i>				
<i>Dier</i>				
<i>Voeding</i>				
<i>Natuur, Landschap &amp; Platteland</i>				

LEERCULTUUR	<b>Hoe werkt men samen? Zijn de verschillende functies in lerende sociale systemen geborgd?</b>
	Wie zijn de visionairs? Wat is hun beoogde doel en/of visie?
	In hoeverre heerst er een open interne cultuur waarin men vrijelijk kennis deelt, luistert, en leert van elkaar?  In hoeverre heerst er een open externe cultuur, om met actoren van buiten de kenniswerkplaats kennis te delen, en van hun kennis en ervaringen gebruik te maken?  In hoeverre staan de inspanningen van de deelnemers voor henzelf in verhouding tot hun baten bij de kenniswerkplaats?
	Welke partijen investeren in de kenniswerkplaats? Wat is hun doel / belang?

De monitoringssystematiek is toegepast in 6 verschillende kenniswerkplaatsen. In de bijlage 1 de ingevulde raamwerktabellen tot 23 maart 2012.

## Referenties

- Beers, P. J., Sol, J., & Wals, A. (2010). Social learning in a multi-actor innovation context. Paper presented at the 9th European International Farming Systems Association Symposium.
- Bohunovsky, L., Jäger, J., & Omann, I. (2010). Participatory scenario development for integrated sustainability assessment. *Regional Environmental Change*, Online first.
- Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36, 399-417.
- Ison, R., Röling, N., & Watson, D. (2007). Challenges to science and society in the sustainable management and use of water: investigating the role of social learning. *Environmental Science & Policy*, 10, 499-511.
- Programma Regionale Transitie (2010). Werkprogramma Regionale Transitie 2010-2011. Ontwikkelen kennisdomeinen en regiokennisraamwerk regionale transitie. Ede: De Groene Kennis Coöperatie. [http://www.gkc.nl/Programmas/RegionaleTransitie/Documents/Werkprogramma\\_RT\\_2010-11\\_def.pdf](http://www.gkc.nl/Programmas/RegionaleTransitie/Documents/Werkprogramma_RT_2010-11_def.pdf)
- Rotmans, J., Kemp, R., & Van Asselt, M. (2001). More evolution than revolution: Transition management in public policy. *Foresight/ the journal of future studies, strategic thinking and policy*, 03(01), 1-17.
- Rotmans, J. (2003). *Transitiemanagement: Sleutel voor een duurzame samenleving*. Assen, The Netherlands: Koninklijke Van Gorcum.
- Scardamalia, M., & Bereiter, C. (1994). Computer support for knowledge-building communities. *Journal of the Learning Sciences*, 3(3), 265-283.
- Van Joolingen, W. (1999). Cognitive tools for discovery learning. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 10, 385-397.
- Wielinga, H.E.; Dijkshoorn-Dekker, M.W.C.; Sol, A.J., 2010. Structural Innovations in the Dutch green knowledge system. In: 9th European IFSA Symposium, Building sustainable rural future: The added value of systems approaches in times of change and uncertainty, Vienna, Austria, 4 - 7 July, 2010.



## Bijlage: Monitoring 6 kenniswerkplaatsen

Monitoring van elke KennisWerkPlaats (kwp) heeft plaatsgevonden tot 23 maart 2012.

### Groene Kennispoort Twente

SYSTEEM	<b>De Regio als Systeem</b>				
	Huidige situatie: Is men zich bewust van de toestand van de regio als geheel? Welke duurzaamheidsvraagstukken spelen er?				
	<i>Bij overheden bestaat er besef over twee duurzaamheids-“thema’s”, namelijk groene energie / biobased economy enerzijds, en economische aantrekkelijkheid van de stadsranden anderzijds. Daarnaast komen de thema’s food en tuinbouw steeds meer naar voren, ingegeven door het topsectorenbeleid. In Twente worden deze thema’s met name aangedragen door bedrijven zoals Innofood, Twence, en het project Smaakmakers van Twente. Duurzaamheid an sich staat ook als thema op de agenda.</i>				
	De toekomst: Zijn er één of meerdere concrete toekomstbeelden? Toekomstvisies? Wat houd(t/den) die toekomstvisie(s) in?				
	<i>Visievorming vindt alleen bewust plaats op provinciaal niveau. De positie van de provincie is dat de gemeentes / regio vervolgens aan zet zijn om de visie uit te werken. Er was een Bestuurlijk Gebieds Overleg (BGO) waarin men in concrete zin nadacht over de regio, met name in de ambtelijke aanjaagteams. Inmiddels komt het BGO niet meer bij elkaar. Overheden vormen daarmee geen gemeenschappelijke aanspreekpunt voor de kwp. In plaats daarvan vindt nu de visievorming in abstracte zin alleen bij de provincie plaats, en de kwp houdt met één-op-één-basis contact met gemeenten en waterschappen, middels de stuurgroep van de kwp. Er is wel een gedeeld besef onder de regionale overheden van de richting voor de toekomst—die wordt ingegeven door het topsectorenbeleid. Er is een bestaande kennisagenda met vijf kwp-thema’s. Die thema’s staan hier onder ook her en der genoemd. De laatste ontwikkeling is dat de kwp thema’s zich wellicht sterker gaan richten op topsectorenbeleid (agro en food, tuinbouw, energie, ondernemerschap).</i>				
PARTIJEN	<b>Partijen (“5 O’s) met Doelen / Belangen / Bronnen. Vraag: Is een “O” betrokken?</b>				
	Partij	Ambitie	Bestuurlijke betrokkenheid	Operationele betrokkenheid	Betrokkenheid bij visievorming
Ondernemers:	Allerlei ondernemers werken inmiddels samen met de kwp op operationeel niveau, waaronder LTO, Innofood (o.a., Bolletje) Johma, Grolsch, Bruins en Kwast, Twence, Visscherdijk en DCW. AKZO, en KvK staan op de agenda om te benaderen. Deze partijen inmiddels zelf op bestuursniveau gelieerd aan de kwp en hebben bewust besloten om vooralsnog eerst alleen operationeel samen te werken, en nog niet op bestuurlijk-strategisch niveau.	Om meer samen te werken met onderwijs aan regiovragen (men ontdekt dat de kwp aardig wat in zijn mars heeft).	Geen directe verbinding met de stuurgroep van de kwp	Ja; niet alleen op operationeel niveau in de eigen organisatie; ondernemers zijn ook op bestuurlijk niveau geïnteresseerd in de projecten kwp.	Ondernemers zijn betrokken geweest bij de formulering en uitwerking van kwp-thema ‘Ondernemen in Twente’, maar hebben nu bewust besloten om op projectniveau mee te draaien en op strategisch niveau een meer afwachtende houding aan te nemen.
Onderzoek:	WUR		Er is geen bestuurlijke betrokkenheid bij de kwp	Wageningen Universiteit is betrokken in enkele projecten en monitort de kwp. Dit zijn met name ACT-projecten	
	UTwente	Op bestuurlijk niveau heeft de		Met Universiteit Twente gaan	

		UT de ambitie om samen met de kwp projecten te doen.		samen projecten opgezet worden (verbinding Grijs met Groen)	
Maatschappelijke organisaties:	Landschap Overijssel	Onduidelijk	Geen	Doet mee aan meerdere projecten, mede als projectleider in een aantal gevallen.	Landschap Overijssel heeft bijgedragen aan de formulering en uitwerking van kwp-thema's 'Ondernemen in Twente', 'Voeding en Gezondheid' en 'Groene Educatie'.
	Natuur en Milieu Overijssel	Men neemt een afwachtende houding aan en is voorlopig positief over de kwp	Geen	Geen	
Onderwijs:	AOC Oost	AOC Oost wil meer naamsbekendheid en groei van groene opleidingen ten behoeve van de regio. Verder wil AOC Oost aanvoerder van de kwp zijn en blijven.	AOC Oost is de leidende partij in de kwp. Paul Duijsings zit als bestuurder in de stuurgroep van de kwp	AOC Oost is, samen met het HBO, de belangrijkste onderwijspartij in alle kwp-projecten. Vanuit AOC Oost is ook het belangrijkste team rond de kwp georganiseerd.	AOC Oost heeft bijgedragen aan de formulering en uitwerking van kwp-thema's 'Ondernemen in Twente', 'Voeding en Gezondheid' en 'Groene Educatie'.
	Saxion Hogeschool	Onduidelijk	Geen	Betrokkenheid bij een aantal projecten (ongeveer 3 à 5 projecten in het komende half jaar). Betrokkenheid is daarmee beduidend gestegen ten opzichte van peildatum energie.	
	MBO's: ROC Twente, AOC Groene Welle, Landstede	Men staat positief tegenover de kwp.	Er zijn verkennende gesprekken gevoerd op bestuurlijk niveau		
	VHL, STOAS, CAH Dronten			Deze Hogescholen zijn steeds meer structureel aan het participeren met studenten in projecten.	
	Bestuurlijke betrokkenheid van HBO en WO is laag. Dit leek een risico voor de toekomst van de kwp, het had kunnen betekenen dat er te weinig studenten uit hoger onderwijs gevonden zouden worden. Inmiddels lijkt echter dat er voldoende studenten op HBO- en WO niveau meedoen, bijv. van VHL, WUR, Saxion, CAH Dronten.				

	Universiteit Twente heeft ook ambities tot projectsamenwerking uitgesproken.				
Overheid:	Provincie		Provincie was op bestuurlijk niveau betrokken via het BGO. Nu is er geen officiële bestuurlijke afvaardiging van de provincie meer.	Er zijn goede informele verbindingen met de provincie die ervoor zorgen de provincie op de hoogte is van de kwp en vice versa.	Alle betrokken overheids-partijen denken mee over de belangrijkste kwp-thema's. Met name 'Leven en werken in het buitengebied', 'Groen-blauwe dooradering' zijn aangedragen door provincie en gemeentes.
	Gemeenten, waterschappen en provincie zijn verenigd in BGO—Bestuurlijk Gebieds- Overleg, en verdeeld over Zuid-West en Noord-Oost Twente. Inmiddels leidt het BGO-Z.W. een slapend bestaan.		Wethouders zijn bestuurlijk betrokken. Er is ook financiële betrokkenheid, maar het totaalbedrag is €4000 per gemeente voor vier jaar (2 doen niet mee) / €8000 voor het waterschap / gematcht door provincie, voor een totaal van k€100.	Het aanjaagteam bestaat uit ambtenaren van provincie en gemeente. Het aanjaagteam is direct bij kwp-projecten betrokken.	
	Ministerie van EL&I				'Ondernemen in Twente', 'Voeding en gezondheid' en 'Groene educatie' zijn drie andere thema's, aangedragen door een bredere coalitie van EL&I, provincie, gemeentes en onderwijs, maar alleen 'Ondernemen in Twente' is echt regionaal.
HUMAN CAPITAL AGENDA	<b>In hoeverre sluit de kenniswerkplaats aan op de doorbraken uit de Human Capital Agenda?</b>				
	<i>Imago en werkgeverschap</i>				
	Hebben ondernemers op bestuurlijk niveau een inbreng in de regioagenda en de afgeleide kennisagenda? <i>Neen.</i> Zijn ondernemers op operationeel niveau een partner van de projecten van de kenniswerkplaats? <i>Ja.</i>				
	<i>Beroepsgericht Opleidingsaanbod</i>				
	Brengen ondernemers op bestuurlijk-strategisch niveau hun behoeften aan arbeidskracht in? <i>Men is zich bewust van de mogelijkheid om hiervoor bij de kwp aan te kloppen, maar is maar weinig zelfbewustzijn over de (omschrijving van de) eigen behoeften</i> Zijn de onderwijsinstellingen op bestuurlijk-strategisch niveau betrokken bij de kenniswerkplaats? <i>Ja.</i>				

	<p>Hebben de onderwijsinstellingen de ambitie om hun opleidingsaanbod op de behoeften van de regio te richten?  <i>Ja, met name AOC-Oost. HBO is al behoorlijk aangesloten.</i></p> <p>In hoeverre werken ondernemers en onderwijsinstellingen op operationeel niveau samen in projecten van de kenniswerkplaats?  <i>Overal, in alle projecten.</i></p> <p>Biedt het rooster van de onderwijsinstellingen voldoende flexibiliteit voor ongeplande activiteiten van docenten en studenten in de regio?  <i>Nee, niet bij het MBO. De HBO-studenten kunnen voldoende eigen verantwoordelijkheid hiervoor nemen, en van die ruimte maken ze ook gebruik. Voor HB-docenten geldt dit weer minder.</i></p> <p>In hoeverre wordt de kwalificatiestructuur flexibel ingezet bij het bepalen van de behaalde leerresultaten van studenten in kenniswerkplaatsprojecten?  <i>Men werkt mee aan één experiment hiertoe (WURKS Game Set Match), er is de intentie, maar het is nog niet op grote schaal geprobeerd, laat staan verduurzaamd.</i></p> <p><i>Leven Lang Leren</i></p>
	In hoeverre verlopen er al projecten met opdrachten uit de regio in de Kenniswerkplaats? <i>Jazeker!</i>
PROCESSEN	<b>In hoeverre verlopen processen van visievorming, experimenteren en M&amp;E? Zijn de processen geborgd in organisaties?</b>
Visievorming	Verloopt de visievorming? Wordt de visie steeds aangepast aan nieuwe inzichten?
	1. Er zijn geen toekomstvisies.
	2. Er is één toekomstvisie, die niet wordt aangepast.
	3. Er is één toekomstvisie, die periodiek wordt verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen
	4. Er zijn meerdere toekomstvisies, die periodiek worden verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen.
	<i>De toekomstvisie wordt nu aangepast aan de topsectoren. Er is nog geen periodieke aanpassing op basis van projectresultaten van de kwp zelf.</i>
Experimenteren	Zijn er al projecten? Zijn die gerelateerd aan de kennisagenda? De regioagenda? Een gedeelde toekomstvisie?
	1. Er zijn nog geen projecten
	2. Er zijn projecten, maar die hangen niet samen met een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda
	3. Er zijn projecten, die geformuleerd zijn op basis van een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda
	<i>Er loopt momenteel een aantal projecten en er zijn in totaal zo'n 30 projecten in ontwikkeling. Er zijn al een stuk of 30 projecten afgerond in de afgelopen jaren. Een aantal projecten, waaronder Stadsranden, Ontwikkeling van de Regge, komen direct uit de aanjaagteams (overheid). Een aantal andere projecten heeft zich onder de kenniswerkplaats-vlag gevoegd. Landschap Overijssel heeft al projecten ingebracht bij het AOC. Het betreft onder meer grote innovatieve vragen. Daarbij zitten de projecten op verschillende onderwijsniveaus.</i>
Monitoring en reflectie?	Worden projectinzichten verzameld? Is monitoring en reflectie organisationeel geborgd? Wordt de betekenis van de projectuitkomsten vertaald naar de regio?
	1. Er wordt niet gereflecteerd op de projecten.
	2. Er wordt wel gereflecteerd binnen de projecten, maar er worden geen algemene lessen verzameld.
	3. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en daarmee worden ook algemene lessen verzameld, maar die worden niet gecommuniceerd.
	4. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en de eventuele algemene lessen die zo worden verzameld worden vertaald naar regionale toekomstvisies / de regio-agenda / de kennisagenda.
	<i>Er is een procedure met instrumenten voor het monitoren van projecten in ontwikkeling waar nu mee wordt geëxperimenteerd. Standaard worden er al bijeenkomsten georganiseerd waarop projectresultaten worden gepresenteerd, die ook door overheidsbestuurders worden bijgewoond en soms zelfs ingeleid. Verder is de kwp steeds beter georganiseerd om te fungeren als een lerend netwerk, waarbij resultaten uit de projecten worden gebruikt om te werken aan regionale ontwikkeling. De belangrijkste daarvan is de totstandkoming van een stuurgroep van de Kwp, waarin bestuurders op strategisch niveau plaats hebben. Paul Duijsings (CvB AOC Oost) en wethouders van Borne en Enschede, de burgemeester van Dinkelland en het waterschap hebben zitting in de stuurgroep.</i>
	<i>Monitoring van projecten vindt plaats in speciale reflectiebijeenkomsten die hoofdzakelijk</i>

	<i>gericht zijn op projectvoortgang en het proces.</i>			
TOPSECTOREN	<b>Aan welke inhoudelijke thema's wordt er gewerkt en hoe sluiten die thema's aan op de topsectoren?</b>			
	Welke inhoudelijke thema's zijn er benoemd in de regiovisie? <i>Geef voor elk thema aan of het bij een topsector hoort, en zo ja, welke topsector dat is</i>			
	<b>Regiothema</b>	<b>Topsector</b>		
	Voeding en gezondheid	Agro en Food		
	Groen-Blauwe dooradering	Water		
	Ondernemen in Twente			
	Leven en Werken in het buitengebied			
	Groene Educatie			
	Biobased / duurzame energie	Energie		
	De bovenste vijf thema's zijn de oorspronkelijke thema's. Die staan nu ter discussie om beter aan te sluiten op de topsectoren. Biobased / duurzame energie is nog geen officieel kwp-thema, maar wordt dat zeer waarschijnlijk wel.			
	<b>Hoe sluiten de Regiothema's aan op de agenda van de GKC?</b> <i>Plaats bovengenoemde regiothema's in onderstaande tabel in de cel waar ze het best passen.</i>			
	<b>Leven Lang Leren</b>	<b>Educatie</b>	<b>Kennis &amp; Innovatie</b>	<b>Netwerken</b>
<i>Plant</i>		Groene Educatie		Biobased / duurzame energie
<i>Dier</i>				
<i>Voeding</i>	Ondernemen in Twente	Groene Educatie	Voeding en Gezondheid	Biobased / duurzame energie
<i>Natuur, Landschap &amp; Platteland</i>	Ondernemen in Twente	Groene Educatie	Leven en Werken in het buitengebied Groen-Blauwe dooradering	Groen-Blauwe dooradering
LEERCULTUUR	<b>Hoe werkt men samen? Zijn de verschillende functies in lerende sociale systemen geborgd?</b>			
	Wie zijn de visionairs? Wat is hun beoogde doel en/of visie? <i>N.v.t.</i>			
	In hoeverre heerst er een open interne cultuur waarin men vrijelijk kennis deelt, luistert, en leert van elkaar? <i>Die heerst er. De kwp is overal welkom</i> In hoeverre heerst er een open externe cultuur, om met actoren van buiten de kenniswerkplaats kennis te delen, en van hun kennis en ervaringen gebruik te maken?  In hoeverre staan de inspanningen van de deelnemers voor henzelf in verhouding tot hun baten bij de kenniswerkplaats? <i>Vooralsnog is het saldo voor de deelnemers op operationeel niveau positief, men blijft komen en het aantal projecten groeit.</i>			
	Welke partijen investeren in de kenniswerkplaats? Wat is hun doel / belang? <i>Overheden, hun belang is regionale ontwikkeling en economische ontwikkeling. Onderwijs investeert in de infrastructuur van de kwp.</i>			

## Noord-Holland Noord

SYSTEEM	<b>De Regio Noord Holland Noord als Systeem</b>				
	Huidige situatie: Is men zich bewust van de toestand van de regio als geheel? Welke duurzaamheidsvraagstukken spelen er? <i>Ja, zeer bewust en concreet. Duurzaamheid is uitgelegd als maatschappelijk relevant en wordt gezien als randvoorwaardelijk voor al het handelen door partners</i>				
	De toekomst: Zijn er één of meerdere concrete toekomstbeelden? Toekomstvisies? Wat houdt(t/den) die toekomstvisie(s) in? <i>De visies zijn per partner verschillend gericht. De relevantie van de kernvraag Economisch duurzame bedrijfsontwikkeling door arbeidsmarktperspectief en een goed woon- en leefklimaat is unaniem.</i>				
PARTIJEN	<b>Partijen ("5 O's) met Doelen / Belangen / Bronnen. Vraag: Is een "O" betrokken?</b>				
	Partij:	Ambitie:	Bestuurlijke betrokkenheid:	Operationele betrokkenheid:	Betrokkenheid bij visievorming:
Ondernemers:	Kamer van Koophandel, Syntens	Innovierend vermogen voor bedrijven	ja	ja	ja
	Greenport Agriboard	Idem en virtueel kenniscentrum	Nee functiescheiding	ja	ja
Onderzoek:	WUR-Universiteit	Inbreng van w. kennis en kunde	nee	Ad-hoc	nee
	WUR-DLO	Brug wetenschap en praktijk maken	ja	ja	ja
	HBO	Gerichtheid op de regio	ja	Ja (startfase)	Ja (ontwikkelen)
Maatschappelijke organisaties:	Noord Hollands Landschap	Samenwerken om nieuwe kennis te krijgen	nee	ja	nee
	Dorpsraden	Omhoog brengen van kwalitatieve vragen	nee	ja	nee
Onderwijs:	Clusius College	Focus verzetten naar buiten; zichtbaar worden	ja	ja	ja
	HvA	idem	nee	ja	indirect
	WUR-studenten	Prestatie leveren	nee	ja	indirect
	INHolland	Prestatie leveren	ja	ja	ja
Overheid:	Provincie	Showcase met resultaten	ja	ja	ja
	Gemeenten	Kansen pakken	nee	ja	indirect
	<b>In hoeverre sluit de kenniswerkplaats aan op de doorbraken uit de Human Capital Agenda?</b>				
	<i>Imago en werkgeverschap</i>				
	<i>Ja, als kans om arbeidsmarktperspectief en bedrijfsontwikkeling inzichtelijk te maken. Is op dit moment nog niet geconcretiseerd. Er wordt wel gewerkt aan de bewustwording bij docenten.</i>				
	Hebben ondernemers op bestuurlijk niveau een inbreng in de regioagenda en de afgeleide kennisagenda? <i>Ja, ondernemers zetten de bakens uit via KvK, LTO(indirect via Agriboard) en Agriboard. Zijn ondernemers op operationeel niveau een partner van de projecten van de kenniswerkplaats?</i> <i>Te weinig. Een oorzaak hiervan is de positionering t.o.v. Agriboard en het verschil in reactiesnelheid voor bedrijven en onderwijs is lastig te agenderen.</i>				
	<i>Beroepsgericht Opleidingsaanbod</i>				
	Bringen ondernemers op bestuurlijk-strategisch niveau hun behoeften aan arbeidskracht in? <i>Ja, via de arbeidsmarktmonitor zichtbaar. Informeel gebeurt er veel meer en wordt gewerkt op basis van korte termijn beslissingen. Dat inzicht is lastiger en kan structureel anders worden aangepakt langs HCA lijnen</i> Zijn de onderwijsinstellingen op bestuurlijk-strategisch niveau betrokken bij de kenniswerkplaats? <i>Ja, participatie op directieniveau in de stuurgroep en betrokkenheid ingebracht via de KvK. Hebben de onderwijsinstellingen de ambitie om hun opleidingsaanbod op de behoeften van de regio te richten?</i> <i>Ja, mits dit passend gemaakt kan worden op regelgeving en de bekostiging voldoende is.</i>				

	<p><i>Randvoorwaarde is de borging van de perspectieven op de arbeidsmarkt.</i></p> <p>In hoeverre werken ondernemers en onderwijsinstellingen op operationeel niveau samen in projecten van de kenniswerkplaats?</p> <p><i>Nog zeer beperkt. HR is voor MKB bedrijven nog geen prioriteit. Er zijn nog nauwelijks resultaten die uitdagen tot feitelijke participatie door nieuwe contacten. Er is veel aandacht op bestuurlijk niveau. Dynamiek bij de partners is er. De ontwikkelsnelheid binnen de regio is hoger dan de verandercapaciteit van het onderwijssysteem. Dat remt af. Leisurebord genereert meer dynamiek binnen het onderwijs dan Agriboard (ervaring op basis van een eerste workshop)</i></p> <p>Biedt het rooster van de onderwijsinstellingen voldoende flexibiliteit voor ongeplande activiteiten van docenten en studenten in de regio?</p> <p><i>Nee. Er wordt wel gewerkt aan de organisatie van die ruimte in het volgende schooljaar.</i></p> <p>In hoeverre wordt de kwalificatiestructuur flexibel ingezet bij het bepalen van de behaalde leerresultaten van studenten in kenniswerkplaatsprojecten?</p> <p><i>Nog betrekkelijk weinig. De bestaande structuur is ingebed in het systeem. De KWP spreekt nog te weinig aan als kans en wordt vooral gezien als last met onduidelijke meerwaarde.</i></p>																		
	<p><i>Leven Lang Leren</i></p> <p>In hoeverre verlopen er al projecten met opdrachten uit de regio in de Kenniswerkplaats?</p> <p><i>Geen</i></p>																		
PROCESSEN	<b>In hoeverre verlopen processen van visievorming, experimenteren en M&amp;E? Zijn de processen geborgd in organisaties?</b>																		
Visievorming	<p>Verloopt de visievorming? Wordt de visie steeds aangepast aan nieuwe inzichten?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er zijn geen toekomstvisies.</li> <li>2. Er is één toekomstvisie, die niet wordt aangepast.</li> <li>3. Er is één toekomstvisie, die periodiek wordt verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen</li> <li>4. Er zijn meerdere toekomstvisies, die periodiek worden verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen.</li> </ol>																		
Experimenteren	<p>Zijn er al projecten? Zijn die gerelateerd aan de kennisagenda? De regioagenda? Een gedeelde toekomstvisie?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er zijn nog geen projecten</li> <li>2. Er zijn projecten, maar die hangen niet samen met een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda</li> <li>3. Er zijn projecten, die geformuleerd zijn op basis van een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda/gezamenlijke relevantie</li> </ol>																		
Monitoring en reflectie?	<p>Worden projectinzichten verzameld? Is monitoring en reflectie organisationeel geborgd? Wordt de betekenis van de projectuitkomsten vertaald naar de regio?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er wordt niet gereflecteerd op de projecten.</li> <li>2. Er wordt wel gereflecteerd binnen de projecten, maar er worden geen algemene lessen verzameld.</li> <li>3. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en daarmee worden ook algemene lessen verzameld, maar die worden niet gecommuniceerd.</li> <li>4. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en de eventuele algemene lessen die zo worden verzameld worden vertaald naar regionale toekomstvisies / de regio-agenda / de kennisagenda.</li> </ol>																		
TOPSECTOREN	<p><i>De metingen hebben nog geen professioneel referentiekader.</i></p> <p><b>Aan welke inhoudelijke thema's wordt er gewerkt en hoe sluiten die thema's aan op de topsectoren?</b></p> <p>Welke inhoudelijke thema's zijn er benoemd in de regiovisie?</p> <p><i>Geef voor elk thema aan of het bij een topsector hoort, en zo ja, welke topsector dat is</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Regiothema</th> <th>Topsector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Agri</td> <td>AF, TU HCA, greenports, vizier op de toekomst</td> </tr> <tr> <td>2 Leisure</td> <td>Life sciences</td> </tr> <tr> <td>3 Energy</td> <td>Energie</td> </tr> <tr> <td>4 Health</td> <td>Life sciences</td> </tr> <tr> <td>5 Offshore</td> <td>Water (maritiem cluster)</td> </tr> <tr> <td>6 Leefbaarheid en voorzieningen</td> <td>Regioagenda/provincie</td> </tr> <tr> <td>7 Ruimtelijke kwaliteit en bereikbaarheid</td> <td>Regioagenda/provincie</td> </tr> <tr> <td>8 Arbeidsmarkt en leren is doorsnijdend o.b.v. HCA</td> <td>Alle topsectoren</td> </tr> </tbody> </table>	Regiothema	Topsector	1 Agri	AF, TU HCA, greenports, vizier op de toekomst	2 Leisure	Life sciences	3 Energy	Energie	4 Health	Life sciences	5 Offshore	Water (maritiem cluster)	6 Leefbaarheid en voorzieningen	Regioagenda/provincie	7 Ruimtelijke kwaliteit en bereikbaarheid	Regioagenda/provincie	8 Arbeidsmarkt en leren is doorsnijdend o.b.v. HCA	Alle topsectoren
Regiothema	Topsector																		
1 Agri	AF, TU HCA, greenports, vizier op de toekomst																		
2 Leisure	Life sciences																		
3 Energy	Energie																		
4 Health	Life sciences																		
5 Offshore	Water (maritiem cluster)																		
6 Leefbaarheid en voorzieningen	Regioagenda/provincie																		
7 Ruimtelijke kwaliteit en bereikbaarheid	Regioagenda/provincie																		
8 Arbeidsmarkt en leren is doorsnijdend o.b.v. HCA	Alle topsectoren																		

	<b>Hoe sluiten de Regiothema's aan op de agenda van de GKC?</b> <i>Plaats bovengenoemde regiothema's in onderstaande tabel in de cel waar ze het best passen.</i>			
	<b>Leven Lang Leren</b>	<b>Educatie</b>	<b>Kennis &amp; Innovatie</b>	<b>Netwerken</b>
<i>Plant</i>	Bedrijfsontwikkeling Arbeidsmarkt-ontwikkeling 1,3,4, 6,7,8	Arbeidsmarkt 1, 4, 6, 8	Bedrijfsontwikkeling Arbeidsmarkt 1,3,4, 6,7,8	Arbeidsmarkt Bedrijfsontwikkeling Greenports/EFRO
<i>Dier</i>	Arbeidsmarkt 1,2,4,7,8	Arbeidsmarkt 1,2,4,6,8	2,6,	Arbeidsmarkt 1,2,4,
<i>Voeding</i>	Bedrijfsontwikkeling 1,2,4,8	Arbeidsmarkt 1,2,4	Bedrijfsontwikkeling Arbeidsmarkt 1,4,8,	1,4,
<i>Natuur, Landschap &amp; Platteland</i>	Bedrijfsontwikkeling Arbeidsmarkt 1,2,3,4, 6,7,8	Leefbaarheid 1,2,4,6,7,	Leefbaarheid Bedrijfsontwikkeling Arbeidsmarkt 1,2,3,4,5,6,7,8,	Leefbaarheid Bedrijfsontwikkeling Arbeidsmarkt 2,6,7,8,
<b>LEERCULTUUR</b>	<b>Hoe werkt men samen? Zijn de verschillende functies in lerende sociale systemen geborgd?</b>			
	Wie zijn de visionairs? <i>Visie is vastgelegd in regioagenda. Visionaire beelden wordt verwacht van de boards.</i> Wat is hun beoogde doel en/of visie? <i>Toekomstig perspectief versterken, innovatie kracht vergroten, positioneren.</i>			
	In hoeverre heerst er een open interne cultuur waarin men vrijelijk kennis deelt, luistert, en leert van elkaar? <i>Tot nu toe wel. Er is nog geen interne concurrentie omdat partners zijn gekozen op diversiteit. Wel wordt terughoudendheid gevoeld bij de participatie vanuit het onderwijs als gevolg van de strijd om de leerling (doelgroep werkenden is nog maar beperkt in beeld kennelijk). De provincie is voornemens hierover een gerichte bijeenkomst te laten organiseren.</i> In hoeverre heerst er een open externe cultuur, om met actoren van buiten de kenniswerkplaats kennis te delen, en van hun kennis en ervaringen gebruik te maken? <i>Nog geen oordeel. Pioniersfase biedt geen betrouwbaar inzicht</i> In hoeverre staan de inspanningen van de deelnemers voor henzelf in verhouding tot hun baten bij de kenniswerkplaats? <i>Inzet is nu nog subsidie gestuurd of als investering op toekomstige opdrachten</i>			
	Welke partijen investeren in de kenniswerkplaats? Wat is hun doel / belang? <i>RO, provincie, KvK, GKC: Prestatiegericht, faciliterend, beïnvloedend</i>			



## Zuid-West Delta

SYSTEEM	<b>De Regio Zuid West Nederland als Systeem</b>				
	Huidige situatie: Is men zich bewust van de toestand van de regio als geheel? Welke duurzaamheidsvraagstukken spelen er? <i>Ja, vraagstukken worden georganiseerd als bio-based, op water en op food</i>				
	De toekomst: Zijn er één of meerdere concrete toekomstbeelden? Toekomstvisies? Wat houd(t/den) die toekomstvisie(s) in? <i>Er zijn meer beelden. Er is geen duidelijk verwachtingenmanagement. Er is zijn verschillende sturende partijen die beelden uiten op basis van eigen dynamiek .</i>				
PARTIJEN	<b>Partijen ("5 O's) met Doelen / Belangen / Bronnen. Vraag: Is een "O" betrokken?</b>				
	Partij:	Ambitie:	Bestuurlijke betrokkenheid:	Operationele betrokkenheid:	Betrokkenheid bij visievorming:
Ondernemers:	Private partijen	Profileren;	nee	Ad hoc	?
			Soms via ZLTO/ZAJK	Ad hoc	Soms ZLTO/ZAJK
Onderzoek:	HBO instellingen	Positioneren	nee	ja	ja
	WUR-DLO	Positioneren	nee	ja	ja
Maatschappelijke organisaties:	Ad hoc, Dorpsraden, ondernemersverenigingen, Zeeuws Landschap, Zeeuwse Milieufederatie ZLTO		nee	Ad hoc	?
Onderwijs:	Edudelta	ontwikkelen	ja	ja	ja
	INHolland	positioneren	nee	In ontwikkeling	ja
	Prinsentuin		nee	?	?
	Lentiz				
	HZ University of Applied Sciences ROC Zeeland		nee	ja	ja
Overheid:	N.V. Economische Impuls Zeeland (ook voor ondernemers) Provincie Zeeland		ja	ja	ja
Agroboardachtig:	Stichting Foodport Zeeland	Positioneren	Ja/nee Bestuurders Edudelta zitten hier ook in bestuur. Evenals Provincie Zeeland	Nee	nee
	Uitvoeringsbureau Biobased Economy	Positioneren	Idem	Nee	nee
HUMAN CAPITAL AGENDA	<b>In hoeverre sluit de kenniswerkplaats aan op de doorbraken uit de Human Capital Agenda?</b>				
	<i>Imago en werkgeverschap</i>				
	Hebben ondernemers op bestuurlijk niveau een inbreng in de regioagenda en de afgeleide kennisagenda? <i>Wellicht op bestuurlijk niveau. Zou nu kunnen via Foodport Zeeland en Uitvoeringsbureau Biobased Economy</i> Zijn ondernemers op operationeel niveau een partner van de projecten van de kenniswerkplaats? <i>Ad hoc</i>				
	<i>Beroepsgericht Opleidingsaanbod</i>				
	Brengen ondernemers op bestuurlijk-strategisch niveau hun behoeften aan arbeidskracht in? <i>Niet t.a.v. de KWP</i> Zijn de onderwijsinstellingen op bestuurlijk-strategisch niveau betrokken bij de kenniswerkplaats? <i>Er vindt een ordening plaats i.o.m. Edudelta. Uitkomst is nog onzeker</i> Hebben de onderwijsinstellingen de ambitie om hun opleidingsaanbod op de behoeften van de regio te richten? <i>Onbekend. Er wordt nog veel gedacht in concurrentiemodellen Is wel de bedoeling via Onderwijsautoriteit Zeeland</i> In hoeverre werken ondernemers en onderwijsinstellingen op operationeel niveau samen in projecten van de kenniswerkplaats? <i>Ad hoc</i> Biedt het rooster van de onderwijsinstellingen voldoende flexibiliteit voor ongeplande activiteiten van docenten en studenten in de regio?				

	<p><i>Is onderwerp van verandering. Bij Edudelta wel, overige nog niet. <b>Is belangrijk aandachtspunt!</b></i>  In hoeverre wordt de kwalificatiestructuur flexibel ingezet bij het bepalen van de behaalde leerresultaten van studenten in kenniswerkplaatsprojecten?  <i>Waar structureel mogelijkheden zijn. Is groot aandachtspunt!</i></p>			
	<p><i>Leven Lang Leren</i></p>			
	<p>In hoeverre verlopen er al projecten met opdrachten uit de regio in de Kenniswerkplaats?  <i>Geen, in kader van brainstorm wel ter sprake geweest. Zijn verschillende uitgevoerd. Rapportage is opgeleverd. Stukken worden verspreid op GKC en website.</i></p>			
PROCESSEN	<p><b>In hoeverre verlopen processen van visievorming, experimenteren en M&amp;E? Zijn de processen geborgd in organisaties?</b></p>			
Visievorming	<p><i>Verloopt de visievorming? Wordt de visie steeds aangepast aan nieuwe inzichten?</i></p>			
	<p>1. Er zijn geen toekomstvisies.</p>			
	<p>2. Er is één toekomstvisie, die niet wordt aangepast.</p>			
	<p>3. Er is één toekomstvisie, die periodiek wordt verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen</p>			
	<p>4. Er zijn meerdere toekomstvisies, die periodiek worden verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen.</p>			
Experimenteren	<p><i>Zijn er al projecten? Zijn die gerelateerd aan de kennisagenda? De regioagenda? Een gedeelde toekomstvisie?</i></p>			
	<p>1. Er zijn nog geen projecten</p>			
	<p>2. Er zijn projecten, maar die hangen niet altijd samen met een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda</p>			
	<p>3. Er zijn projecten, die geformuleerd zijn op basis van een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda</p>			
Monitoring en reflectie?	<p><i>Worden projectinzichten verzameld? Is monitoring en reflectie organisationeel geborgd? Wordt de betekenis van de projectuitkomsten vertaald naar de regio?</i></p>			
	<p>1. Er wordt niet gereflecteerd op de projecten.</p>			
	<p>2. Er wordt wel gereflecteerd binnen de projecten, maar er worden geen algemene lessen verzameld.</p>			
	<p>3. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en daarmee worden ook algemene lessen verzameld, maar die worden niet gecommuniceerd.</p>			
	<p>4. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en de eventuele algemene lessen die zo worden verzameld worden vertaald naar regionale toekomstvisies / de regio-agenda / de kennisagenda.</p>			
TOPSECTOREN	<p><b>Aan welke inhoudelijke thema's wordt er gewerkt en hoe sluiten die thema's aan op de topsectoren?</b></p>			
	<p>Welke inhoudelijke thema's zijn er benoemd in de regiovisie?  <i>Geef voor elk thema aan of het bij een topsector hoort, en zo ja, welke topsector dat is</i></p>			
	<b>Regiothema</b>	<b>Topsector</b>		
	Water/energie	Water		
	Food	AF		
	Biobased economy	TU		
	HCA	TU en AF		
	<p><b>Hoe sluiten de Regiothema's aan op de agenda van de GKC?</b>  <i>Plaats bovengenoemde regiothema's in onderstaande tabel in de cel waar ze het best passen.</i></p>			
	<b>Leven Lang Leren</b>	<b>Educatie</b>	<b>Kennis &amp; Innovatie</b>	<b>Netwerken</b>
Plant	HCA		HCA	HCA
Dier				HCA
Voeding	Food	Food	Food	Food
Natuur, Landschap & Platteland	Water	Water	Water	Water HCA
LEERCULTUUR	<p><b>Hoe werkt men samen? Zijn de verschillende functies in lerende sociale systemen geborgd?</b></p>			
	<p>Wie zijn de visionairs?</p>			

	<p><i>Ontwikkelingsmaatschappij.</i>  Wat is hun beoogde doel en/of visie?  <i>Positioneren</i></p>
	<p>In hoeverre heerst er een open interne cultuur waarin men vrijelijk kennis deelt, luistert, en leert van elkaar?  <i>Nog niet geprofessionaliseerd</i>  In hoeverre heerst er een open externe cultuur, om met actoren van buiten de kenniswerkplaats kennis te delen, en van hun kennis en ervaringen gebruik te maken?  <i>Onbekend</i>  In hoeverre staan de inspanningen van de deelnemers voor henzelf in verhouding tot hun baten bij de kenniswerkplaats?  <i>Beperkt inzicht</i></p>
	<p>Welke partijen investeren in de kenniswerkplaats? Wat is hun doel / belang?</p>
	<p><i>GKC: positioneren en verbinden landsdelen</i></p>

## Groene Hart Academie

SYSTEEM	<b>De Regio als Systeem</b>				
	<p>Huidige situatie: Is men zich bewust van de toestand van de regio als geheel? Welke duurzaamheidsvraagstukken spelen er?</p> <p><i>Alle O-partijen zijn zich wel bewust van de regio en wat er moet gebeuren maar er is nog geen eenduidige agenda of (georganiseerde / gestructureerde) samenwerking tussen hen.</i></p> <p><i>In de regio bestaat er al langer een Programma Westelijke Veenweiden van de Stuurgroep Groene Hart (bestaande uit gedeputeerden van de 3 betrokken provincies), met een eigen regio-agenda en toekomstbeeld: "Het Kennis- en Innovatieprogramma Westelijke Veenweiden heeft als doel een vitaal en klimaatbestendig veenweidelandschap, met een gezonde landbouwsector en een duurzaam bodem- en watersysteem. De focus van het programma zal liggen op de integrale benadering van de vraagstukken en de vertaling naar de praktijk" (citaat van www.groene-hart.nl). Dit programma is gestuurd vanuit de overheid (Stuurgroep Groene Hart) en maakt ook gebruik van onderzoek. Het programma is formeel eind 2011 gereed gekomen. De in het programma beschreven projecten worden nu uitgewerkt binnen het onlangs opgerichte Veenweiden Innovatiecentrum Het groene onderwijs is hier nog minder goed bij aangesloten.</i></p> <p><i>Vanuit het groene onderwijs is in de regio de Groene Hart Academie opgezet, mede als kwp van het GKC-programma Regionale Transitie. De GHA heeft de afgelopen tijd zelf ook stappen gezet om, met de andere O's, het bewustzijn over regionale vraagstukken te versterken. De Kennisarena Groene Hart van 23 juni 2011 heeft geleid tot input door diverse regionale stakeholders (ondernemers, burgers en andere belanghebbende partijen in het gebied) voor het opstellen van de regionale kennisagenda. Deze is vervolgens opgesteld door de GHA en Wageningen UR, waarna hij neergelegd is bij de andere O's om commitment te verkrijgen (bottom up approach).</i></p> <p><i>Het idee is om op termijn de regionale kennisagenda te integreren in het kennis &amp; innovatieprogramma Westelijke Veenweiden te integreren. De GHA en Wageningen UR zijn daar nu voor aan het lobbyen.</i></p> <p><i>De GHA is feitelijk ontstaan vanuit het groene onderwijs, zonder dat eerst bestuurlijk draagvlak bij de andere O's is gecreëerd om een kwp op te richten vervolgens is de gemeente Nieuwkoop bestuurlijk betrokken om de GHA verder op te zetten. Het doel was in eerste instantie om het onderwijs te verbinden aan projecten van andere stakeholders in de regio. Later is de verbinding gezocht en gevonden met het GKC-programma Regionale Transitie en is de GHA ook kwp van dat programma geworden.</i></p>				
	De toekomst: Zijn er één of meerdere concrete toekomstbeelden? Toekomstvisies? Wat houd(t/den) die toekomstvisie(s) in?				
	<p><i>Alle O-partijen zijn zich wel bewust van de regio en wat er moet gebeuren maar er is geen eenduidige agenda of (georganiseerde / gestructureerde) samenwerking tussen alle betrokken O's. Wel ligt er een duidelijk toekomstbeeld van de Stuurgroep Groene Hart in de vorm van de Voorloper Groene Hart, die de afgelopen jaren het kader vormde voor het opstellen van de Structuurvisies van de betrokken provincies. Ook het Kennis- en Innovatieprogramma Westelijke Veenweiden bevat een duidelijk toekomstbeeld., maar daar is het groene onderwijs niet bij betrokken.</i></p> <p><i>Vanuit de GHA is een duidelijke toekomstvisie neergelegd in de regionale kennisagenda voor het Groene Hart, die is opgesteld naar aanleiding van de bevindingen vanuit de Kennisarena op 23 juni 2011. Een voorbeeld van een relevant agendapunt hieruit is de rieteconomie. Waterschappen worstelen hiermee. Kan riet als biomassa dienen? De regiovisie vanuit de Stuurgroep Groene Hart vormt de basis voor het verder ontwikkelen van de K&amp;I-agenda. De Stuurgroep Groene Hart heeft nog geen duidelijk beeld wat het onderwijs kan betekenen hierbij.</i></p> <p><i>De kennisagenda heeft zeven kwp-thema's. Die thema's zijn water, recreatie&amp;toerisme, natuur&amp;landschap, greenports, (verbrede) landbouw, ondernemen, klimaat en energie en leefomgeving. De laatste ontwikkeling is dat de kwp thema's zich wellicht sterker gaan richten op het topsectorenbeleid (agro en food, water, energie, ondernemerschap)</i></p>				
PARTIJEN	<b>Partijen ("5 O's) met Doelen / Belangen / Bronnen. Vraag: Is een "O" betrokken?</b>				
	Partij:	Ambitie:	Bestuurlijke betrokkenheid:	Operationele betrokkenheid:	Betrokkenheid bij visievorming:
Ondernemers:	LTO		Niet concreet, wel overleg geweest		Ja
	Ondernemers-netwerken,	Ondersteunen de Groene Hart	Niet concreet	Ja	Ja

	zoals Veelzijdig Boerenland (koepel van agrarische natuur- verenigingen, Groene Hart Kloppend Hart	Academie			
	Ondernemers in het algemeen			Betrokken als probleemeigenaar / vragende partij in projecten	Ja, vanuit een bottom-up proces
Onderzoek:	WUR	Actief in het Kennis en Innovatie- programma Westelijke Veenweiden en de GHA	Onduidelijk	Ja	Ja
Maatschappelijke organisaties:	Stichting Groene Hart	Het behoud van een mooi en landschappelijk aantrekkelijk Groene Hart	Ja	Ja	Ja
	Natuurmonum enten				
Onderwijs:	Inholland	Groene onderwijs een plek geven in de regio	Geeft leiding aan Groene Hart Academie	Samenwerken in en uitvoeren van kwp-projecten	Organisator van het visievormingsproc es
	CAH-Dronen / GKC- programma Dier	Specifiek onderwijs voor veehouderij in veenweiden			
	Wellant- college	Groene onderwijs een plek geven in de regio	nee	ja	
	WUR	Groene onderwijs een plek geven in de regio	nee	ja	
	Lentiz, Edudelta en Clusius	Groene onderwijs een plek geven in de regio	nee	In ontwikkeling	
Overheid:	Gemeenten in het algemeen en in het bijzonder het Woerdens Beraad (koepel van gemeenten in het Groene Hart	Partner in Programma Westelijke Veenweiden	Onduidelijk	Betrokken als probleemeigenaar / vragende partij in projecten	Ja
	Stuurgroep Groene Hart – provincies Utrecht, Zuid- Holland en Noord-Holland	Geeft leiding aan Programma Westelijke Veenweiden	Niet betrokken, staat ambivalent tegenover Groene Hart Academie, omdat de stuurgroep geen beeld heeft van de mogelijk bijdrage van het onderwijs.	Onduidelijk	De Stuurgroep heeft een eigen programma "Westelijke Veenweiden", waarbij ook gemeenten, waterschap-pen, en het rijk zijn betrokken
	Waterschap- pen	Partner in pro- gramma Weste- lijke Veenweiden	Onduidelijk		Ja, vanuit een bottom-up proces
	Gemeente Nieuwkoop		Bestuurlijk betrokken bij, en voorstander van de Groene Hart Academie		
	Gemeente Boskoop, Reeuwijk, Bodegraven, Hoogheem-	Verbinding kennisvragen met onderwijs en structurele meerjarige	Bestuurlijk betrokken bij, en voorstander van de Groene Hart Academie		

	raadschap en anderen	verbinding		
	<p>Momenteel is er sprake van visievorming langs twee lijnen. Enerzijds draagt de kennisagenda vanuit de Groene Hart-Academie bij aan het bewustzijn van regiovraagstukken bij de 5 O's op operationeel niveau, anderzijds behelst het Kennis- en Innovatieprogramma Westelijke Veenweiden visievorming op bestuurlijk niveau vanuit de overheid (Stuurgroep Groene Hart). De uitdaging is om deze processen met elkaar te verbinden. Het idee is om de agenda's voor Westelijke Veenweiden en de Groene Hart-Academie te benutten om tot een innovatiecentrum te komen. De interactie tussen de betrokken partijen om tot een integratieslag te komen is nu gaande. Er is met name commitment vanuit het onderwijs voor deze ontwikkeling, maar ook een aantal andere partijen (LTO Noord, Vereniging Agrarisch Natuurbeheer, Natuurmonumenten, Woerdense Beraad, etc.) doet mee, alhoewel hun commitment nog niet bestuurlijk geaccordeerd is.</p> <p>De organisatorische uitwerking hoe beide programma's op elkaar af te stemmen en hoe dit vervolgens tot uitvoering wordt gebracht, is nog onduidelijk. Wel zitten sleutel-figuren in beide netwerken. Het spant erom om binnen het Kennis en Innovatie-programma Westelijke Veenweiden het onderwijs goed in beeld te krijgen. Momenteel is aan de orde de vraag hoe dat met alle O's voor elkaar te krijgen, om toe te werken tot een integrale agenda. Lukt dit niet dan zullen er raakvlakken zijn en zullen we proberen om op projectniveau afstemming te krijgen. Cruciaal is dat er voldoende financiële dekking en commitment is op bestuurlijk niveau.</p>			
HUMAN CAPITAL AGENDA	<b>In hoeverre sluit de kenniswerkplaats aan op de doorbraken uit de Human Capital Agenda?</b>			
	<i>Imago en werkgeverschap</i>			
	<p>Hebben ondernemers op bestuurlijk niveau een inbreng in de regioagenda en de afgeleide kennisagenda?  <i>Nee, niet bestuurlijk ondernemers weten de Groene Hart Academie te vinden bij kennisvraagstukken. Dit geldt zowel voor de individuele ondernemer als ook van verbonden ondernemers.</i></p> <p>Zijn ondernemers op operationeel niveau een partner van de projecten van de kenniswerkplaats?  <i>Ja (agrarische ondernemers) en enigszins (MKB)</i></p>			
	<i>Beroepsgericht Opleidingsaanbod</i>			
	<p>Brengen ondernemers op bestuurlijk-strategisch niveau hun behoeften aan arbeidskracht in?  <i>Nee</i></p> <p>Zijn de onderwijsinstellingen op bestuurlijk-strategisch niveau betrokken bij de kenniswerkplaats?  <i>Ja</i></p> <p>Hebben de onderwijsinstellingen de ambitie om hun opleidingsaanbod op de behoeften van de regio te richten?  <i>Ja, met name het HBO is goed aangesloten. In nieuwe projectplannen wordt ook de verbinding met het MBO verder uitgewerkt.</i></p> <p>In hoeverre werken ondernemers en onderwijsinstellingen op operationeel niveau samen in projecten van de kenniswerkplaats?  <i>Ja (agrarische ondernemers) en enigszins (MKB)</i></p> <p>Biedt het rooster van de onderwijsinstellingen voldoende flexibiliteit voor ongeplande activiteiten van docenten en studenten in de regio?  <i>Bij het HBO en WO gaat dit redelijk goed en bij het MBO vraagt dit meer aandacht.</i></p> <p>In hoeverre wordt de kwalificatiestructuur flexibel ingezet bij het bepalen van de behaalde leerresultaten van studenten in kenniswerkplaatsprojecten?  <i>Niet</i></p>			
	<i>Leven Lang Leren</i>			
	<p>In hoeverre verlopen er al projecten met opdrachten uit de regio in de Kenniswerkplaats?  <i>Alle projecten van de KWP betreffen opdrachten vanuit de regio</i></p>			
PROCESSEN	<b>In hoeverre verlopen processen van visievorming, experimenteren en M&amp;E? Zijn de processen geborgd in organisaties?</b>			
Visievorming	<p>Verloopt de visievorming? Wordt de visie steeds aangepast aan nieuwe inzichten?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er zijn geen toekomstvisies.</li> <li>2. Er is één toekomstvisie, die niet wordt aangepast.</li> <li>3. Er is één toekomstvisie, die periodiek wordt verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen</li> <li>4. Er zijn meerdere toekomstvisies, die periodiek worden verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen.</li> </ol>			
	<i>Momenteel is er sprake van visievorming langs twee lijnen, maar er is niet één gedeelde</i>			

	visie van alle 5 O's.			
Experimenteren	Zijn er al projecten? Zijn die gerelateerd aan de kennisagenda? De regioagenda? Een gedeelde toekomstvisie?			
	1. Er zijn nog geen projecten			
	2. Er zijn projecten, maar die hangen nog niet samen met een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda			
	3. Er zijn projecten, die geformuleerd zijn op basis van een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda			
	<i>Er zijn binnen de GHA tot nu toe 40 onderwijsgerelateerde projecten (60.000 studentenuren, vanuit het onderwijs betaald) uitgevoerd op alle geformuleerde thema's; in 2011 lopen er 7. Ondernemers hebben veel vragen ingediend zowel individueel als in verbinding (Groene Hart Kloppend Hart, Veelzijdig Boerenland). Daarnaast hebben de gemeenten en de provincies vragen gesteld evenals de omgeving. De projecten zijn niet bestuurlijk verankerd.</i>			
Monitoring en reflectie?	Worden projectinzichten verzameld? Is monitoring en reflectie organisationeel geborgd? Wordt de betekenis van de projectuitkomsten vertaald naar de regio?			
	1. Er wordt niet gereflecteerd op de projecten.			
	2. Er wordt wel gereflecteerd binnen de projecten, maar er worden geen algemene lessen verzameld.			
	3. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en daarmee worden ook algemene lessen verzameld, maar die worden nog niet gecommuniceerd.			
	4. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en de eventuele algemene lessen die zo worden verzameld worden vertaald naar regionale toekomstvisies / de regio-agenda / de kennisagenda.			
	<i>M&amp;E van het proces gebeurt niet structureel. GHA en Wageningen UR doen dit wel informeel. Het is goed dat BO-Kennis deze taak regiobreed oppakt. Middels instrumenten voor het monitoren van projecten wordt momenteel geprobeerd meer inzicht te krijgen in de leerwinst. Dit gebeurt ook in relatie met het KIGO-project: Versterken van de positie van de school in de regio. Een belangrijke uitkomst is dat de wijze van projectmatig werken binnen Inholland aangepast dient te worden wanneer het werken met authentieke kennisvragen structureel wordt. Momenteel worden plannen hiervoor geconcretiseerd in een project dat in september van 2012 van start gaat. Onlangs is er een presentatie door studenten gecombineerd met een reflectiebijeenkomst.</i>			
TOPSECTOREN	<b>Aan welke inhoudelijke thema's wordt er gewerkt en hoe sluiten die thema's aan op de topsectoren?</b>			
	Welke inhoudelijke thema's zijn er benoemd in de regiovisie? Geef voor elk thema aan of het bij een topsector hoort, en zo ja, welke topsector dat is			
	<b>Regiothema</b>	<b>Topsector</b>		
	Water	Water		
	Recreatie & Toerisme			
	Natuur & Landschap			
	Ondernemen en (verbrede) landbouw	Agro & Food		
	Leefomgeving			
	Greenports	Tuinbouw & Uitgangsmaterialen		
	<b>Hoe sluiten de Regiothema's aan op de agenda van de GKC?</b> <i>Plaats bovengenoemde regiothema's in onderstaande tabel in de cel waar ze het best passen.</i>			
	<b>Leven Lang Leren</b>	<b>Educatie</b>	<b>Kennis &amp; Innovatie</b>	<b>Netwerken</b>
<i>Plant</i>	Greenports	Greenports	Greenports	Greenports
<i>Dier</i>			Ondernemen en (verbrede) landbouw	
<i>Voeding</i>	Ondernemen en (verbrede) landbouw	Ondernemen en (verbrede) landbouw	Ondernemen en (verbrede) landbouw	Ondernemen en (verbrede) landbouw
<i>Natuur, Landschap &amp; Platteland</i>	Recreatie & Toerisme, Natuur & Landschap, Water		Recreatie & Toerisme, Water, Klimaat en energie	Recreatie & Toerisme, Water

LEER-CULTUUR	<b>Hoe werkt men samen? Zijn de verschillende functies in lerende sociale systemen geborgd?</b>
	<p>Wie zijn de visionairs?  <i>GHA in ontwikkeling met partijen uit de regio. Doel is visie op te bouwen via het bottom-up proces zowel binnen de regio als binnen de verbinding MBO en HBO.</i></p> <p>Wat is hun beoogde doel en/of visie?  <i>Verbinden, positioneren, profileren.</i></p>
	<p>In hoeverre heerst er een open interne cultuur waarin men vrijelijk kennis deelt, luistert, en leert van elkaar?  <i>In de meeste gevallen wel, nog geen concurrentie tussen opdrachtgevers en projecten. Onderwerpen van projecten zijn breed georiënteerd waardoor kennis verbinden leidt tot meerwaarde.</i></p> <p>In hoeverre heerst er een open externe cultuur, om met actoren van buiten de kenniswerkplaats kennis te delen, en van hun kennis en ervaringen gebruik te maken?  <i>Nog moeilijk in te schatten.</i></p> <p>In hoeverre staan de inspanningen van de deelnemers voor henzelf in verhouding tot hun baten bij de kenniswerkplaats?  <i>Investing veelal gebaseerd op voorbereiding toekomstige meerjarige kennisarrangementen (win-win).</i></p>
	<p>Welke partijen investeren in de kenniswerkplaats? Wat is hun doel / belang?  <i>Inholland, gemeente Nieuwkoop, vraagaanbieders, GKC: vraaggericht, verbindend, faciliterend, kennisgericht. Onderwijs investeert in de ontwikkeling van de kwp.</i></p>



## Almere

SYSTEEM	<b>De Regio als Systeem</b>				
	Huidige situatie: Is men zich bewust van de toestand van de regio als geheel? Welke duurzaamheidsvraagstukken spelen er?				
	<i>Momenteel is er bij enkele actoren wel een duidelijk beeld over de duurzaamheidsvraagstukken in de regio. Trekkkracht zit bij de O van onderwijs en onderzoek (CAH/Aeres) en via projecten ook gemeente Almere en waterschap betrokken. Recentelijk is een NME arrangement opgestart.</i>				
	De toekomst: Zijn er één of meerdere concrete toekomstbeelden? Toekomstvisies? Wat houd(t/den) die toekomstvisie(s) in?				
	<i>De visie Schaalsprong Almere 2.0 is sinds september 2011 op de achtergrond geraakt. Het projectbureau Almere 2.0 liep t/m 2011 en door de economische ontwikkelingen is de groeiambitie van Almere vertraagd. Aeres Groep heeft initiatief genomen om samen met de regio (de 5 O's) onderzoek te organiseren binnen Kenniscentrum 2.0. Voor een deel gebeurt dat werkende weg ervaring, maar wel op basis van een gezamenlijke visie. CAH heeft een zeer duidelijke eigen visie op haar toekomst en werkt daar o.a. in de kwp Almere aan, een kwp die anders is en werkt dan andere kwp's. Belangrijke allianties in het Kenniscentrum zijn op het gebied van Metropolitane Landbouw (OSA) en rond het NME arrangement: de gezondste school in de gezondste wijk.</i>				
PARTIJEN	<b>Partijen ("5 O's) met Doelen / Belangen / Bronnen. Vraag: Is een "O" betrokken?</b>				
	Partij:	Ambitie:	Bestuurlijke betrokkenheid:	Operationele betrokkenheid:	Betrokkenheid bij visievorming:
Ondernemers:	EDBA	Stadslandbouw	Partner OSA	Projecten	
	Witteveen en Bos	Stadslandbouw	Partner OSA	Projecten	
Onderzoek:	Lectoraten CAH	Verbinden onderzoek met regio			
Maatschappelijke organisaties:					
Onderwijs:	CAH	Leider reguleren in Almere en omgeving	Meerdere kenniscentra worden ontwikkeld waar (kwp) Almere er 1 van is. In overeenstemming met RT Nadrukkelijke verbinding met 2 lectoraten in Almere	Vanuit het lectoraat zijn er meerdere projecten gestart Enkele KIGOprojecten in ontwikkeling	
Overheid:	Gemeente Almere	Via projecten (NME) betrokken zijn, Op korte termijn niet meer leidend in visievorming		De gemeente is betrokken bij enkele kwpprojecten, via lectoraten	
	Waterschap Zuiderzeeland	Kennisprojecten	Ondertekenaar KWA	Projecten	
	Projectbureau Almere 2.0	Looptijd t/m 2011. Toekomst is afhankelijk van weer meer prominent worden van Almere Schaalsprong 2.0			
	<i>Nota bene: in de loop van 2010 hebben 16 partijen een intentieverklaring over reguleren getekend. Hier heeft echter geen directe follow-up op plaatsgevonden. De betrokkenheid van deze partijen bestaat vooralsnog uit lippendienst. Zij zijn ook gevraagd om een financiële bijdrage, maar daarvoor bleek hun betrokkenheid te laag. Naast de duidelijke eigen toekomstvisie was dit voor de CAH Almere mede reden om initiatief te nemen.</i>				
HUMAN CAPITAL AGENDA	In hoeverre sluit de kenniswerkplaats aan op de doorbraken uit de Human Capital Agenda?				
	<i>Imago en werkgeverschap</i>				
	Hebben ondernemers op bestuurlijk niveau een inbreng in de regioagenda en de afgeleide kennisagenda? <i>Ondernemers worden via het Kenniscentrum 2.0 uitgedaagd allianties aan te gaan met anderen om samen aan kennisintensieve innovatietrajecten te werken. De allianties worden aangegaan op gezamenlijke thema's. Op dit moment is het Ontwikkelcentrum</i>				

	<p><i>Stadslandbouw Almere (OSA) actief op het gebied van metropolitane landbouw. De onderzoeksagenda binnen OSA wordt door alle betrokkenen gezamenlijk bepaald, dus ook door de ondernemers.</i></p> <p>Zijn ondernemers op operationeel niveau een partner van de projecten van de kenniswerkplaats?</p> <p><i>Enkele ondernemers werken mee in projecten. Gekozen is voor een groeimodel, nu beginnen en al werkende weg meer ondernemers verleiden tot deelname.</i></p>
	<p><i>Beroepsgericht Opleidingsaanbod</i></p>
	<p>Brengen ondernemers op bestuurlijk-strategisch niveau hun behoeften aan arbeidskracht in?</p> <p><i>Nog niet van toepassing</i></p> <p>Zijn de onderwijsinstellingen op bestuurlijk-strategisch niveau betrokken bij de kenniswerkplaats?</p> <p><i>Ja, zeer nadrukkelijk door als CAH/Aeres trekker te functioneren.</i></p> <p>Hebben de onderwijsinstellingen de ambitie om hun opleidingsaanbod op de behoeften van de regio te richten?</p> <p><i>Ja en dat wordt ook daadwerkelijk vorm gegeven, via lectoraten en via aanpassing van curriculum (studentencapaciteit gedurende het hele jaar beschikbaar te stellen.)</i></p> <p>In hoeverre werken ondernemers en onderwijsinstellingen op operationeel niveau samen in projecten van de kenniswerkplaats?</p> <p><i>Er zijn (als onderdeel van de lectoraten) enkele projecten (NME, Waterschap, OSA) waarin enkele ondernemers samenwerken met CAH Almere en Groenhorstcollege.</i></p> <p>Biedt het rooster van de onderwijsinstellingen voldoende flexibiliteit voor ongeplande activiteiten van docenten en studenten in de regio?</p> <p><i>Momenteel nog niet maar dat wordt aangepast (met bestuurlijke borging)</i></p> <p>In hoeverre wordt de kwalificatiestructuur flexibel ingezet bij het bepalen van de behaalde leerresultaten van studenten in kenniswerkplaatsprojecten?</p> <p><i>Op dit moment nog niet concreet genoeg om te duiden. Intenties is uitgesproken.</i></p>
	<p><i>Leven Lang Leren</i></p>
	<p>In hoeverre verlopen er al projecten met opdrachten uit de regio in de Kenniswerkplaats?</p> <p><i>Via Kenniscentrum 2.0, bijvoorbeeld project om een stadspark Almere aan te passen en door een MBO school (leerlingen en ouders) zelf voedsel te laten verbouwen en verwerken.</i></p> <p><i>Medewerkers van opdrachtgevers nemen zelf ook actief deel aan de projecten en maken op die manier ook deel uit van de leeromgeving. In de toekomst kunnen opdrachtgevers projecten in de kwp ook inzetten ten behoeve van hun eigen opleidingsvraag.</i></p>
PROCESSEN	<p><b>In hoeverre verlopen processen van visievorming, experimenteren en M&amp;E? Zijn de processen geborgd in organisaties?</b></p>
Visievorming	<p>Verloopt de visievorming? Wordt de visie steeds aangepast aan nieuwe inzichten?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er zijn geen toekomstvisies.</li> <li>2. Er is één toekomstvisie, die niet wordt aangepast.</li> <li>3. Er is één toekomstvisie, die periodiek wordt verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen</li> <li>4. Er zijn meerdere toekomstvisies, die periodiek worden verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen.</li> </ol> <p><i>De toekomstvisie was de Schaalsprong Almere Leidend voor de projectactiviteiten is momenteel de visie van CAH/Aeres. De huidige toekomstvisie gaat uit van een regionaal Kenniscentrum rond thema's die belangrijk voor die regio zijn (geïnspireerd op doel Schaalsprong Almere en Almere Principles). In dit Kenniscentrum werken de 5 O's samen, de kenniswerkplaats is onderdeel van deze structuur en faciliteert het werken en leren.</i></p>
Experimenteren	<p>Zijn er al projecten? Zijn die gerelateerd aan de kennisagenda? De regioagenda? Een gedeelde toekomstvisie?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er zijn nog geen projecten</li> <li>2. Er zijn projecten, maar die hangen niet samen met een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda</li> <li>3. Er zijn projecten, die geformuleerd zijn op basis van een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda</li> </ol> <p><i>In de regio komt duidelijk naar voren dat er behoefte is aan een onderzoeksagenda rondom Metropolitane Landbouw en een vitale stad. Er is weliswaar geen echte regio-agenda, maar deze thema's zijn wel afgeleid van Schaalsprong Almere. De Schaalsprong is als uitgangspunt voor de start van de kwp en wordt officieus gebruikt als werkagenda. Alle projecten die op dit moment binnen de werkplaats worden uitgevoerd worden gefocust op dit thema.</i></p>

Monitoring en reflectie?	<p>Worden projectinzichten verzameld? Is monitoring en reflectie organisationeel geborgd? Wordt de betekenis van de projectuitkomsten vertaald naar de regio?</p> <p>1. Er wordt niet gereflecteerd op de projecten.</p> <p>2. Er wordt wel gereflecteerd binnen de projecten, maar er worden geen algemene lessen verzameld.</p> <p>3. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en daarmee worden ook algemene lessen verzameld, maar die worden niet gecommuniceerd.</p> <p>4. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en de eventuele algemene lessen die zo worden verzameld worden vertaald naar regionale toekomstvisies / de regio-agenda / de kennisagenda.</p> <p>CAH/Aeres ontwikkelt meerdere regionale kenniscentra, waaronder kwp Almere. Binnen de projecten die daar uitgevoerd gaan worden wordt gereflecteerd en vindt vertaling van resultaten naar de regio plaats. Binnen de CAH is leren een core business, ook (middels intervisie bijvoorbeeld) over de ontwikkeling van de kenniscentra. De opdracht voor de komende periode is om de stap van punt 3 naar punt 4 te maken.</p>																												
TOPSECTOREN	<p>Aan welke inhoudelijke thema's wordt er gewerkt en hoe sluiten die thema's aan op de topsectoren?</p> <p>Welke inhoudelijke thema's zijn er benoemd in de regiovisie? Geef voor elk thema aan of het bij een topsector hoort, en zo ja, welke topsector dat is</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Regiothema</th> <th colspan="3">Topsector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Metropolitane landbouw</td> <td>Agrofood</td> <td>Logistiek</td> <td>Energie</td> </tr> </tbody> </table>				Regiothema	Topsector			Metropolitane landbouw	Agrofood	Logistiek	Energie																	
Regiothema	Topsector																												
Metropolitane landbouw	Agrofood	Logistiek	Energie																										
	<p><b>Hoe sluiten de Regiothema's aan op de agenda van de GKC?</b> Plaats bovengenoemde regiothema's in onderstaande tabel in de cel waar ze het best passen.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Leven Lang Leren</th> <th>Educatie</th> <th>Kennis &amp; Innovatie</th> <th>Netwerken</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Plant</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dier</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Voeding</td> <td></td> <td></td> <td>Metropolitane landbouw</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Natuur, Landschap &amp; Platteland</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Leven Lang Leren	Educatie	Kennis & Innovatie	Netwerken	Plant					Dier					Voeding			Metropolitane landbouw		Natuur, Landschap & Platteland				
	Leven Lang Leren	Educatie	Kennis & Innovatie	Netwerken																									
Plant																													
Dier																													
Voeding			Metropolitane landbouw																										
Natuur, Landschap & Platteland																													
LEER-CULTUUR	<p><b>Hoe werkt men samen? Zijn de verschillende functies in lerende sociale systemen geborgd?</b></p> <p>Wie zijn de visionairs? CAH Almere/Aeres groep Wat is hun beoogde doel en/of visie? Ontwikkelen van regionale kenniscentra die leven lang leren mogelijk maken, waarin 5 O's samenwerken en waarin meer en meer plaats- en tijdonafhankelijk gewerkt kan worden. Pragmatische aanpak door met enkele projecten te starten.</p> <p>In hoeverre heerst er een open interne cultuur waarin men vrijelijk kennis deelt, luistert, en leert van elkaar? Waar CAH Dronten momenteel betrokken is, wordt er samengewerkt vanuit gezamenlijke belangen op een coöperatieve manier. Hieraan ligt ook specifiek de motivatie van de CAH ten grondslag, omdat vanuit de CAH onderwijsfilosofie en de waarden van de CAH het belangrijk is om midden in de (regionale) samenleving te staan.</p> <p>In hoeverre heerst er een open externe cultuur, om met actoren van buiten de kenniswerkplaats kennis te delen, en van hun kennis en ervaringen gebruik te maken? Vanuit de regionale overheid blijkt grote belangstelling te zijn voor de huidige opzet om allianties met regionale partners/bedrijfsleven aan te gaan en om die manier een groene kennisinfrastructuur op te zetten voor de regio Almere e.o., die kan functioneren als een R&amp;D faciliteit tussen de O's.</p> <p>In hoeverre staan de inspanningen van de deelnemers voor henzelf in verhouding tot hun baten bij de kenniswerkplaats? In de projecten die lopen zijn de deelnemers tevreden over de opbrengsten en hun deelname.</p> <p>Welke partijen investeren in de kenniswerkplaats? Wat is hun doel / belang?</p>																												

*Momenteel investeert alleen de CAH (Aeres) in de Kwp. Andere partijen zijn om een financiële bijdrage gevraagd, maar zij waren niet bereid die te leveren. Via de lectoraten dragen bijvoorbeeld gemeente Almere en provincie Flevoland wel financieel bij. Ook zijn de projecten die lopen gefinancierd. Omdat projecten gebruik maken van de faciliteiten van de kwp zullen die financiën bijdragen aan de financiële afdekking daarvan. Er is dus geen initiële financiering van de partijen, maar wel op basis van geleverde diensten.*

## Gelderse Vallei-Eemland

SYSTEEM	<b>De Regio als Systeem</b>				
	Huidige situatie: Is men zich bewust van de toestand van de regio als geheel? Welke duurzaamheidsvraagstukken spelen er?				
	<p><i>Ja, waarbij er 2 deelgebieden zijn te onderscheiden: Stichting Vernieuwing Gelderse Vallei en Stichting Foodvalley. Er bestaan verscheidene ruimtelijke gebiedsvraagstukken rond recreatie, natuur en landschap, cultuur, landbouw. SVGV oriënteert hoe ze nieuwe invulling kunnen geven aan landgoederen in relatie tot de Ecologische Hoofd Structuur, klimaat en energie, en de Grebbelinie. Nieuwe spelers waar KWP mee samenwerkt: branche organisatie Infra en Bouw (Ede), VHL Wageningen lector Rik Eweg (leerprocessen), Nationaal Instituut Sport en Beweging (Ede), buurtschap Doesburger Eng. Bij de uitvoering van projecten wordt pragmatisch gewerkt met 1 of 2 partijen. Al werkende weg ontstaan ervaringen en resultaten die gaan helpen bij uiteindelijk samenstellen van gezamenlijke gebiedsvisie.</i></p> <p><i>In noordelijke rand van de kwp werken Groenhorst Barneveld en Arkenheem/Eemland projectmatig samen. Aeresgroep wil kenniscentrum rond Barneveld ontwikkelen (vergelijkbaar met kenniscentrum Almere).</i></p>				
	De toekomst: Zijn er één of meerdere concrete toekomstbeelden? Toekomstvisies? Wat houd(t)den die toekomstvisie(s) in? 2 toekomstbeelden				
	<i>Er bestaan momenteel 2 toekomstbeelden voor de regio. Stichting Foodvalley oriënteert zich op de regionale voedselvoorziening.</i>				
PARTIJEN	<b>Partijen ("5 O's) met Doelen / Belangen / Bronnen. Vraag: Is een "O" betrokken?</b>				
	Partij:	Ambitie:	Bestuurlijke betrokkenheid:	Operationele betrokkenheid:	Betrokkenheid bij visievorming:
Ondernemers:	Stichting Vernieuwing Gelderse Vallei	Benoemde thema's (zie "Regio als Systeem"	goed voor (agrarische) ondernemers, in het landelijke gebied. Anderen afhankelijk per project	Ondernemers komen langzaam in beeld	goed voor (agrarische) ondernemers in landelijk gebied, anderen nog niet prominent betrokken
Onderzoek:	Foodvalley	world leading food valley	RVB sterk	sterk	sterk
Maatschappelijke organisaties:	NISB	gezondheid en leekwaliteit via sport en beweging vesterken	matig	in project	op deelaspect wel. Verwachting is dat op middellange termijn dit ook voor totaalvisie gaat gelden
Onderwijs:	Groenhorst Barneveld (Aeresgroep)  VHL Wageningen lectoraat	Mensen op de werkvloer willen meedoen,	aarzelend zal toenemen via kenniscentrum in ontwikkeling  nog niet	kleinschalig  naar verwachting via project (in ontwikkeling) mbt leerprocessen waarbij kwp 1 van de cases kan zijn	deelvisie vanuit leren en kenniscentrum  nog niet
Overheid:	Regio Foodvalley (vertegenwoordigt 8 gemeenten) en Stichting Vernieuwing Gelderse Vallei	Een 'leading regionale food valley'.	goed	gemeenten via Foodvalley	goed
	<p><i>De Stichting Vernieuwing Gelderse Vallei is een sleutelpartner, omdat ze een netwerkorganisatie is met overheid, ondernemers en maatschappelijke organisaties, en omdat ze duidelijke ambities heeft ten aanzien van het gebied. Daarmee is het strategisch-bestuurlijke niveau in de regio goed georganiseerd, met een behoorlijk bewustzijn van de regio, haar uitdagingen, en wensen voor de toekomst. Afgelopen maanden is vanuit de kwp sterk geïnvesteerd in netwerkvorming en in (bilateraal) samenwerken in projecten. Het proces om tot een gezamenlijke gebiedsvisie te komen en communicatie-activiteiten over alle netwerk- en projectontwikkelingen zijn in deze periode minder actief uitgevoerd. Dat krijgt de komende maanden (met impuls vanuit RT) meer capaciteit en prioriteit.</i></p>				

HUMAN CAPITAL AGENDA	In hoeverre sluit de kenniswerkplaats aan op de doorbraken uit de Human Capital Agenda?
	<i>Imago en werkgeverschap</i>
	<p>Hebben ondernemers op bestuurlijk niveau een inbreng in de regioagenda en de afgeleide kennisagenda?</p> <p><i>Nu nog beperkt, op korte termijn gaat dit wel plaatsvinden.</i></p> <p>Zijn ondernemers op operationeel niveau een partner van de projecten van de kenniswerkplaats?</p> <p><i>Ja, nog niet in de volle breedte maar wordt wel aangewerkt: bijvoorbeeld met nieuwe samenwerking met brancheorganisatie infra en bouw. Waarbij nauwe samenwerking met PTC Techniek Ede (competenties, imago, werkgeverschap, leven lang leren) gerealiseerd wordt.</i></p>
	<i>Beroepsgericht Opleidingsaanbod</i>
	<p>Brengen ondernemers op bestuurlijk-strategisch niveau hun behoeften aan arbeidskracht in?</p> <p><i>Begint te komen, zie infra en bouw, SVGV</i></p> <p>Zijn de onderwijsinstellingen op bestuurlijk-strategisch niveau betrokken bij de kenniswerkplaats?</p> <p><i>Aeresgroep ja. VHL Wageningen op lecotraat niveau. Niet groen onderwijs niet bekend.</i></p> <p>Hebben de onderwijsinstellingen de ambitie om hun opleidingsaanbod op de behoeften van de regio te richten?</p> <p><i>Ja, maar realiseren vraagt tijd.</i></p> <p>In hoeverre werken ondernemers en onderwijsinstellingen op operationeel niveau samen in projecten van de kenniswerkplaats?</p> <p><i>Zie Infra en Bouw met PTC Techniek Ede, Zie Groenhorst Barneveld en Arkenheem/Eemland.</i></p> <p>Biedt het rooster van de onderwijsinstellingen voldoende flexibiliteit voor ongeplande activiteiten van docenten en studenten in de regio?</p> <p><i>Nog lang niet altijd. Zie ook opmerking bij kwp Almere.</i></p> <p>In hoeverre wordt de kwalificatiestructuur flexibel ingezet bij het bepalen van de behaalde leerresultaten van studenten in kenniswerkplaatsprojecten?</p> <p><i>Nog niet.</i></p>
	<i>Leven Lang Leren</i>
	<p>In hoeverre verlopen er al projecten met opdrachten uit de regio in de Kenniswerkplaats?</p> <p><i>Ja, zie hiervoor. Nog veelal voorzichtige trajecten waarbij reflectie op leerproces nog versterkt moet worden. En veelal eigenstandige projecten waarbij nog onvoldoende verbinding is met de kwp als geheel en de regio-agenda nog breder opgesteld moet worden.</i></p>
PROCESSEN	<b>In hoeverre verlopen processen van visievorming, experimenteren en M&amp;E? Zijn de processen geborgd in organisaties?</b>
Visievorming	<p>Verloopt de visievorming? Wordt de visie steeds aangepast aan nieuwe inzichten?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er zijn geen toekomstvisies.</li> <li>2. Er is één toekomstvisie, die niet wordt aangepast.</li> <li>3. Er is één toekomstvisie, die periodiek wordt verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen</li> <li>4. Er zijn meerdere toekomstvisies, die periodiek worden verrijkt met nieuwe inzichten / inzichten van nieuwe partijen.</li> </ol> <p><i>Meerdere toekomstvisies, die nog niet voldoende breed zijn. Via projecten wordt die verbreding naar verwachting gerealiseerd en daarna periodiek geactualiseerd.</i></p>
Experimenteren	<p>Zijn er al projecten? Zijn die gerelateerd aan de kennisagenda? De regioagenda? Een gedeelde toekomstvisie?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er zijn nog geen projecten</li> <li>2. Er zijn projecten, maar die hangen niet samen met een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda</li> <li>3. Er zijn projecten, die geformuleerd zijn op basis van een toekomstvisie / de regioagenda / de kennisagenda</li> </ol> <p><i>Er lopen momenteel meerdere projecten. De mogelijkheden voor meer projecten zijn momenteel nog beperkt, wegens beperkte mogelijkheden binnen onderwijsuren, beperkte capaciteit van de kwpmanager. De projecten worden als pilots gezien voor de werkzaamheden van de en leveren bouwstenen op voor de gezamenlijke regio-agenda.</i></p>
Monitoring en reflectie?	<p>Worden projectinzichten verzameld? Is monitoring en reflectie organisationeel geborgd? Wordt de betekenis van de projectuitkomsten vertaald naar de regio?</p>

	1. Er wordt niet gereflecteerd op de projecten.			
	2. Er wordt wel gereflecteerd binnen de projecten, maar er worden geen algemene lessen verzameld.			
	3. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en daarmee worden ook algemene lessen verzameld, maar die worden niet gecommuniceerd.			
	4. Er wordt gereflecteerd binnen projecten, en de eventuele algemene lessen die zo worden verzameld worden vertaald naar regionale toekomstvisies / de regio-agenda / de kennisagenda.			
	<i>Reflectie betreft tot nog toe één project, waarin WUR studenten participeerden. De kwp heeft behoefte aan meer reflectiesystematiek geuit en verwacht in deze een waardevolle bijdrage van de regiohost. Deze methodieken worden dan in meerdere projecten ingezet.</i>			
TOPSECTOREN	Aan welke inhoudelijke thema's wordt er gewerkt en hoe sluiten die thema's aan op de topsectoren?			
	Welke inhoudelijke thema's zijn er benoemd in de regiovisie? Geef voor elk thema aan of het bij een topsector hoort, en zo ja, welke topsector dat is.			
	<b>Regiothema</b>		<b>Topsector</b>	
	Op dit moment nog onvoldoende te duiden om te verbinden met de topsectoren.			
	<b>Hoe sluiten de Regiothema's aan op de agenda van de GKC?</b> <i>Plaats bovengenoemde regiothema's in onderstaande tabel in de cel waar ze het best passen.</i>			
	<b>Leven Lang Leren</b>	<b>Educatie</b>	<b>Kennis &amp; Innovatie</b>	<b>Netwerken</b>
<i>Plant</i>				
<i>Dier</i>				
<i>Voeding</i>				
<i>Natuur, Landschap &amp; Platteland</i>				
LEER-CULTUUR	<b>Hoe werkt men samen? Zijn de verschillende functies in lerende sociale systemen geborgd?</b>			
	Wie zijn de visionairs? SVGV en st Foodvalley en enkele 'losse' actoren als NISB en infra en bouw en Aeresgroep. Wat is hun beoogde doel en/of visie? <i>Vooralsnog voornamelijk hun eigen doelstelling, nog niet eensluitende gezamenlijke visie. Via projectresultaten- en ervaringen wordt wel verwacht dat dit meer mogelijk wordt (pragmatische aanpak).</i>			
	In hoeverre heerst er een open interne cultuur waarin men vrijelijk kennis deelt, luistert, en leert van elkaar? <i>Onvoldoende bekend</i> In hoeverre heerst er een open externe cultuur, om met actoren van buiten de kenniswerkplaats kennis te delen, en van hun kennis en ervaringen gebruik te maken? <i>Er is sprake van een netwerkorganisatie die sterk groeit, waarin sommigen een zijn eigen moederorganisatie hebben. Belangen zijn vooralsnog duidelijk, opkomst en deelname zijn goed,</i> In hoeverre staan de inspanningen van de deelnemers voor henzelf in verhouding tot hun baten bij de kenniswerkplaats? <i>Nog niet onderzocht gezien de beperkte ervaringen met beperkt aantal projecten</i>			
	Welke partijen investeren in de kenniswerkplaats? Wat is hun doel / belang <i>SVGV en Aeres, in die zin dat voor financiering nadrukkelijk naar derden wordt gekeken. Eigen belang is relevant, o.a. ontwikkelen van kenniscentra. Op middellange termijn is belang van de regio en samenwerkende partijen hierin het overstijgende belang. In kwp Gelderse Vallei is gekozen voor investeren in netwerk en projecten, dan in gezamenlijk doel. Via de energielijn al werkende weg eigen en gezamenlijke doelen realiseren.</i>			