



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland

Webbers veranderen het leren van ‘De Grote Verbouwing’

In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

*>> Duurzaam, Agrarisch, Innovatief
en Internationaal ondernemen*



*TKI's Biobased Economy, Gas, Energie en Industrie,
Urban Energy en Wind op zee*



Webbers veranderen het leren van ‘De Grote Verbouwing’

Een verhaal gebaseerd op praktijkervaringen van drie initiatiefnemers van een learning community

Drs S. J. Scholte
Mei 2020
Serena@uturnity.nl
Visualisatie: Nuala Burns

Inhoudsopgave

H1 Inleiding	3
H2 Webbers veranderen het leren van 'De Grote Verbouwing'	5
H3 Aanbevelingen voor TKI Urban Energy en RVO / MVI-E	15
H4 Visualisatie	18
H5 Tips voor webbers	19

H1

Inleiding

Voor de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad is een tekort aan goed opgeleide mensen. Het vraagstuk wordt door brancheorganisaties en subsidieverstrekkingen in een grootschalig perspectief geplaatst met termen als 'De Grote Verbouwing' en het inrichten van grote aantallen learning communities. Op het moment dat het onderzoek start, zijn er drie bestaande initiatieven die zich als learning community willen (door-)ontwikkelen. In opdracht van RVO en op verzoek van de Topsector Energie hebben zij een plan van aanpak ingediend met daarin geformuleerde doelstellingen en afspraak leerervaringen te delen. De initiatieven zijn het Living Lab Palenstein, de HAN samen met de gemeente Arnhem en de Hogeschool Utrecht. Ook in opdracht van RVO heb ik op verzoek van de Topsector Energie dit onderzoek uitgevoerd. De opdrachtgevers hebben mij gevraagd de drie initiatieven te volgen en de inzichten die zij opdoen op te halen.

De vraag is of er uit deze ervaringen antwoorden te formuleren zijn op de volgende vragen: Welke leer- en ontwikkel behoeften er zijn in Nederland, kunnen deze worden geclusterd? Welke vragen kunnen centraal worden opgepakt, welke decentraal? Hoe kan het leren worden ingebed in het huidige ecosysteem van partijen zoals het kennis en leerprogramma van de VNG, het opstellen van de RES en de landelijke intentieverklaring 'mensen maken de transitie'? Hoe verloopt de start van een learning community in de praktijk? Hoe kunnen we de ontwikkeling stimuleren? Welke relatief eenvoudige acties kunnen we oppakken om een groot effect te sorteren?

De drie initiatiefnemers zijn alledrie ervaren in het opzetten en begeleiden van innovatieve leerconcepten. In de periode oktober 2019 - maart 2020 waarin ik hen heb mogen volgen hebben zij hun plannen, ervaringen en uiteindelijk ook zorgen met mij gedeeld. Ook heb ik experts¹ geïnterviewd die mij door hen zijn aangeraden. Ik sprak met hen over hoe learning communities kunnen worden ondersteund in hun ontwikkeling en welke bijdrage zij vanuit hun rol leveren.

Aan het einde van mijn onderzoek concluderen ze met elkaar dat het opzetten van een learning community een vak apart is. In de praktijk is nog niet iedereen overtuigd van het belang van learning communities. Partners stappen niet makkelijk in. Ook in hun eigen onderwijswereld stuiten ze op weerstand. Het opstarten van een learning community neemt veel tijd in beslag en niet alle vragen uit het onderzoek kunnen snel worden beantwoord. Dan is het maart en gaat Nederland in een lockdown. De bijeenkomsten worden uitgesteld en er zijn zorgen of het urgentiebesef voor learning communities niet wegebt.

¹ Gesproken is met: prof. dr. Annemieke Roobeek (Meetingmoreminds), Pieter Moerman (Katapult), Daan Wortel (Duurzaamheidsfabriek), Lex Sanou (SIA), Irma Straathof en Gardien de Weger (RVO), Leonie Jansen (VNG), Martha van den Hengel (Alliander).

Toch heb ik besloten dat het nu het moment is om een eerste verhaal over hun reis naar buiten te brengen. De inzichten die zijn opgedaan kunnen nu al worden opgepakt om initiatiefnemers in heel Nederland beter te ondersteunen.

Leeswijzer rapportage

De ervaringen van de drie initiatiefnemers zijn zoals gezegd in verhaalvorm verwerkt. Het verhaal is in hoofdstuk twee uitgewerkt. De vorm van het verhaal is congruent aan de belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek: deel de verhalen uit de praktijk. Een richtinggevend en aansprekend verhaal brengt mensen in beweging om te gaan handelen. De drie ervaringen zijn de basis geworden voor een storyline over wat er kan gebeuren wanneer een learning community wordt opgericht.

In hoofdstuk drie zijn mijn aanbevelingen voor de opdrachtgevers op een rij gezet. Lees ze als een uitnodiging om in gesprek te gaan en vast te stellen welke vervolgstappen noodzakelijk zijn. In hoofdstuk vier is een praatplaat opgenomen die kan worden gebruikt om met de verschillende stakeholders het gesprek te voeren over de bevindingen. In hoofdstuk vijf staan de tips van de initiatiefnemers die bedoeld zijn voor de collega webbers.

Tot slot gaat mijn dank uit naar Jan, Liza, Hannie en Ineke die mij de afgelopen maanden hebben toegelaten in hun ontwikkelproces. Ik hoop dat zij en de andere webbers betere ondersteuning krijgen in hun werk.



H 2

Webbers veranderen het leren van ‘De Grote Verbouwing’

Het is vier uur 's middags op een vrijdag ergens in oktober wanneer Jackie haar laptop dichtklapt. Ze besluit dat het genoeg is geweest voor deze week. De week was druk geweest en eentje met veel lastige momenten. Het begon maandag met de nieuwe wethouder, die druk kwam uitoefenen op het leveren van resultaten. Hij had de doelstellingen van het Lab waar zij zich met ziel en zaligheid voor inzette nog eens tegen het licht gehouden. Zijn voorganger had begrepen dat in innovatieprocessen doelstellingen niet vooraf te bepalen zijn, maar gaandeweg moeten worden bijgesteld. Ze denkt met plezier terug aan het samen sparren met hem. Zijn opvolger was meer het type manager en verwachtte meetbare resultaten. Ze had hem uitgelegd dat innovatieprocessen anders lopen, maar hij wilde graag concreet worden. Ze moest op korte termijn haar plan van aanpak aanpassen met nieuwe doelstellingen. Dit was de eerste keer dat ze echt voelde dat het bestaansrecht van het Lab in het geding kwam. Het Lab was zeer succesvol, zeker honderd studenten hebben een bijdrage geleverd aan de opgave in de wijk. Een paar studenten zijn gaan werken bij een installatiebedrijf na een succesvolle stage. Hoe kon ze dat vooraf inschatten? Na het moeizame gesprek was ze met hoofdpijn de dag doorgekomen.

Sinds gisteren heeft ze ook last van haar onderrug. Pijn die waarschijnlijk het gevolg is van de stoel waar zij op zit te werken; die is aardig versleten en afkomstig

uit de kringloopwinkel. Ze hebben de hele locatie zo goedkoop mogelijk moeten inrichten. Natuurlijk past het verhaal van de kringloopwinkel goed in een duurzaam plaatje en was ze er altijd positief over geweest, maar of het ARBO-technisch wel verantwoord is om hier een dag te werken, betwijfelt ze. Ze strekt haar armen uit naar het plafond om haar rug even flink op te rekken.

Dan valt haar oog op een post-it die op haar scherm geplakt is met de tekst 'vluchtroutes aanpassen!'. Een actie die ook op haar bordje terecht is gekomen. Vorige week kwam de brandweer met kanttekeningen dat de vluchtroutes niet op orde zijn. Als ze niet binnen twee weken aangepast zijn aan de norm, kan ze rekenen op een boete. Een boete erbij is misschien wel de druppel die emmer van de financiële nood doet overlopen. Als ze daaraan denkt, voelt ze de stress in haar lijf toenemen.

Ze sluit haar ogen en herhaalt haar mantra: alles heeft een start, een begin en een einde. Ook dit gevoel. Het is nog niet zover om het zo zwart in te zien. Ze heeft ook nog ideeën voor de toekomst, bijvoorbeeld het spoor dat nu is ingeslagen om te ontwikkelen als een learning community. Ze waren gevraagd door TKI Urban Energy en MVI-E om, wanneer ze deze stap gingen zetten, hun aanpak te delen zodat daarvan geleerd kan worden. Er was ook een subsidie aan verbonden. Het had haar erkenning gegeven voor het succes dat het Lab behaald heeft en een gevoel van doorpakken. Wanneer haar hartslag weer terugzakt, pakt ze haar telefoon en bladert in haar agenda om zich voor te bereiden op de komende week.

— —

Wat staat er volgende week te doen? Er komt dinsdag een delegatie op bezoek uit het buitenland. Zij hebben gehoord van de mooie resultaten van het Lab en willen nu met eigen ogen komen kijken hoe het werkt. De studenten die de dag zullen begeleiden, zijn er klaar voor. Ze heeft vanmorgen nog contact met ze gehad. Ook mogen ze twee woningen bezoeken die Aardgasvrij zijn gemaakt en zullen de bewoners zelf een verhaaltje houden. Een leuk programma, waar zelfs de nieuwe wethouder nog wel even een woordje wilde doen. 'Natuurlijk kan dat', had ze op zijn verzoek geantwoord met in haar hoofd de snedige toevoeging: als je het maar SMART houdt.

Op woensdag is de eerste bijeenkomst met de twee andere initiatieven die zich ook bezig houden met de ontwikkeling als learning community. Ook zij zijn geselecteerd door TKI Urban Energy en MVI-E. Ze kent de initiatiefnemers niet goed, maar ze heeft wel gehoord van de innovatieve leerconcepten waar ze mee bezig zijn. Ergens lijkt het op waar zij ook mee bezig is, maar er zijn ook verschillen. Ze hebben niet allemaal een locatie zoals zij. Ze ontdekt tot haar ergernis dat er huiswerk vast zit aan de bijeenkomst. Ze moet een A3 voorbereiden met haar visie erop. 'Dat moet nu dan maar' Ze stuurt een WhatsApp naar haar kinderen dat ze pizza in de oven mogen schuiven en niet hoeven te wachten op haar met het eten. Dan klapt haar laptop maar weer open en opent de vragenlijst.

— —

Een aantal jaar geleden was het leiden van het Lab begon als een droomopdracht voor Jackie. Ze kreeg nu de kans zich helemaal te richten op het werk dat ze nor-

maal naast haar andere werkzaamheden moest zien te realiseren. Het werk bestond uit het verbinden van de studenten aan vraagstukken die uit het bedrijfsleven werden aangeleverd. Wanneer studenten in een brainstorm aan de slag gaan om met oplossingen te komen, zijn bedrijven altijd heel enthousiast en verbaasd over de kwaliteit van het werk. De studenten beleven er ook veel plezier aan. In het Lab is het realiseren van deze samenwerkingen de belangrijkste activiteit. In deze wijk, die Aardgasvrij moest worden gemaakt kwam alles samen. Met de duurzame renovatie van de bewoonde woningen kwamen veel concrete en complexe vraagstukken los waar antwoorden op bedacht moesten worden die niet op de plank lagen. Studenten maakten contact met de bewoners, bedrijven lieten studenten werken met de nieuwste technologie. Het was niet altijd makkelijk om het bestaande onderwijs aan te laten sluiten op dit dynamische ritme dat de maat bepaalde in het Lab. Roosters waren moeilijk aan te passen en er waren geen docenten beschikbaar om studenten te begeleiden. Er werd vaak een beroep gedaan op haar creativiteit en doorzettingsvermogen om hiermee om te gaan. Het succes van de wijkaanpak, de betrokkenheid van de bewoners die 's avonds nog in het Lab te vinden waren en de studenten was iets waar ze trots op was. Het Lab had echt een positie verworven, werd als het voorbeeld gezien van hoe bedrijfsleven en onderwijs samen kunnen werken. Nu de wijk vrijwel geheel gerealiseerd is, ontstaan er vragen over de toekomst van het Lab. Mogelijk moet er een yogaschool komen in het gebouw, of wordt het gesloopt. Hoe kan ze een duurzame toekomst voor wat hier zo goed werkte, vormgeven?

--

De vragenlijst van de opdrachtgever begint met een lastige vraag, waar ze voor gaat verzitten: wat is eigenlijk onze visie op rol van een learning community en het human Capital vraagstuk in de energietransitie? Ze wist dat er studenten waren die na de kennismaking met bedrijven in het Lab stage waren gaan lopen bij ze. Maar hoeveel vacatures er nu blijvend ingevuld waren, dat wist ze niet. Het was helaas ook nog niet gelukt medewerkers van bedrijven in het Lab aan het werk te krijgen. Dat zou een mooie aanvulling geweest zijn. Om een goed antwoord te kunnen geven op deze vraag, moet je het effect beter monitoren, concludeert ze. Het kost haar nog flink wat uren alle vragen te beantwoorden en het A3 mooi op te maken. Het is al donker wanneer ze naar huis fietst. Hopelijk wordt het woensdag niet een te academisch feestje, daar heeft Jackie nooit van gehouden.

--

Woensdagochtend komen de initiatiefnemers bij elkaar op de Hogeschool in midden Nederland. Jackie kent een van de aanwezigen, een bekende lector die onderzoek doet naar learning communities. De anderen zijn allemaal nieuwe gezichten voor haar. Zelf heeft ze ook twee collega's meegenomen om samen het verhaal te kunnen doen. Wanneer de anderen beginnen met het toelichten van hun A3 valt haar op dat de initiatieven verschillend zijn en met verschillende uitdagingen te maken hebben.

Dan komt de discussie op gang wanneer de groep aan de slag gaat met het beantwoorden van de eerste vraag. Wat is een learning community? Wat is het verschil met een community of practice of een Living Lab of Field Lab? Hoe belangrijk is het eigenlijk om de definitie helder te hebben? Ze zijn het erover eens dat het geen makkelijke uitleg is.

Een van de drie initiatiefnemers, Koen, lijkt meer ervaring te hebben met het inrichten van Learning Communities. Dat blijkt uit de ervaring die hij deelt in de groep. De Learning Community heeft al tussen de 100 en 150 studenten in de gelegenheid gesteld mee te werken aan het aardgasvrij maken van wijken. Hij heeft ook ervaring met het uitnodigen van partners: 'Het helpt niet in het uitnodigen van potentiële partners om in een discussie te belanden over de definitie van een learning community. Het gaat om het achterliggende probleem te onderzoeken: om de huidige vraagstukken op te lossen die ontstaan bij het aardgasvrij maken van wijken is er dynamische samenwerking nodig tussen bedrijfsleven en het onderwijs. Door de manier waarop het huidige onderwijs en bedrijfsleven zijn ingericht, gaat het simpelweg niet lukken. We hebben in onze gemeente diverse innovatiehubs in de wijken actief waar stakeholders bij elkaar komen om opgavegericht te werken. Daar zijn de afgelopen jaren al honderden studenten in betrokken. We hebben veel hobbels overwonnen. Zo is de link met het onderwijs gemaakt door in het curriculum projectmatig te werken. De studenten moeten als onderdeel van het curriculum werken aan opdrachten voor bedrijven.

De learning community is bedoeld om de lessen uit de wijken en overkoepelende vraagstukken op te halen om die tot een generieke en opschaalbare aanpak uit te werken. Wij hebben ook een bijzondere koppelkans met statushouders in de bijstand, we onderzoeken of zij een rol kunnen vervullen in de wijk.'

De anderen luisteren aandachtig naar Koen zijn verhaal. Dan besluit hij zijn relaas met een vraag aan de groep: 'Waar we nu staan, moeten we de vertrouwensband tussen partners laten groeien waardoor echte ervaringen uitgewisseld gaan worden in plaats van de opgepoetste verhalen. Hoe gaan we dat het beste doen?'

De Hogeschool heeft een ander vertrekpunt. De initiatiefnemer, Andrea, vertelt dat ze een nieuwe opleiding gelanceerd hebben voor duurzaamheidsregisseurs, een nieuwe rol die zij zien ontstaan in de aardgasvrije wijk aanpak. De opleiding heeft een succesvolle start gehad en de hogeschool is nu van plan een post initiële Community of Practice (CoP) in te richten als vervolg voor de 12 deelnemers. De deelnemers kunnen daar vraaggestuurd kennis en ervaringen uitwisselen en doorontwikkelen. Mogelijk sluiten partners aan, zoals bouwbedrijven of netbeheerders, waar duurzaamheidsregisseurs in de praktijk mee samenwerken. De vraag waar de hogeschool nu voor staat is hoe zij de businesscase ontwerpen voor het CoP. Is de hogeschool de kartrekker en is zij daarmee ook financieel verantwoordelijk? Nu heeft iedereen wel interesse in deelname aan de CoP, maar wanneer daar een prijskaartje aanhangt, zou dat zomaar kunnen veranderen. Ook Andrea heeft moeite met aansluiting te vinden op het huidige onderwijs. Hoe passen we ons onderwijs intern aan zodat het beter aansluit op de praktijk?

Jackie heeft respect voor Andrea wanneer ze vertelt dat ze naast dit werk ook nog twee andere rollen vervuld bij de Hogeschool. Concreet heeft ze de minste tijd beschikbaar van de drie trekkers om te besteden aan deze complexe opgave.

Bij de bijeenkomst is ook een ervaren trekker van een Learning Community uitgenodigd. Hij heeft al een aantal jaren ervaring met het inrichten en begeleiden van een learning community en deelt zijn ervaringen ruimhartig. Hij is overtuigd van het belang van een learning community voor het oplossen van de Human Capital opgave. Hij zegt: 'Bedrijven in de energiesector weten studenten niet op tijd te bereiken. Ze stromen door naar andere sectoren, zoals de luchtvaart. Daarnaast is de technologie waarvoor ze zijn opgeleid al verouderd zodra ze afgestudeerd zijn. Een Learning Community draagt bij aan de oplossing van die problemen.'

Een advies dat hij wil meegeven is om veel tijd te investeren in het opbouwen van de partnerschappen. Dat is de fase die de drie initiatiefnemers nu ingaan met de ontwikkeling van hun learning community. 'Eigenlijk blijf je bezig met het betrekken van partners en het onderhouden van de relaties, dat is een belangrijk deel van het werk. Het gezamenlijk bepalen van waar je wel en waar je niet van bent, is een zeer cruciale stap die jullie gaan zetten.' Hij wordt bestookt met vragen en wanneer de eindtijd ruimschoots verstek is, geeft hij zijn email adres aan de groep om ook na de bijeenkomst nog vragen te kunnen beantwoorden.

De vervolgspraak wordt gepland in het nieuwe jaar en er staat een expeditie naar de Duurzaamheidsfabriek op het programma. Voor een aantal is dat een bekend voorbeeld, maar Andrea is er nog niet geweest en wil graag het verhaal van deze succesvolle learning community horen. De groep gaat vol energie terug naar hun eigen werklocaties.

— —

De komende maanden staan in het teken van het betrekken van potentiële partners. Jackie besluit om drie bijeenkomsten in te plannen waarin ze de stappen samen met zowel de huidige als mogelijke nieuwe partners wil zetten om te brainstormen over de aanpak voor een learning community. De uitnodiging wordt verstuurd vanuit het Centrum voor Innovatief Vakmanschap, dat lijkt haar een goede partij om de afzender te zijn. De mail is eruit, nu is het afwachten.

Andrea gaat op aanraden van Koen contact opnemen met Katapult, de organisatie die veel ervaring heeft met het ondersteunen van Learning Communities. Op de website had ze rondgekeken en gezien dat er veel informatie beschikbaar is, maar het ontbrak haar aan tijd om alles rustig door te lezen. Wanneer ze belt komt ze in contact met Timo, een enthousiaste man die veel concrete ervaring heeft met het ondersteunen van learning communities.

De discussie die kan ontstaan over de definitie van een learning community zegt hij: 'Zorg ervoor dat je niet belandt in een discussie over termen, we spreken altijd over publiek private samenwerkingsverbanden. Dan sluit je in het begin geen initiatieven uit, die wel bijdrage aan de opbouw van een vitaal en lerend netwerk. De

theorie en praktijk liggen soms ver uit elkaar; mensen hebben ofwel een Lab op orde maar missen nog partners, of ze hebben een partner maar geen gedeelde doelstelling. Of ze hebben amper tijd om het initiatief vorm te geven. We ondersteunen ze met al hun vragen, zodat ze zich op een goede manier kunnen ontwikkelen.’

Ook Koen staat op het punt om het aantal partners in de learning community te gaan uitbreiden. Met name het bedrijfsleven moet nu worden aangehaakt, andere woningbouwcorporaties, bewoners en een grote netbeheerder. De tool die is aangereikt door de subsidieverstrekker om te gebruiken in deze fase van het partnerschap vindt hij niet goed aansluiten om de praktijk. Samen met het Center of Expertise ontwikkelen ze een nieuwe tool, de partnerschapskaart. Een kaart die in een dynamische setting samen met partners kan worden ingevuld om een gezamenlijke scope te bepalen en af te spreken hoe de samenwerking eruit gaat zien. Koen beseft zich dat de kaart ook voor Jackie en Andrea handig kan zijn en stuurt een mailtje met daarin de kaart als bijlage.

De eerste weken in het nieuwe jaar blijkt dat de benaderde partners nog terughoudend zijn met instappen. Het blijkt dat er in de praktijk veel andere initiatieven zijn, waarmee geconcurrereerd wordt. Twee reacties geven door de aangeschreven partijen:

“Weer een uitnodiging voor een bijeenkomst. Ik moet keuzes gaan maken, ik werk al met jullie samen in andere gremia.”

“Uiteindelijk is de doelstelling dat er 100 Learning Communities gaan komen, moet ik in alle 100 plaatsnemen? Ik ben gewoon nog niet overtuigd dat het ons iets oplevert.”

In wervelstorm aan events en initiatieven in combinatie met de onduidelijkheid over waarom de learning communities nu belangrijk zijn, zeggen partners niet gemakkelijk toe om deel te nemen.

— — —

Het wordt februari, al lijkt het meer op de herfst met het warme en regenachtige weer. Het bezoek aan de Duurzaamheidsfabriek staat op het programma. Andrea wordt enthousiast ontvangen door de innovatiemanager en krijgt een uitgebreide rondleiding.

Terwijl ze door het gebouw heenlopen en ze het verhaal aanhoort, wordt haar duidelijk dat het een complexe opgave is om een learning community op te zetten. Het spiksplinternieuwe gebouw, de klinkende namen van partijen die participeren en de miljoenen investeringen die zijn gedaan om het mogelijk te maken zijn van een andere orde dan de schaal waarop zij nu bezig is met de CoP. Het geeft wel een aantrekkelijk perspectief van hoe succesvol een learning community kan zijn, al is dat een hele omwenteling voor veel partijen om aan deel te kunnen nemen.

De innovatiemanager geeft haar ook concreet advies voor het sluiten van partnerschappen: 'In het begin moet je vooral veel koffiedrinken met mogelijke partners en luisteren naar wat hen bezig houdt. Waar zouden ze graag een oplossing voor zien? Wij hebben hier lokaal een multinational gevestigd zitten, die in de omgeving nog geen zaken deed. Tijdens een kop koffie bleek dat wel een onvervulde ambitie te zijn van de eigenaar. Nu zijn ze partner geworden en staat hier een innovatie van hen aangesloten waar studenten mee mogen werken. Zoiets gaat niet via een mailtje en zelfs niet via de telefoon. Je moet kunnen luisteren en daarmee het vertrouwen krijgen om samen te gaan onderzoeken. Alleen dan leg je een basis voor een partnerschap dat gelijkwaardig is.'

Op de terugweg in de trein is er tijd om alles te laten bezinken. De innovatiemanager had verteld dat het ontstaan van de Duurzaamheidsfabriek te danken is aan de inzet van een visionaire en invloedrijke persoon. Met zijn verhaal wist hij mensen in het begin mee te krijgen. Hij organiseerde voldoende geld om een stevige start te maken. In hoeverre is de CoP die zij wil oprichten belangrijk genoeg voor de Hoge School om voor langere tijd financieel middelen vrij te maken voor de begeleiding? Zij is overtuigd van het succes maar moet nog wel mensen zien mee te krijgen. De CoP is niet het doel op zich, uiteindelijk wil ze door met meerdere HBO-instellingen, bijvoorbeeld verenigd in het Nationaal lectorenplatform Urban Energy een learning community starten rondom het vraagstuk 'levenslang leren voor energietransitie in de gebouwde omgeving'. Eventueel zou hierbij via het ROC Midden Nederland de betrokkenheid van MBO-instellingen verenigd in De Uitdaging gerealiseerd kunnen worden. Een ambitie waar ze ook op weerstand zal gaan stuiten.

De zorgen die ze nu heeft over tijd, geld en capaciteit zullen eerst moeten worden overwonnen. Is het concept van Learning Communities wel voldoende begrepen door het huidige onderwijs om te zien wat de potentie is? Of wordt dit juist wel gezien en is het mogelijk zelfs een bedreiging? Voor haarzelf dient zich de vraag aan of zij wel voldoende tijd en middelen beschikbaar heeft om de CoP van de grond te krijgen. Hoe en met wie kan ze het gesprek hierover aangaan? Het zou haar enorm helpen wanneer haar bestuur haar zou steunen en ze voor lange tijd budget beschikbaar heeft.

— — —

De tweede bijeenkomst met de initiatiefnemers is opgeknipt in twee onderdelen. Het eerste uur bestaat uit het voorleggen van vragen en samen vinden van antwoorden. De initiatiefnemers hebben veel aan deze manier van samenwerken. Een inzicht dat Andrea heeft opgestoken, geeft ze terug aan de groep:

'Uit deze meeting is een beeld ontstaan dat een CoP verschillende vormen en uitvoeringen kan hebben. En dat een Centrum of Expertise in combinatie met een onderwijsinstelling een hele natuurlijke facilitator is voor het delen van kennis en vraagstukken in binnen een CoP. Waarbij gezamenlijk vraagstukken kunnen worden opgepakt met alle partijen waarbij het onderwijs en studenten de smeerolie zijn in het geheel.'

Ook voor Jackie zijn er tips die zij direct kan toepassen: ‘Het Centrum voor Innovatief Vakmanschap is mogelijk voor ons een goede partner om een lange termijn perspectief te gaan ontwikkelen.’

In het tweede uur maken ze met elkaar een systeemanalyse, waarin zij het speelveld waarin zij acteren vormgeven. Ze gaan aan de slag met ‘3D system mapping’ (een methode afkomstig uit Theory U, waarbij de verkenning van een systeem de dieperliggende relaties zichtbaar maakt). Na wat onwennig met de klei in de hand te hebben gestaan, gaat zowel het ontwerpen als het gesprek daarover los.

De wethouder van Jackie komt terug in de opstelling en ook het gebrek aan tijd, geld en capaciteit krijgt een plek. De centers of expertise spelen een sleutelrol voor het organiseren van aansluiting met het onderwijs. De centers zijn een innovatieve en ambitieuze samenwerkingsvorm tussen kennisinstellingen, het bedrijfsleven en de overheid en zijn al een partner voor de topsectoren.

De theoretische wereld wordt op grote afstand neergezet. Ze heeft onvoldoende aansluiting met wat er in de praktijk aan de hand is. Het meest dichtbij zijn de eigen lectoren, die wel regelmatig geraadpleegd kunnen worden. Kennisinstellingen en adviesorganisaties worden aan de rand van het systeem opgesteld met als uitleg ‘We raadplegen ze eigenlijk niet’.

Het Human Capital vraagstuk zelf blijkt moeilijk weer te geven. Terwijl juist uit het vraagstuk de urgentie moet blijken om met elkaar anders te gaan leren en organiseren. De verklaring is dat het vraagstuk te abstract is op nationaal niveau. Over hoeveel vacatures hebben we het concreet en wanneer zijn deze mensen nodig? Dat er een vraagstuk is, daar twijfelen de initiatiefnemers niet aan. Maar voor de nationale aanpak moeten de Aardgasvrije wijken eerst goed los komen. En de eerste ervaringen moeten nauwkeuriger worden gevolgd en beschreven om gefundeerde uitspraken te kunnen doen. De getallen die zij kunnen opnoemen zijn in goede inschatting, maar niet meer dan dat.

Aan het einde van de bijeenkomst, krijgt het gesprek een persoonlijke toon. Het blijkt dat een collega van een van de initiatiefnemers is afgehaakt. De werkdruk is hoog en het werk van het oprichten van een Learning community is een vak apart. Je moet kunnen netwerken, strategisch kunnen schakelen, verbindingen leggen tussen partijen en opgaven en zorgen dat er zaken geregeld worden. Je hebt daar tijd voor nodig en specifieke kennis. Ze zijn in ieder geval content met het feit dat ze bij elkaar gebracht zijn om kennis en ervaringen uit te wisselen. Dan oppert een van de drie: ‘We zijn eigenlijk zelf de start van een learning community voor initiatiefnemers en kunnen wetenschappers en beleidsmakers ook aanhaken wanneer we tegen vraagstukken aanlopen. Nieuwe initiatiefnemers kunnen ook aanhaken wat mij betreft. Als de subsidie verstrekkers die rol oppakken, dan zet ik ze hier.’ En ze plaatst een bolletje klei meer in het midden van het veld.

— —

Koen heeft nog net de trein gered die hem terug brengt naar het oosten van het land. Gelukkig is er in deze trein altijd een stoel vrij om even te kunnen werken. Hij

denkt na over de twijfels en obstakels die horen bij het opzetten van een learning community. Hij herinnert zich die vragen ook nog wel, maar door zijn ervaring is hij zelfverzekerder over de fase waarin ze zich nu bevinden. Het team van collega's geeft ook vertrouwen, het zijn allemaal toegewijde mensen die er open en lerend inzitten. Samen hebben ze bijvoorbeeld continu gezocht naar de mogelijke verbindingen met andere initiatieven zoals bijvoorbeeld het New Energy Made in Arnhem programma van de gemeente Arnhem, de City Deal Kennis Maken, andere nauw gerelateerde projecten binnen de HAN en programma's van de provincie Gelderland. Dat is tot nu toe best goed gelukt. Hij is trots op zijn team.

Terwijl de trein door het landschap zoeft en de schemering inzet, schiet hem iets te binnen. Hij klapt hij zijn laptop open en navigeert naar Google. Hij las ooit de theorie die er is over de rol van de initiatiefnemer van een learning community. Was dat niet ontwikkeld door professor Annemieke Roobeek? Hij vindt een webinar en doet zijn oordopjes in om te luisteren. Roobeek zit in een studio en spreekt met heldere stem terwijl ze in de camera kijkt: 'Een van de cruciale zaken bij het werken in ecosystemen zijn de aanjagers, de mensen die niet alleen ecosystemen opzetten maar ook het overzicht hebben in wat er binnen verschillende projecten gaande is. Zij zijn 'webbers'. Dit zijn mensen die overal de verbindingen zien en ook verbindingen tussen partijen en ecosystemen weten te leggen. Dat onderscheidt hen dan ook van de traditionele projectmanager. Het kan iedere functionaris zijn, dus zeker ook de kwaliteitsmanager. Deze aanjagers hebben de vaardigheid te werken als een horizontale netwerkleider, die strategisch kan denken, die niet kijkt naar de problemen van nu of gisteren, maar naar de issues van morgen. Webbers weten empathisch om te gaan met anderen, zijn uitnodigend, maar weten ook knopen door te hakken en beslissingen te nemen. Ze prefereren de dialoog boven de discussie. Zoeken naar het gemeenschappelijke van de deelnemers, niet naar hetgeen hen van elkaar scheidt.'

Koen beseft zich dat al zijn teamleden kwaliteiten van de webber in zich hebben. Na het zien van het filmpje stuurt hij het linkje door naar Andrea en Jackie met de begeleidende tekst 'onze rol heeft een officiële naam, kennen jullie dit?' Na een kwartier krijgt hij als antwoord een WhatsApp terug van Andrea met een linkje naar een ander filmpje genaamd '[How wolves change rivers](#)'.

Hij klikt op de link en hij hoort direct het geluid van huilende wolven, gevolgd door mooie natuurbeelden van een natuurpark in de Verenigde Staten. De voice-over begint te vertellen dat de terugkomst van wolven in het natuurgebied niet zozeer een gevaar is voor bepaalde dieren, maar juist een belangrijke rol speelt in het functioneren van het ecosysteem en uiteindelijk zelfs de stroom van een rivier positief kan beïnvloeden. Het is een prachtig filmpje en Koen staart na het zien uit het raam om de woorden en de beelden door te laten dringen. Dan begint hij te glimlachen en hij begrijpt waarom Andrea juist dit filmpje met hen deelt.

Het is maart en de eerste grote bijeenkomsten met tientallen partners staan gepland. Dan gaat Nederland in een lockdown en worden alle bijeenkomsten verboden. De initiatiefnemers zoeken elkaar virtueel op en bespreken hoe ze hiermee om willen gaan. Een virtuele versie is voor alledrie geen optie op dit moment. Kennis-

maken vraagt om fysieke nabijheid, is de overtuiging. Er zijn ook zorgen over hoeveel prioriteit de partners nog geven aan de learning community na de lockdown. De komende weken spreken ze elkaar virtueel om een vinger aan de pols te houden en acties eventueel bij te stellen. Hun samenwerking is hiermee bestendig en zij hopen hun weg te kunnen vervolgen.

Vragen:

- *Welk moment in het verhaal is je bijgebleven? Wat is je daarin opgevallen?*
- *Welke volgende stap wil je nu zetten en met wie?*

H 3

Aanbevelingen voor TKI Urban Energy en RVO / MVI-E

Onderstaande aanbevelingen zijn voortgekomen uit het praktijkonderzoek.

A. Introduceer en ondersteun de webbers

Uit het onderzoek blijkt dat het werk van de initiatiefnemer van een learning community een officiële rol is, die erkend moet worden en een *licence to operate* nodig heeft. Op dit moment wordt het initiëren en faciliteren nog onvoldoende als rol erkend, waardoor de webbers veel energie moeten investeren in 'overleven' in de opstartfase. Mijn voorstel is om de titel van prof. Roobeek verder in te voeren voor deze rol, namelijk de rol van de webber. De webber is degene die actief is met het inrichten en faciliteren van de learning community. Hij / zij heeft mandaat om beslissingen te nemen en beschikt over budget en tijd om het werk te kunnen uitvoeren. Ook is de webber degene die de verbinding legt met andere webbers zodat vraagstukken die zich op meerdere plekken voordoen, geclusterd worden. Het verbindende en bestuivende werk van de webber zorgt voor de gewenste opschaaling naar nationaal niveau van de leerervaringen tussen de diverse learning communities.

B. Initieer een learning community voor webbers

Webbers hebben er belang bij om ervaringen uit te wisselen met elkaar. Zij leren door elkaars verhalen hoe in situaties op te treden en ontwikkelen met elkaar kennis en kunde over het opzetten van learning communities. Het contact onderling ondersteunt in het uitvoeren van de werkzaamheden, blijkt meermaals bevestigd in dit traject.

Daarnaast ervaren de webbers een kloof tussen wetenschap en beleidsmakers. Een nauwe samenwerking met deze partijen is noodzakelijk om antwoorden op de complexe opgaven te kunnen vinden. Wanneer de leergroep die zij vormen uitgebreid wordt met wetenschappers, beleidsmedewerkers, adviseurs (en kunstenaars?) die hen vraaggestuurd kunnen ondersteunen, ontstaat een eerste, learning community voor webbers die actief zijn in dit vraagstuk.

C. Creëer een spin voor webbers

Na verloop van tijd zullen er, met het toenemende aantal learning communities, meer learning communities voor webbers ontstaan. Er zullen ook learning communities opgeven worden. Samen vormen ze een levendig, landelijk netwerk waarin kennis ontwikkeld wordt. Wie ondersteunt deze learning communities en houdt het overzicht? Mijn aanbeveling is om een landelijk aanspreekpunt in te richten waar men overzicht houdt en verbindingen actief kan leggen. De spin in het web.

Suggestie: Van de partijen die actief zijn in het ecosysteem, blijkt Katapult een partij die deze rol al grotendeels vervuld. Zij hebben de infrastructuur en de kennis in huis om learning communities te ondersteunen. Zij zijn alleen onvoldoende zichtbaar in het domein van Aardgasvrije wijken. De naamsbekendheid zal moeten worden versterkt. Er zal aan hun kant een capaciteitsvraagstuk ontstaan, waar oplossingen

voor gevonden moeten worden. Een andere partij die nu actief is met het opzetten van een leeromgeving voor learning communities is SIA. Het verdient vervolgonderzoek om een eventuele samenwerking te onderzoeken die in de behoefte van de webbers gaat voorzien.

D. Agendeer learning communities voor lange termijn partnerschappen

De toegevoegde waarde van learning communities in relatie tot het HR vraagstuk moet op de strategische agenda komen van organisaties die potentiële partners worden in een of meerdere learning communities. Op dit moment is het verhaal theoretisch en zijn de getallen abstract. Het vertellen van het werkelijke verhaal, met daarin voorbeelden opgenomen van hoe het HR vraagstuk is opgelost in een specifieke wijk, helpt mensen in beweging te krijgen.

Op deze manier kunnen bestuurders op strategisch niveau besluiten voor een langere termijn deel te nemen aan learning communities en daar tijd, geld en capaciteit voor vrijmaken. Een rol die de initiatiefnemers graag opgepakt zien door partijen als MVI-E en TKI Urban Energy. Wanneer de borging op strategisch niveau georganiseerd is, wordt hun rol als webber aan de slag te gaan gemakkelijker.

Suggestie: bijvoorbeeld het agenderen van de learning communities aan de hand van praktijkvoorbeelden in strategische overleggen zoals het kwartiermakersoverleg van de regionale energietransitie kan een vehikel zijn om lange termijn commitment te organiseren bij relevante partners. Learning communities zijn een aantoonbare manier om meer studenten te betrekken in de energietransitie.

E. Deel kennis in verhaalvorm

Het verhaal over learning communities is voornamelijk theoretisch. Mijn voorstel is om op landelijk niveau te starten met het ontwikkelen van een storyline over de praktijkervaringen met de Human Capital opgave in aardgasvrije wijken. De initiatiefnemers kunnen de ervaringen per wijk bundelen en clusteren om een groot-schalige storyline op te bouwen.

De storyline voor het Human Capital vraagstuk van Aardgasvrije wijken wordt opgebouwd uit een groeiend aantal leerervaringen, komend uit Aardgasvrije wijken, waarin concrete vraagstukken en oplossingen beschreven worden. Deze leerervaringen zijn cruciaal voor het verspreiden van de opgedane kennis in de opvolgende wijken. Ze inspireren en geven energie om de transitie vorm te geven met elkaar. (Deze visie wordt ondersteund door het onderzoek '[Vrij van Aardgas, rijk aan leren](#)' door prof. dr. Manon Ruijters).

Suggestie: de storyline kan op diverse manieren worden gedeeld. Denk bijvoorbeeld aan het opnemen van podcasts of vlogs. De webbers kunnen zelf het materiaal opnemen, het hoeft niet perfect te zijn. In de imperfectie schuilt het uitnodigende om zelf te gaan experimenteren en leren.

Tot slot wil ik benadrukken dat de transitie van leren en samenwerken niet vlot te trekken is door slechts meer geld beschikbaar te stellen of een vervolg onderzoek

te doen. Het vraagt om een levendige beweging aanjagen van samen betekenis geven, onderzoeken, proberen en aanpassen. Storylines spelen in een dergelijk spoor een cruciale rol om te inspireren en om kennis uit te wisselen. Dit verhaal is slechts een begin, hopelijk uitnodigend genoeg om te vervolgen.

H 4 Visualisatie

Deze visualisatie zit in de bijlage in groter formaat. Deel de visualisatie in het gesprek met de partners, vul aan waar nodig en formuleer de acties die opgepakt gaan worden.



H 5

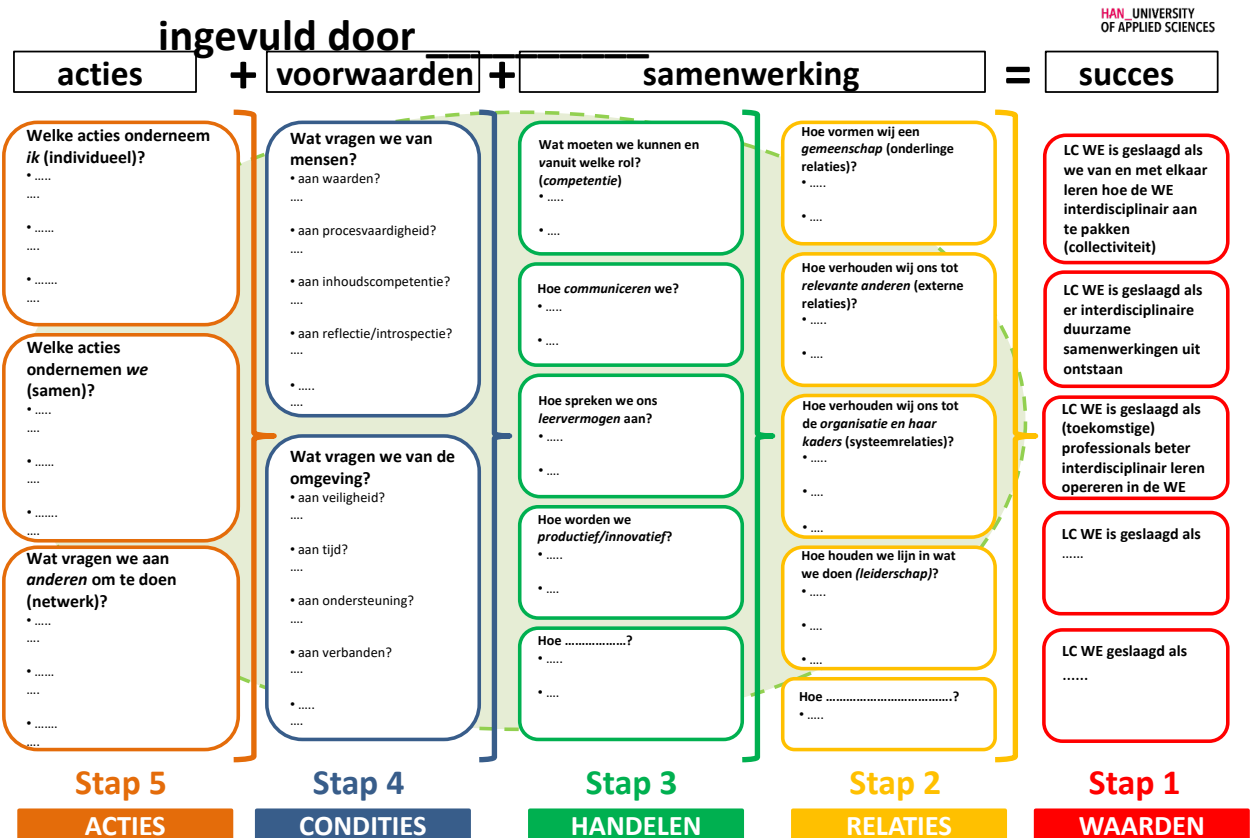
Lessen voor webbers

De drie initiatiefnemers hebben hun belangrijkste lessen op een rij gezet. Het zijn inzichten die zij tot nu toe hebben opgedaan en graag delen met andere webbers.

- Zorg dat je een beeld krijgt van de stakeholders in je omgeving. Maak een overzicht van je ecosysteem van partijen door het te visualiseren. Wanneer je dit niet concreet maakt, bestaat het risico dat je partijen vergeet die van grote toegevoegde waarde kunnen zijn. Of ga je alleen in zee met partijen die je al kent en dan mis je de dynamiek die nodig is voor innovatie.
- Werk vraaggestuurd in het benaderen van partners. Wat is het vraagstuk dat een partner graag opgelost zou willen hebben? Hoe kan de learning community daaraan bijdragen? Het samenwerken moet van binnen uit ontstaan, alle partijen moeten intrinsiek gemotiveerd zijn er moet voor iedereen wat te halen en te brengen zijn. Intrinsieke motivatie is cruciaal en gevoelde urgentie op het thema is enorm helpend. Organisaties (deelnemers) die als het ware 'in de modder staan' en aan de slag zijn met het vraagstuk doen graag mee hebben wij gemerkt.
- Weet dat de omschrijving van een learning community een 'groei' -omschrijving is. Elke community ontwikkelt eigen specifieke kenmerken. Degene (de webber) die de community opzet, zal hier flexibel mee moeten omgaan.
- Ga ook binnen je eigen organisatie opzoek naar ondersteuning en draagvlak. Ga bijvoorbeeld in gesprek met je center of expertise & /centrum voor innovatief vakmanschap. Zij hebben vaak ruime ervaring in het opzetten van Publiek Private Samenwerking en kunnen gemakkelijker aansluiten op jouw initiatief dan het regulier onderwijssysteem.
- Het opzetten van een community is een vak waarin je je in kunt bekwamen. Zorg ervoor dat je tijd en ruimte krijgt om je te ontwikkelen in deze rol, het zijn van een webber. Zorg ervoor dat je aansluiting vindt bij anderen die in dezelfde rol actief zijn, zodat kennis en ervaring uitgewisseld kan worden en jij je gesteund voelt. Want wat je doet is eigenlijk een transitie aanjagen.
- Vier feestje met je resultaten en betrek daar al je stakeholders bij. Maak het een gezamenlijke ervaring, het zijn resultaten om samen trots op te zijn!

- Gebruik de partnerschapskaart in het begin van het traject wanneer je met potentiële partners bij elkaar komt. Met de kaart onderzoek je samen hoe je wilt werken en leren in de learning community en leg je een stevig fundament.

Partnerschapskaart Learning Community Wijkgerichte Energietransitie



Dialogisch model oorspronkelijk gebaseerd op: Hook, M.L. (2006). Partnering with patients: a concept ready for action. Journal of Advanced Nursing, 56, 133-143

Bij gebruik in kleur afdrukken op A3-formaat of groter!

Tot stand gekomen door een partnerschap van HAN Social, EMGO+, CSO, Zorgbelang met steun van ZonMW en Nationaal Programma Ouderenzorg

Auteur van de Partnerschapskaart: Jan Oosting, Webber bij de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. Meer informatie: Jan.Oosting@han.nl

WEBBERS VERANDEREN HET LEREN VAN 'DE GROTE VERBOUWING'

Waarom **Learning Communities**?

GERECK AAN GOED OPGELEID PERSONEEL
 NOG HET ORIENTEEREN NAAR AARDGASRIJKE MIJKEN

SAMENWERKING
 Tussel disciplines & bedrijfstakken

FRUITS KENNIS

NIJGME KENNIS ONTWIKKELEN

DE WIENS
 GANOU BOUWEN: DE HRAAG VAN DE MIJK CENTRAAL

DE REALITEIT
 WITUTERWERKER ZIJN IS COMPLEX

WENIG PARTNERS MOGELIJKHEID TOEGANG TOT RECHTEN

GEEN TIP
 GEEN GELD
 GEEN CARRIERE

VAN OKT 2009 TOT APRIL 2010 WERDEN 3 WEBBERS GEVOLGD!

WELKE MANIERE VAN LEREN?



AANBEVELING A
 INTRODUCEER EN ONDERSTEUN WEBBERS

WELKOM!
 WELKOM!
 WELKOM!

AANBEVELING B
 INITIEER EEN LEARNING COMMUNITY VOOR WEBBERS

TOEGANG TOT VERBODEN ENERGIE & FOM / MWT-E

VERBODEN VAN PRAKTIJGONDERWIJS, SCHEP & WETENSCHAP

AANBEVELING C
 CREEER EEN SPIN VOOR WEBBERS

INZICHT
 STELHOUD
 WERKGEVENS

AANBEVELING D
 STRATEGISCH AGENDEREN VOOR LANGE TERMIJN PARTNERSCHAPPEN

AANBEVELING E
 DEEL KENNIS IN VERHAALVORM

MAAKT OPGESCHRIJVEN VERHAAL UIT DE MIJK

TEG WERKEN
 VERBODEN E
 WETENSCHAP

WELKE ACTIES GAAN WIE OP KORTE TERMIJN MET WIE ONTANEN?



Dit is een publicatie van:

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
Croeselaan 15 | 3521 BJ Utrecht
Postbus 8242 | 3503 RE Utrecht
T +31 (0) 88 042 42 42
E klantcontact@rvo.nl
www.rvo.nl

Deze publicatie is tot stand gekomen in opdracht van Topsector Energie, met behulp van het programma Maatschappelijk Verantwoord Innoveren – Energie en TKI Urban Energy.

© Rijksdienst voor Ondernemend Nederland | juni 2020

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) stimuleert duurzaam, agrarisch, innovatief en internationaal ondernemen. Met subsidies, het vinden van zakenpartners, kennis en het voldoen aan wet- en regelgeving. RVO werkt in opdracht van ministeries en de Europese Unie.

RVO is een onderdeel van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Deze publicatie is met grote zorgvuldigheid samengesteld. Er kunnen geen rechten worden ontleend. Topsector Energie / RVO zijn niet aansprakelijk voor de gevolgen van het gebruik ervan.