



# Zo maken mensen de transitie

*Plan van aanpak*

*Kernteam intentieverklaring  
"Mensen maken de transitie"*

Datum: 25 februari 2020  
Versie: 3.0  
Status: Definitief

## Inhoud

Inhoud .....	2
Samenvatting .....	3
1. Opgave en ambitie .....	4
1.1. Enorme uitdaging .....	4
1.2. Intentieverklaring .....	4
1.3. Uitwerking en inbedding .....	5
1.4. Leeswijzer .....	5
2. Visie .....	6
2.1. Visie op de opgave .....	7
2.2. Visie op de werkzaamheden .....	8
3. Aanpak .....	9
3.1. Algemeen .....	9
3.1. De aanpak: uitgangspunten .....	9
3.2. Opbrengsten .....	11
3.3. Voorbeeld: hoe kan dit gaan werken? .....	12
4. Organisatie en governance .....	13
4.1. Organisatie kernteam .....	13
4.2. Rol van andere ondertekenaars en stakeholders .....	14
4.3. Governance .....	14
5. Bekostiging .....	16
5.1. Noodzaak van een gezamenlijke leercurve .....	16
5.2. Beroep op Programma Aardgasvrije Wijken .....	16
5.3. Begroting .....	17
6. Risico's en randvoorwaarden .....	19
6.1. Risico's .....	19
6.2. Randvoorwaarden .....	19
Bijlage I Begrijppenlijst .....	21
Bijlage II Partijen die kunnen bijdragen aan thema's (tussenstand!) .....	22
Bijlage III Financiering door partijen .....	23

## Samenvatting

### Enorme opgave

Nederland werkt hard aan de verduurzaming van huizen en gebouwen. Nieuwe wijken worden meestal aardgasvrij opgeleverd. Aan het einde van deze regeerperiode wil het kabinet daarnaast 50 duizend bestaande gebouwen anders dan met aardgas verwarmen. Daarna moet het tempo omhoog naar 200 duizend per jaar om de doelen in het Klimaatakkoord te halen en in 2050 alle woningen duurzaam te hebben. Dat gaat niet vanzelf. Een tekort aan arbeidskrachten zit die ambitie nu al in de weg. Nog los van de tekorten gaat de huidige werkwijze bovendien niet snel en efficiënt genoeg om de doelen tijdig en op betaalbare wijze te realiseren. Niet alleen is het nodig om veel meer mensen aan te trekken met duurzaam en leerrijk werk, maar ook om de uitvoering van het werk van wijk tot wijk te verbeteren, te versnellen en slimmer te organiseren rond de schaarse menskracht.

### Intentieverklaring: slimme aanpak met voldoende mensen

Met dat doel hebben vijftientig landelijke partijen uit bedrijfsleven, overheid, onderwijs en vakbonden op 17 april 2019 de intentieverklaring 'Mensen maken de transitie' getekend. De intentieverklaring is gericht op enerzijds het interesseren van voldoende vakkrachten in duurzame, leerrijke banen en anderzijds op voortdurende ontwikkeling van technologie, werkprocessen en vaardigheden van mensen. Dat lerend vermogen moet ontstaan tussen deelnemers aan wijkgerichte projecten, maar ook worden overgedragen naar latere wijken – waar veelal andere partijen aan het werk zijn. Zo moet een steeds slimmere aanpak ontstaan.

Een kernteam van zeven ondertekenaars (Bouwend Nederland, Netbeheer Nederland, Techniek Nederland, FNV, MBO Raad, Vereniging Hogescholen en 4TU) wil dat proces faciliteren, in de toekomst graag samen met het Ministerie van BZK en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). In de zomer van 2019 is hard nagedacht over een visie, structuur, planning en bekostiging: de contouren zijn neergelegd in dit document, dat richtinggevend is voor de verdere uitwerking.

Het kernteam richt zich eerst op samenwerking in een aantal wijkgerichte projecten, daarna op het overdragen van geleerde lessen uit die projecten en tot slot op het ontstaan van een tweezijdige, gestructureerde uitwisseling tussen uitvoeringspraktijk en leeromgeving. De ervaringen in de wijken en door andere samenwerkingsverbanden in en rond de wijkgerichte aanpak zijn leidend voor de zich ontwikkelende aanpak. Het kernteam neemt het voortouw en zoekt van daaruit verbinding met de andere ondertekenaars.

### Plan van aanpak: gestructureerd leren

Voorop gesteld: over het uitvoeren van de verduurzamingsopgave in wijken wordt nu al veel geleerd. Niet alleen door lokale projectpartners, ook de ondertekende partijen zijn volop betrokken in fieldlabs en andere op leren gerichte samenwerkingen. Het leren gebeurt echter te incidenteel en te veel 'los van elkaar', waardoor een gezamenlijke leercurve niet ontstaat. De kernteamleden constateren dat het projectmatig financieren een programmatische aanpak en structurele 'leerinfrastructuur' in de weg staat, terwijl dat bij de grootte van deze opgave juiste wel nodig is.

Het bij elkaar brengen, verspreiden en opschalen van uitvoeringskennis heeft kortom nu een te weinig structurele plek in de verduurzamingsaanpak. Dit plan van aanpak schetst wat er nodig is om het leren in en tussen wijken wél op structurele wijze gericht vorm te geven. Daarvoor is vanaf 2020 minimaal €750.000 per jaar nodig. Dit projectgeld is nodig om op de korte termijn vanuit de uitvoeringspraktijk op drie niveaus een lerende verbinding op te tuigen: tussen partijen in individuele wijken (fieldlabs), tussen stakeholders en projecten in de bredere regio (transitiehubs) en gericht op de wijkgerichte aanpak als geheel (coördinatiepunt). Voor die middelen doet het kernteam een beroep op het Programma Aardgasvrije Wijken van het Ministerie van BZK. Onderhoud is vervolgens aan partijen zelf.

## 1. Opgave en ambitie

### 1.1. Enorme uitdaging

Nederland heeft een ambitieus Klimaatakkoord gesloten. In 2030 moeten we 49% minder CO2 uitstoten dan in 1990. De gevolgen van de afspraken door de tafel Gebouwde Omgeving zullen in elke wijk zichtbaar zijn: huizen moeten worden verduurzaamd, het netwerk verstevigd en er moeten veel meer laadvoorzieningen komen voor elektrisch vervoer. Concreet moet het tempo van verduurzaming gaandeweg omhoog naar 200 duizend huizen per jaar.

De uitvoerende partijen werken met volle energie aan die verduurzaming, en staan tegelijk voor een enorme uitdaging. Duidelijk is dat de verduurzaming van individuele woningen niet snel genoeg gaat. Niet alleen is het nodig om veel meer mensen aan te trekken met duurzaam en leerrijk werk in de energietransitie, maar ook om de uitvoering van het werk van wijk tot wijk te verbeteren, te versnellen en slimmer te organiseren rond de schaarse menskracht. Als we de klimaatdoelen willen halen én betaalbaar willen houden is schaalvergroting en een geregisseerde, gefaseerde aanpak nodig.

### 1.2. Intentieverklaring

Die constatering is breed gedragen. Aangespoord door de Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing hebben daarom 25 partijen (werkgevers, vakbonden, onderwijs, overheid) op 17 april 2019 de intentieovereenkomst 'Mensen maken de transitie' ondertekend.

De gezamenlijke ambitie van de ondertekenaars is om in te verduurzamen wijken een hechte, lerende samenwerking van hun leden te laten ontstaan, die in dienst staat van een snelle en betaalbare energietransitie. Die samenwerking beoogt per wijk een slimme aanpak te organiseren met voldoende arbeidskrachten, die goed zijn of worden toegerust voor het werk. Over wijken heen is de samenwerking gericht op het organiseren van kennisontwikkeling en continuïteit van werk om de wijkgerichte aanpak voortdurend te kunnen vernieuwen, opschalen, versnellen en verbeteren.

Het doel van deze intentieverklaring is dat alle ondertekenende partijen die decentrale leden hebben, deze stimuleren om in en rond wijken een actieve rol te kiezen in die slimme, lerende aanpak rond arbeidsmarkt en scholing. Een deel van de ondertekenaars, verenigd in het 'kernteam', gaat vanuit de uitvoeringspraktijk aan de slag om die samenwerking en een slimme aanpak actief aan te jagen en mede vorm te geven. Ook werkt het kernteam een plan uit voor een structurele aanpak en bekostiging. Alle ondertekenaars zeggen toe de lerende aanpak over wijken heen te ondersteunen waar dat voor hen mogelijk is. Om die ambitie in de gestelde tijd én op betaalbare wijze te realiseren spannen de ondertekenaars zich gezamenlijk, als onderdeel van de wijkgerichte aanpak, in voor:

- A. Het op wijkniveau verbinden van leren, werken en innoveren in de uitvoering van de werkzaamheden, vanuit een hechte samenwerking van de daar betrokken bedrijven, vakbonden, overheden en de brede onderwijsskolom.
- B. Het op wijkniveau (en in samenspraak met vakkrachten) organiseren van een slimme, geïndustrialiseerde aanpak met gerichte technologische en sociale innovatie.
- C. Het op een inclusieve manier aantrekken van voldoende nieuwe arbeidskrachten op wijkniveau met aantrekkelijk en duurzaam werk.
- D. Het organiseren van lerend vermogen over wijken heen, gericht op het van project naar project vergroten van kennis, productiviteit, kwaliteit en continuïteit van het werk.

Bovenstaande aspecten hangen sterk samen, en worden dan ook in samenhang ingezet.

### **1.3. Uitwerking en inbedding**

Het nadenken over en vormgeven van een slimme uitvoering van het werk gebeurt op dit moment niet systematisch. De Intentieverklaring biedt daarvoor volgens de ondertekenaars een invulling. Tegelijk was bij ondertekening duidelijk dat de gedeelde ambities en afspraken nog geen plan van aanpak vormen. Ook moest verder worden nagedacht over de vraag hoe het zorgen voor een goede, lerende uitvoeringspraktijk een structurele plek kan krijgen in de aanpak van de gebouwde omgeving, zowel in termen van borging als financiering.

In de Intentieverklaring is daarom afgesproken (en zijn ook middelen en tijd gereserveerd) om een kernteam te formeren, bestaande uit de zeven kernspelers Bouwend Nederland, Techniek Nederland, Netbeheer Nederland, de MBO raad, Vereniging Hogescholen, de vier Technische Universiteiten (4TU) en FNV. Dat kernteam heeft als belangrijkste taak om in de eerste maanden een plan van aanpak te ontwikkelen, inclusief een voorstel voor structurele bekostiging.

Dit document is daarvan het resultaat. Er is eerst een visie(plaat) ontwikkeld, van waaruit is terug geredeneerd naar een voorstel om het einddoel stap voor stap te realiseren. Voor het opstellen is gebruik gemaakt van eerste contacten met/ervaringen in een vijftal proefwijken waarmee contact is gelegd.

### **1.4. Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt de visieplaat gepresenteerd. In hoofdstuk 3 is de aanpak uitgewerkt. In hoofdstuk 4 wordt de organisatie en governance beschreven, in hoofdstuk 5 volgt de bijbehorende bekostiging en tot slot staan in hoofdstuk 6 de risico's en randvoorwaarden.



## 2. Visie



## 2.1. Visie op de opgave

Om de verduurzaming van individuele woningen te realiseren zijn er te weinig vakkrachten. Nog los daarvan is het werk niet snel een efficiënt genoeg georganiseerd om de doelen uit het Klimaatakkoord te halen. Daarvoor moet het tempo omhoog naar 200 duizend aardgasvrije woningen per jaar. Voor een tijdige en betaalbare transitie is een hechte samenwerking van partijen nodig in de wijk, die zich richt op extra vakkrachten, permanente ontwikkeling, aantrekkelijk werk en lerend vermogen over wijken heen.

In deze visieplaat 'Zo maken mensen de transitie' is samengevat hoe de ondertekenaars dat voor zich zien. Op de plaat is steeds de 'oude' situatie (hoe gaat het nu?) vergeleken met de 'nieuwe situatie' (wat beogen de ondertekenaars?).

### In de wijk

In de '*Oude weg*' zien de bewoners hoe veel verschillende vakkrachten vanuit diverse bedrijven hun werkzaamheden onafhankelijk van elkaar uitvoeren. De vakkrachten stemmen nauwelijks met elkaar af, waardoor de werkzaamheden veel tijd in beslag nemen en woningen soms meerdere keren onder handen worden genomen. Dat is weinig kostenefficiënt en leidt soms tot kwaliteitsverlies. Bovendien is het voor de bewoners frustrerend.

In de '*Nieuwe straat*' zien we dat de bewoners betrokken worden bij de verduurzaming van de woningen. De verschillende partners in de wijk stemmen de werkzaamheden onderling af en denken samen na over de inzet van mensen en nieuwe technologie. Daardoor is de productiviteit hoger, met behoud van kwaliteit. Het gaat in die afstemming niet alleen over nieuwe technieken, maar (vooral) ook over de aanpassing van werkprocessen in de keten en ontwikkeling van nieuwe vaardigheden van vakkrachten. Dat gesprek gaat ook over aantrekkelijk werk en continuïteit van banen. Bewoners krijgen een afgestemde en eenduidige toelichting op de werkzaamheden. De overlast wordt zoveel mogelijk beperkt. Daarnaast is er een wijkcentrum waar iedereen informatie kan krijgen, kan meedenken over de aanpak en zo mogelijk zelfs kan bijdragen aan de werkzaamheden. Wellicht biedt dat kansen voor werkzoekenden.

### Onderwijs

De '*oude richting*' geeft weer hoe het onderwijs gefragmenteerd is ingericht. De universiteiten doen fundamenteel onderzoek, de technologische instituten en hogescholen doen toegepast onderzoek, de bedrijven passen dat toe in de praktijk, bedrijven leggen vanuit praktijkervaring aan onderwijsinstellingen uit/op welke opleidingen en uitstroom nodig zijn. Ieder bevindt zich in zijn eigen wereld. De student volgt de koninklijke route van hokje naar hokje. Ook zijn er voor mbo-hbo-wo eigen regelgeving en subsidies. Zo blijft het onderscheid tussen theorie en praktijk, onderscheid tussen fundamenteel en toegepast, tussen onderwijs en onderzoek.

In de '*nieuwe richting*' werken onderwijs en bedrijven in fieldlabs in de wijken samen en zorgen voor afstemming tussen mbo, hbo en wo: een integrale aanpak. Deze afstemming kent haar weerslag in maatwerkonderwijs voor zowel studenten, werkenden als werkzoekenden. Vakmensen en studenten denken mee over hoe nieuwe technologie ingezet kan worden en ontwikkelen nieuwe vaardigheden. Het onderwijs speelt daarop in, door het onderwijs en onderzoek niet alleen op school te laten plaatsvinden, maar ook in de wijk. Praktijkopleiders (uit de bedrijven) worden meegenomen in nieuwe ontwikkelingen, docenten komen dichterbij de praktijk en onderzoeksresultaten vinden sneller hun weg naar de praktijk en onderwijs. Ook maakt het onderwijs gebruik van verschillende betrokken vakmensen met methoden als teach the teacher, hybride docentschap, gastdocentschap, etc.

### Lerend vermogen

In de oude situatie is er beperkt sprake van gezamenlijk leren door partners in een wijk, en is er geen lerend vermogen over wijken heen. In de nieuwe situatie staat lerend vermogen juist centraal. Binnen de wijken worden werken, leren en innoveren in de praktijk samengebracht en evalueert en evolueert men samen. Vakmensen geven vanuit de praktijk feedback op nieuwe ontwikkelingen in technologieën en processen. Werkenden en studenten

experimenteren met nieuwe technologieën en vertalen die in werkprocessen, in verbeterde coördinatie met andere werkzaamheden en in benodigde vaardigheden bij de werkenden. Over wijken heen is het zaak de verzamelde kennis te benutten. Iedere regio creëert een 'transitie-hub' om verbindingen te leggen en leerervaringen te delen zowel tussen wijken als (landelijk) tussen transitie-hubs. De inzichten moeten doorwerken in de aanpak van volgende wijken, maar ook in (post-)initieel onderwijs. Regionaal moet een verbinding ontstaan tussen de innovatie-agenda en de human capital-agenda.

## 2.2. Visie op de werkzaamheden

De hoofdtaak van het kernteam een proces te faciliteren, dat gericht is op het extreem goed worden in het aardgasvrij maken van woningen. Het gaat dan niet zozeer om de regierol door overheden, maar om de uitvoering van het werk in de wijk. Het gaat om de mensen die het werk moeten doen, om de technieken in middelen die zij gebruiken, en om de organisatie van het werk. Hoe kunnen we de klus zo slim mogelijk klaren en een aantrekkelijke plek bieden aan de (huidige én extra) mensen die het werk gaan doen? Kortom: het kernteam wil continu leren hoe het beter kan en die kennis delen om zo de aanpak van wijk tot wijk te verbeteren, te versnellen en op te schalen.

Het kernteam wil het leren over de realisatie van aardgasvrije wijken op een wendbare wijze inrichten. Immers, hoe de transitie gaat verlopen is in deze fase nog erg onzeker. Ook over de snelheid waarmee de realisatie van aardgasvrije woningen zal plaatsvinden, is nog weinig te zeggen. Het team wil daarom beginnen bij, en meebewegen met, de concrete uitdagingen van uitvoerende partijen in wijken.

Het leren moet echter niet beperkt blijven tot een specifieke wijk. Geleerde lessen in de wijk zouden moeten worden uitgedragen naar nieuwe wijken. Maar ook regionaal en landelijk georiënteerde spelers moeten leren wat (verbetering van) de uitvoering van hen vraagt, en wat zij daaraan kunnen bijdragen. Zeker de 25 ondertekenaars zijn graag bereid aan de uitdaging bij te dragen. Het kernteam ziet als taak om op al deze drie niveaus, in onderlinge samenhang, het leren te initiëren, daarbij de kennis en het onderzoekend vermogen te betrekken die op andere plekken ontstaat, en de medeondertekenaars actief te betrekken om een rol te pakken die hen past.



### 3. Aanpak

#### 3.1. Algemeen

In het vorige hoofdstuk is de visie op de opgave en de taak van het kernteam besproken. Het plan van aanpak (en daarmee het werk van het kernteam) is erop gericht om, vanuit concrete opgaven in de uitvoeringspraktijk, op drie niveaus een lerende verbinding te laten ontstaan.

Deze drie niveau's betreffen;

- In de wijken, waar op tijdelijke locaties werken, leren en innoveren in de praktijk worden gebracht en waar wordt geëvalueerd en geëvolueerd (zogenaamde fieldlabs). In die fieldlabs kan tegelijkertijd (en interactief) aan verschillende thema's worden gewerkt.
- Op regionaal niveau, waar een (virtuele) transitiehub kennis /ervaring /partijen binnen de regio met elkaar verbindt en ook met andere hubs.
- Op nationaal niveau, een (virtueel) overzichts-/ coördinatiepunt ('de overview'), dat bovendien eerste aanspreekpunt kan zijn voor nationaal georiënteerde partijen en consortia.

De kunst is om leerervaringen in de praktijk door te vertalen naar het regionale en vervolgens landelijke niveau, en omgekeerd innovaties optimaal te laten landen in die uitvoering. Om het leren te focussen vindt het leren plaats langs de vier inhoudelijke lijnen van de intentieverklaring, te weten:

- Meer en duurzaam inzetbare technici
- Sociale innovatie
- Optimale ketensamenwerking
- Productie innovatie

Het leren begint langs inhoudelijke lijnen van de vier thema's, vertrekkend op de plek waar de leerbehoefte zich voordoet. Van daaruit wordt geredeneerd wat dat betekent voor de projectpartners, voor regionale spelers en werkwijzen en uiteindelijk voor de wijkgerichte aanpak als geheel. De inzichten moeten vanuit de praktijk op de juiste tafel belanden, en omgekeerd moet vernieuwende kennis in de uitvoering belanden.

Op deze vier thema's zal een programmatische aanpak gezet moeten worden, om de energietransitie snel, betaalbaar en met aandacht voor mensen uit te kunnen voeren. Hierna worden de uitgangspunten van de gekozen aanpak, een overzicht van de werkzaamheden op elk van deze niveaus, en tot slot van de opbrengst beschreven.

#### 3.1. De aanpak: uitgangspunten

##### **Programmatische aanpak**

Het operationele team (dat door het kernteam wordt aangesteld, om het programma uit te voeren), werkt volgens een programmatische aanpak, om er voor te zorgen dat energietransitie snel, betaalbaar en met aandacht voor mensen uit te kunnen voeren. Het ontdekken welke verbeteringen en innovaties nodig zijn, kan op meerdere manieren:

- Door te leren wat er in proefwijken ('fieldlabs'), regionaal ('transitiehub's') en landelijk ('overview') op deze thema's gebeurt. Goede initiatieven met aantoonbaar positief resultaat, worden door het operationeel team opgehaald en uitgedragen in andere proefwijken.
- Door organisaties (mede ondertekenaars van de intentie overeenkomst en anderen) die in het speelveld van de energietransitie opereren met elkaar te verbinden. Vanuit begrip over ieders bijdrage aan de bedoelde thema's kan het gesprek over wat te bereiken en verbeteren worden gestart.
- Door te meten op de voortgang op de thema's ten opzichte van de ambitie per thema.

### **Heldere structuur**

De opgave is groot én complex. Het stakeholderveld is enorm. Gemeenten, aannemers, installateurs, netbeheerders, infra- aannemers, energiebedrijven, warmtebedrijven; het is nog maar een kleine greep van de partijen die nodig zijn om de opgave feitelijk te realiseren. Dit kan niet zonder de kennisinstellingen. Door een heldere structuur van werken in te richten, kunnen de partijen die binnen het speelveld 'in dezelfde hoek' werkzaam zijn, zich verbinden. Hierbij bieden de gekozen thema's helderheid over de richting. De heldere structuur is niet van belang om iedereen betrokken te houden, maar ook om de verbinding tussen de strategische, tactische en operationele doelen inzichtelijk te houden.

### **Gebruik maken van bestaande organisaties**

De intentieovereenkomst is ondertekend door 25 partijen. Daarnaast zijn er in het hele speelveld rondom de energietransitie nog veel meer organisaties werkzaam, allen met een eigen rol. In bijlage II is geprobeerd een eerste overzicht te geven van welke organisaties aan welk thema nu al een bijdrage leveren. Het kernteam brengt de bijdrage van bedoelde organisaties in kaart. Ze gaat na wat deze organisaties inmiddels hebben geleerd. Samen wordt bepaald hoe de successen ook binnen de doelstellingen van het kernteam opgeschaald en gedeeld kunnen worden. Het kernteam bespreekt ook hoe de organisaties kunnen bijdragen aan het oplossen van knelpunten of noodzakelijke innovaties. Het streven is met deze organisaties zowel doelstellingen te formuleren, als ook prioriteiten te bepalen. Dit geeft op:

- Strategisch niveau inzicht of alle partijen ook het volledige speelveld afdekken,
- Tactisch niveau een plateau waar partijen die samen iets moeten realiseren eenvoudig samenwerken,
- Operationeel niveau iedere partij de gelegenheid om datgene bij te dragen waar iedere partij zich in onderscheidt.

### **Flexibele strategie én korte cycli**

Een vastomlijnde strategie, biedt in deze tijd met zoveel veranderingen geen soelaas. Daarom wordt gekozen voor een flexibele strategie. Binnen een vaste werkwijze en structuur. Het kernteam werkt in een vast ritme met de organisaties die bijdragen leveren aan de beoogde verbeteringen op de thema's. Er wordt gewerkt in een kwartaalritme. Tijdens kwartaalbijeenkomsten, waar alle organisaties die een bijdrage leveren, voor worden uitgenodigd, worden de resultaten van de afgelopen periode gedemonstreerd, worden nieuwe ervaringen uit de proeftuinen besproken en wordt bepaald waar de energie van de komende periode zich op gaat richten.

Dit kwartaal ritme heeft twee grote voordelen. Ieder kwartaal wordt er concrete doelen bepaald, in een hoeveelheid die partijen kunnen overzien en waardoor zij zich echt hieraan kunnen committeren. Het tweede voordeel is dat hierdoor ieder kwartaal ook de gelegenheid ontstaat om feedback op te halen waarmee het kernteam kan bijsturen en constant verbeteren.

### **Werken op basis van prioriteiten**

Ieder kwartaal beoordeelt het kernteam per thema de resultaten van de afgelopen periode, toetst zij de prioriteit van het verbeterpotentieel en kijkt zij vooruit. Het kernteam bepaalt, uiteraard omgevingsgevoelig, welke trajecten aankomend kwartaal prioriteit krijgen én bepaalt de kwartaal doelstellingen ervan. De organisaties dragen bij aan het realiseren van de verbeteringen op landelijk niveau en gaan er zelf (of samen met anderen) in hun eigen context in de regio of wijk mee aan de slag. Deze cyclus helpen om telkens op korte termijn waardevols te bereiken en zo stapje voor stapje het doel (de snelle, betaalbare energietransitie, met aandacht voor de mensen die aan die transitie werken, studeren en onderzoeken) dichterbij te brengen. Wanneer het opgeleverde niet alleen ieder kwartaal af worden gemaakt, maar ook gelijk in gebruik worden genomen, wordt het resultaat letterlijk

ieder kwartaal ervaren. Een groot voordeel van kwartaalcyclus is dus dat er altijd aan de hoogste prioriteit gewerkt wordt en dat de zichtbaarheid van het succes groot is.

### Resultaten en voortgang zichtbaar maken

De leerpunten, successen, resultaten en plannen voor het volgende kwartaal; het kernteam wil voor alle betrokken partijen transparant zijn in wat er gebeurt. De wijze waarop dat zal plaatsvinden, dat zullen we moeten onderzoeken.

### Opschalen

Daar waar 'schaalbare' verbeteringen ontstaan, is het zaak die via sectorale en/of landelijke weg breder in te zetten of zelfs onderdeel te maken van de aanpak als geheel. Het kernteam heeft als taak vanuit het geleerde in de praktijk de vertaling te maken naar sectorale en landelijke partijen, en om nieuwe inzichten actief te verspreiden en vertalen naar de praktijk in de regio's en wijken. Daarmee is het leggen én onderhouden van verbindingen met de diverse partijen (zie bijlage II voor een eerste analyse) bijzonder belangrijk. Met elkaar zal moeten worden ondervonden hoe het implementeren van de bedoelde 'schaalbare' verbeteringen het beste kan worden georganiseerd.

**Figuur 3.1** Schematische weergave van de wijze van werken



### 3.2. Opbrengsten

Het is lastig om op voorhand een beeld te schetsen van de opbrengst deze werkmethode in de tijd. Hoe snel de transitie gaat verlopen is nu niet te zeggen. Welke knelpunten en kansen zich voordoen en welke (netwerken van) partijen dan aan zet zijn, weten we ook niet. Afhankelijk van de opgave en de betrokken partijen kan ook de opbrengst van het werk sterk variëren. Het kan een afspraak tussen projectpartners zijn, maar ook een handreiking, een leervraag waarmee een universiteit aan de slag gaat, het als pilot introduceren van een nieuwe werkwijze of van VR, een kennisbijeenkomst tussen regionale partners, bijstelling van het onderwijsaanbod in een specifieke mbo-opleiding, een cao-afspraken of een concreet voorstel aan het Nationaal Programma RES. Deze en andere opbrengsten zijn niet in aantallen (kennisbijeenkomsten, curriculumwijzigingen, voorstellen aan landelijke tafels) uit te drukken.

Wel zijn er in procesmatige zin een aantal opbrengsten te onderscheiden. Het kernteam:

- **Richt een operationeel team op**, bestaande uit o.a. vier themahouders. Die **knelpunten en best practices ophalen uit de proefwijken** en in de ontwikkeling hiervan de samenwerking opzoeken met de al actieve partijen op het desbetreffende thema.

- Het operationeel team brengt de partijen die aan de benoemde thema's werken, **ieder kwartaal bij elkaar**. In eerste instantie zal worden bepaald wat **partijen aankomend kwartaal kan bijdragen** aan het thema.
- Het volgende kwartaal (en de kwartalen erna) wordt het **resultaat gedeeld**, langs de vier thema's. Dit wordt gedaan in demo's waarin de stakeholders meegenomen worden en feedback kunnen geven.
- Het operationeel team en stuurgroep **stellen de prioriteiten** voor het volgende kwartaal
- Het operationeel team vertalen de opbrengsten naar **concretisering in de regio en wijken**.
- De stuurgroep **rapporteert over de voortgang** ten opzichte van de gestelde prioriteiten en opbrengsten. Dit doet zij in elk geval (indien daartoe aanleiding is en ten minste halfjaarlijks) met:
  - de begeleidingsgroep van de Intentieverklaring
  - het Programma Aardgasvrije Wijken
  - de uitvoeringstafel Gebouwde Omgeving
  - de taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing

### 3.3. Voorbeeld: hoe kan dit gaan werken?

#### Van kookgas naar inductie

Bij de overgang van koken op aardgas naar koken op inductie, zijn vier verschillende monteurs nodig. Dit moet beter, zeker als we hele wijken van het aardgas af moeten halen. Op dit moment zijn vier technici nodig: een loodgieter voor het afkoppelen voor gas, een elektricien voor het plaatsen van een nieuw stopcontact (de vijfwegstekker), een monteur Elektriciteit (E) van de netbeheerder die de aansluiting verzwaart én een monteur Gas (G) van de netbeheerder die de gasaansluiting verwijdert.

Wanneer er een monteur voor E en een voor G het werk uit zou kunnen voeren, dan versnelt dit het proces, zo is de gedachte. De verantwoordelijke contact persoon van de proeftuinen, brengt dit knelpunt in het overleg. De themahouder 'optimale ketensamenwerking' neemt het eigenaarschap en bespreekt deze bevinding op de eerstvolgende kwartaalbijeenkomst met de organisaties die nodig zijn bij het oplossen van dit probleem. In dit geval in eerste instantie Techniek Nederland en Netbeheer Nederland. De partijen concluderen dat het oplossen van dit knelpunt inderdaad tot versnelling van de werkzaamheden en het verhogen van arbeidscapaciteit kan leiden en geven prioriteit aan het oplossen van dit knelpunt. Het komende kwartaal gaan ze er mee aan de slag:

- De netbeheerders heroverwegen huidige vereisten aan werk aan E- en G-aansluitingen te heroverwegen.
- Installateurs en loodgieters beoordelen welk nieuw werk op hen afkomt.
- Onderwijs en bedrijfsleven stellen binnen SBB een nieuw kwalificatiedossier op of stellen bestaande dossier bij.
- De mbo-scholen (bekostigd en niet-bekostigd) ontwikkelen passend onderwijs voor de verschillende doelgroepen gebaseerd op de kwalificatiedossiers

Na een aantal kwartalen zijn de kwalificaties op orde, de opleidingen gereed om te geven én kan de werkwijze door de netbeheerders en de installateurs worden ingevoerd. Op YouTube is de nieuwe manier van werken terug te vinden. Dit filmpje wordt vaak bekeken. Uit metingen blijkt een enorme productiviteitsstijging.

## 4. Organisatie en governance

### 4.1. Organisatie kernteam

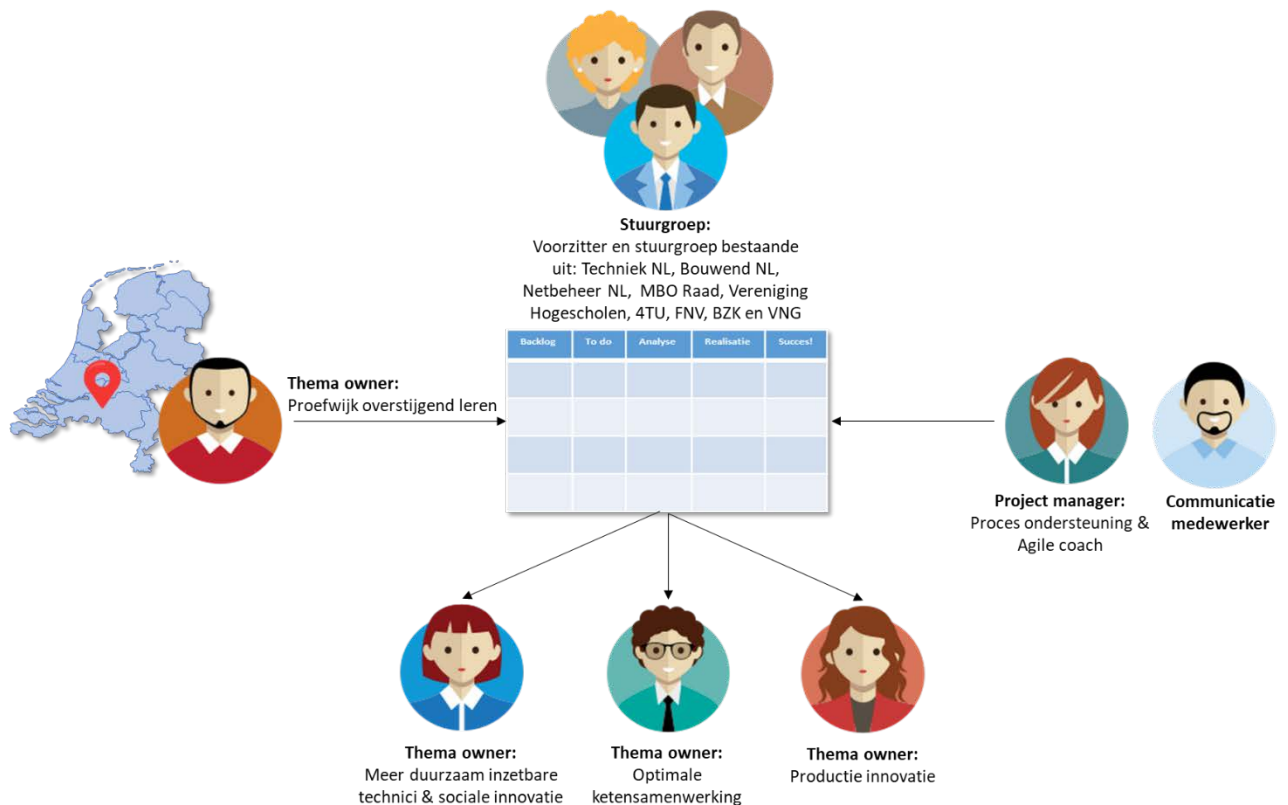
Om de bedoelde aanpak uit te voeren stelt het kernteam de volgende organisatie voor:

- Een stuurgroep, bestaande uit een voorzitter en leden van het kernteam.
- Een operationeel team met daarin:
  - de voorzitter van de stuurgroep, die de eindverantwoordelijkheid voor het operationele team draagt én de linking pin tussen het operationele team en de stuurgroep is. Daarnaast is de voorzitter het aanspreekpunt voor de strategische stakeholders.
  - een projectmanager, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de aanpak zoals in hoofdstuk 3 beschreven.
  - drie themahouders voor de vier inhoudelijke thema's
    - meer en duurzaam inzetbare technici én sociale innovatie
    - optimale ketensamenwerking
    - productie innovatie
  - één themahouder proefwijkoverstijgend leren, die gericht is op uitwisseling tussen proefwijken, fieldlabs en regionale transitiehub
  - een communicatiemedewerker

De te selecteren leden van het operationele team, zijn deskundigen op hun vakgebied én in staat om in een complexe omgeving effectief te zijn. Het zijn vernieuwende denkers én veranderaars.

De voorgestelde organisatie ziet er schematisch als volgt uit:

**Figuur 4.1** Organogram





## 4.2. Rol van andere ondertekenaars en stakeholders

### Communicatie

Het kernteam vindt het belangrijk te communiceren met de diverse partijen, bijvoorbeeld stakeholders en de ondertekenaars van de intentieverklaring Arbeidsmarkt en Scholing. En uiteraard ook de proefwijken. Zeker in de faciliterende rol voor proefwijken is een gedegen plan voor de communicatie essentieel. Daarom zal deze ook apart uitgeschreven worden. Na goedkeuring van het plan zal dit plan worden geschreven. Waar mogelijk wordt de verbinding hierop gezocht met het Programma Aardgasvrije wijken.

## 4.3. Governance

### Organisatie van het leren in de gebouwde omgeving

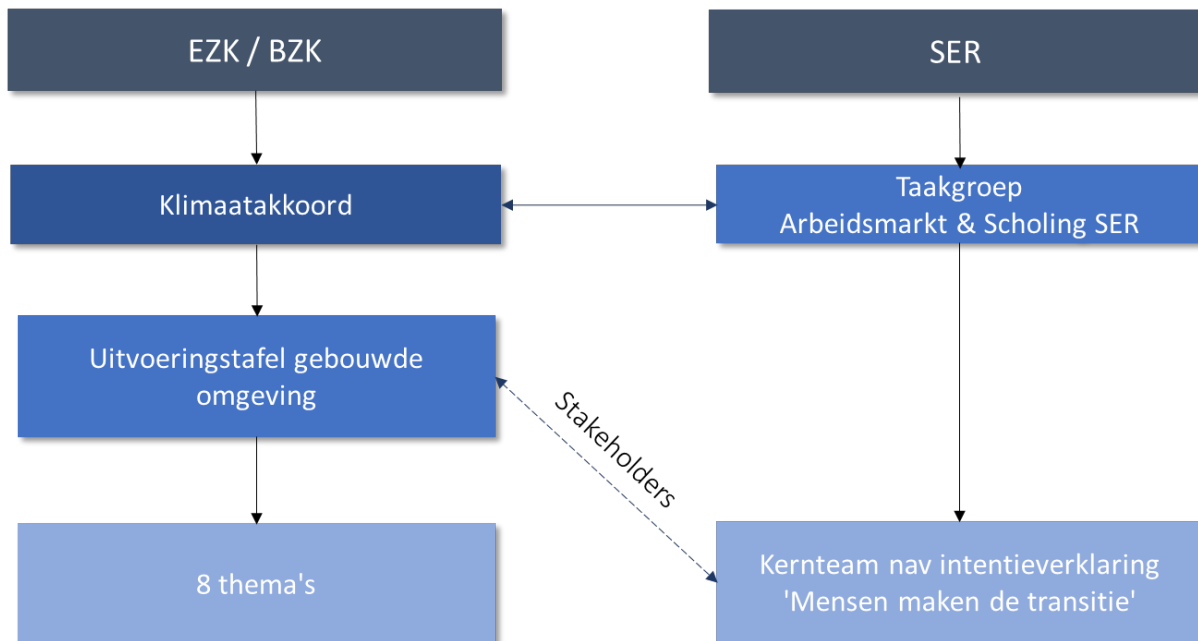
Een belangrijke vraag is hoe het leren in/over de uitvoering zich verhoudt tot de gehele transitie van de Gebouwde Omgeving, zoals die afgesproken in het Klimaatakkoord. Voordat we daadwerkelijk wijk voor wijk onze woningen anders zullen verwarmen, zijn in het Klimaatakkoord een aantal milestones gedefinieerd. Voor iedere fase, is ook het leren over die fase ingericht.

**Figuur 4.2** Leren in het transitieproces in de gebouwde omgeving



Als we kijken hoe het leren op dit moment georganiseerd is, zien we dat verschillende partijen daarbij betrokken zijn. De Intentieverklaring is opgesteld onder regie van de taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing van het Klimaatakkoord. SER-voorzitter Mariëtte Hamer is als voorzitter van de taakgroep gevraagd de begeleidingsgroep van 25 ondertekenaars voor te zitten. Daarmee is de intentieverklaring uiteraard niet 'van' de taakgroep, maar van de vijftientig partijen die de intentieverklaring hebben ondertekend. De taakgroep stuurt hen uiteraard niet aan, maar speelt (via voorzitter en secretariaat) op verzoek van de ondertekenaars een rol in de onderlinge afstemming en procesbegeleiding van de partijen. De impliciete uitvoeringsstructuur nu in feite als volgt te schetsen.

**Figuur 4.3** Borging van de Intentieverklaring



#### **Gewenste positionering**

Dit plan van aanpak bevat het voorstel om het leren in/van de uitvoering een structurele plek te geven in de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Daarmee wordt ook de vraag explicieter hoe dit leren zich verhoudt tot de overige (leer)structuren rond die gebouwde omgeving. Het uitgangspunt was en blijft, dat de uitvoerende partijen in en rond wijken het beste zicht hebben op wat er nodig is om een slimme, lerende aanpak met voldoende mensen te bewerkstelligen. Het leren moet 'van onderop', dus vanuit de wijken, ontstaan door en met de partijen die daar een rol spelen.

Het leren in en van de uitvoering is daarmee echter geen op zichzelf staande activiteit. Het streven naar een leercurve past bij het bredere streven van het Programma Aardgasvrije Wijken (PAW) om te leren op welke wijze de wijkgerichte aanpak is in te richten en op te schalen. In het interbestuurlijke Programma Aardgasvrije Wijken (PAW) werken diverse overheden (BZK, EZK, VNG, IPO, UvW) onder regie van het ministerie van BZK samen om gemeenten en betrokken partijen zo goed mogelijk te ondersteunen in de aardgasvrije opgave. Op basis van praktijkervaring worden knelpunten daarbij gesignaleerd, geagendeerd en waar mogelijk opgelost.

Vanuit die brede verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de wijkgerichte aanpak wordt voor bekostiging van het leren over wijken heen (in hoofdstuk 5) een bijdrage gevraagd van het Programma Aardgasvrije Wijken. In feite is het leren in de intentieverklaring een onderdeel van het leren dat in dit programma wordt nagestreefd – en waarin nog niet is voorzien. Vanwege dat appel én vanwege de gewenste relatie met het bredere leren in de wijkgerichte aanpak, ligt het voor de hand dat de kernteam zich opstelt als opdrachtnemer van dat bredere programma, en dus periodiek het gesprek voert met het Ministerie van BZK over de voortgang en de afstemming met andere elementen van dat programma.

## **5. Bekostiging**

### **5.1. Noodzaak van een gezamenlijke leercurve**

Over het uitvoeren van de verduurzamingsopgave in wijken wordt nu al veel geleerd. Niet alleen door lokale projectpartners, ook de ondertekende partijen zijn volop betrokken in fieldlabs en andere op leren gerichte samenwerkingen. Veel partijen die de intentieovereenkomst hebben ondertekend, leveren in wijken en regio's (zowel in kind als financieel) bijdragen aan het onderzoeken, leren en verbeteren van processen en onderwijs. Kennisinstellingen reserveren die bijdrage uit de reguliere bekostiging van hun organisaties. In bijlage III is van deze bijdrage een eerste overzicht opgenomen.

Om het geleerde landelijk en van project naar project bij elkaar te brengen, is echter geen financiële ruimte. Dat geldt niet alleen voor kennisinstellingen, maar ook voor (uitvoerende) partijen die in wijken nadenken over het aantrekken van mensen en een slimme aanpak van het werk. Het leren gebeurt daardoor versnipperd en incidenteel, waardoor een gezamenlijke leercurve niet ontstaat. Het kernteam constateert dat projectgebonden financiering een programmatische aanpak en het ontstaan van een structurele 'leerinfrastructuur' in de weg staat, terwijl dat bij deze opgave juist wel nodig is.

### **5.2. Beroep op Programma Aardgasvrije Wijken**

Voor die laatste stap – het bij elkaar brengen van het geleerde, het systematisch ophalen van nieuwe leervragen, het initiëren van (praktische of onderzoeksmatige) opvolging daarvan, het verspreiden van inzichten en tot slot het initiëren van vertaling daarvan naar praktische oplossingen – zijn structurele middelen nodig.

Voor die middelen doet het kernteam een beroep op het Programma Aardgasvrije Wijken van het Ministerie van BZK. Aangezien het uitvoeren van de wijkaanpak valt onder de verantwoordelijkheid van het 'Programma Aardgasvrije wijken', lijkt de structurele bekostiging vanuit de middelen van dit programma, logisch. Onderhoud is vervolgens aan partijen zelf.

Het projectgeld is nodig om op de korte termijn vanuit de uitvoeringspraktijk op drie niveaus een lerende verbinding op te tuigen: tussen partijen in individuele wijken ('fieldlabs'), tussen stakeholders en projecten in de bredere regio ('transitiehuis') en gericht op de wijkgerichte aanpak als geheel ('overview').

### 5.3. Begroting

Tabel 5.1 Jaarlijkse begroting operationeel team voor 2020 en 2021

Begroting 2020 en 2021 Operationeel team, kernteam		
	2020	2021
Themahouder 1 (senior)	€ 110.000	€ 110.000
Themahouder 2 (senior)	€ 110.000	€ 110.000
Themahouder 3 (senior)	€ 110.000	€ 110.000
Themahouder 4 (senior)	€ 110.000	€ 110.000
Communicatiemedewerker	€ 50.000	€ 50.000
Projectmanager	€ 100.000	€ 100.000
Voorzitter	€ 120.000	€ 120.000
Huisvesting en diversen (inclusief kwartaalbijeenkomsten)	€ 40.000	€ 40.000
Communicatieplatform (samenwerken met PAW)	€ 0	€ 0
	€ 750.000	€ 750.000

De benodigde middelen voor de opzet en werking van het operationele team, worden begroot op jaarlijks €750.000 euro in 2020 en 2021. Door de opschaling van de wijkgerichte aanpak, maar ook door allerlei andere initiatieven en duurzaamheidsprojecten (denk aan Nul-op-de-meter) zal het werk in de jaren erna intensiever worden, mogelijk oplopend naar (ruwe benadering) €1,2 miljoen euro.

#### Noot bij de begroting

Het nu gevraagde budget beoogt het operationele team structureel te bekostigen. Zo wordt het lerend vermogen gefinancierd en kan opschaling en versnelling worden gerealiseerd. Daarmee wordt een belangrijk fundament gelegd voor een goede, op constante verbetering gerichte uitvoering van de verduurzamingsopgave in de gebouwde omgeving. De organisaties die hierbij gaan helpen, dragen daar 'in kind' aan bij en zijn dus niet begroot in deze opzet.

We vinden het belangrijk daarnaast te benoemen dat het opstarten van onderzoek en/of het uitwerken van probleemgebieden op één van de thema's niet van dit budget kan worden betaald. Op dit moment in tijd zal moet hiervoor een beroep worden gedaan op de op de huidige structuur van bekostiging, zoals projectsubsidies en (financiële of in kind) bijdragen van partijen. Anders dan het projectteam blijft die bekostiging projectmatig, waarbij dus geen zekerheid bestaat of bepaalde aanvragen wel of niet worden toegekend.

Het kernteam ziet dat er al enorm veel wordt geïnvesteerd in het mogelijk maken van de energietransitie. Zowel vanuit overheid (waaronder o.a. subsidies), kennisinstellingen als het bedrijfsleven. Een korte inventarisatie ronde\* bij c.a. 49 organisaties/initiatieven (waaronder 28 RIF-projecten en 4 centra of expertise) laat al zien dat er rond de 4 miljoen euro per jaar wordt geïnvesteerd vanuit kennisinstellingen en ca.145 miljoen euro per jaar vanuit het bedrijfsleven\*. Voorbeelden hierbij zijn: Convenant MBO-aanbod Klimaattechniek, Bouw en Techniek Innovatiecentrum (BTIC), De Bouwagenda, Stichting Mijnaansluitingen.nl en PPS'en voor MBO en HBO. De lijst is verre van compleet. Bij het leren over de realisatie van de wijkaanpak, zullen meer kennisinstellingen en bedrijven dan opgenomen, met elkaar samenwerken en investeren.

\* De genoemde bedragen zijn indicatief en in sommige gevallen teruggerekend naar een jaarbedrag (bijdragen worden ook nog wel eens voor meerdere jaren verstrekt).

Daar het hier gaat om een maatschappelijke uitdaging – een uitdaging waar alle partijen voor staan en gezamenlijk in moeten optrekken – is het kernteam van mening dat partijen elkaar niet bij ieder project moeten beconcurreren, maar elkaar zoveel mogelijk moeten versterken en van elkaar moeten leren. Dit vraagt om een programmatisch aanpak en bijbehorende financiering. Het is de vraag of het huidige systeem van bekostiging op termijn de meest efficiënte route is, gelet op wat er nog moet worden ontwikkeld om de klimaatdoelstellingen te halen.

Het kernteam gaat het komende jaar inzichtelijk maken wat het effect is van de huidige bekostigingsstructuren en dit bespreekbaar maken en agenderen.



## 6. Risico's en randvoorwaarden

### 6.1. Risico's

Risico	Beheersmaatregel
Onvoldoende financiële middelen beschikbaar, om het uit te kunnen voeren	Goedkeuring op projectbudget organiseren op bestuurlijk overleg van 17 oktober 2019;  Uitwerking van het plan rondom structurele bekostiging erna.  Gesprekken met BZK over verdeling van de gelden waar gaat om relevante thema's in PVA (meer technici, ketenprocesinnovatie én productie innovaties).
Proeftuinen starten te laat, waardoor het leren niet goed kan worden gestart	Goed benutten van wat al wel loopt; Aanloophase ook gebruiken om leeraanpak neer te zetten.
De verbindingen met andere relevante stakeholders/ partijen/ organisaties komen onvoldoende tot stand, waardoor de learnings die worden opgedaan (ook in andere dan de door het kernteam gekozen proeftuinen) niet bij elkaar komen.	Stakeholder analyse uitvoeren; Meest relevante partijen met regelmaat uitnodigen/informereren; Een structuur (lieft online) opzetten waarin learnings duidelijk kunnen worden vastgelegd.
Geen bijdrage vanuit de bij de proeftuinen betrokken partijen (willen of kunnen) aan verzamelen van learnings	Aanknopingspunt creëren bij de selectie <a href="#">van proeftuinen 2<sup>e</sup> tranche</a> ; Overtuigingskracht door een goed verhaal en medestanders inschakelen; Ondersteuning bieden.
Naamgeving 'kernteam Mensen maken de Transitie' (in volksmond 'kernteam Arbeidsmarkt en Scholing) scheidt verwarring. In de uitwerking van de intentieovereenkomst is helder geworden dat om doelen van het klimaatakkoord te halen niet alleen meer mensen nodig zijn, maar ook ketenprocessen en productiewijzen die maken dat productiever kan worden gewerkt en dus relatief minder mensen nodig zijn.	Nadat de positie van het kernteam duidelijk is én de financiering is geregeld, dient te worden nagedacht over een nieuwe naam.

### 6.2. Randvoorwaarden

Voor een goede uitwerking van dit plan van aanpak, is de invulling van de volgende randvoorwaarden noodzakelijk:

- De structurele financiering van het operationele team is ingeregeld
- De positie van het kernteam is beoordeeld en (eventueel/ gewenst) veranderd. Maar hij is in ieder geval duidelijk.
- Er is én een link naar het PAW én naar de Uitvoeringstafel Gebouwde Omgeving, én naar de Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing.
- Aan het kernteam (straks de stuurgroep) worden VNG en BZK toegevoegd

- Mede ondertekenaars steunen het plan van aanpak en zijn bereid mee te helpen aan het oplossen van knelpunten en inzetten van veranderingen.
- De proeftuinen willen meedoen; alleen zo kunnen we leren over de realisatie van aardgasvrije wijken

## Bijlage I Begrijppenlijst

### **Proeftuinen:**

Om kennis en ervaring op te doen zijn er 27 gemeentelijke proeftuinen aangewezen. Samen met woningbouwverenigingen kunnen die als opmaat dienen naar een grootschaliger wijkgerichte aanpak.

### **Proefwijken:**

Specifieke wijk die zich in het pilotgebied bevindt.

### **Pilotgebieden:**

Een pilotgebied wordt breder opgevat dan een individuele (proef)wijk of gemeente, omdat zowel de arbeidsmarkt als stakeholders (onderwijsinstellingen, UWV) veelal regionaal georganiseerd zijn.

### **Pilotregio:**

Komt neer op een gelijke omschrijving als een zgn. pilotgebied.

## Bijlage II Partijen die kunnen bijdragen aan thema's (tussenstand!)

Onderstaande lijst biedt een overzicht van een aantal partijen en bestaande structuren, die rond thema's al leren of daarvoor aanspreekbaar kunnen zijn. De lijst is in ontwikkeling en uiteraard niet volledig.

Meer duurzaam inzetbare technici	Sociale innovatie	Optimale ketensamenwerking	Productie innovatie
Techniekpact	UWV	Mijnaansluiting.nl	FME
Platform Beta Techniek (PBT)	FNV	Nederlands kenniscentrum voor ondergrond bouwen (COB)	Bouw en Techniek Innovatiecentrum (BTIC)
De Uitdaging	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Kabel- en Leidingen Overleg (KLO)	De Bouwagenda
EVC Centrum Nederland	WENB	Planbureau voor Leefomgeving (PBL)	Gemeentelijk Platform Kabels & Leidingen (GPKL)
Je gaat het maken in de bouw & infra (go infra)	Aannemersfederatie Nederland Bouw & Infra	Centraal planbureau (CPB)	Expertise Centrum Warmte (ECW)
Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise (SEECE)	CNV	Common Ground Ondergrondse Infra	Slim circulair
Convenant MBO-aanbod Klimaattechniek	Sociaal-Economische Raad (SER)	Werkgroep de Startmotor	SOMA college (Livelab kabels en leiding)
Stichting BLEI	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Het opdrachtgevers forum in de bouw	De bouwcampus
Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB)		Aedes	The Business Booster (TBB) by InnoEnergy
Stroomversnelling		Hier verwarmt	Topsector Energie
Nederlandse raad voor training en opleiding (NRTO)		Vereniging van Nederlandse Gemeente (VNG)	
AOB		Platform 31	
Klimaat verbond		Transform	
Regionaal investeringsfonds (RIF)		E-Sequent	
Leven lang ontwikkelen		PAW	
Operational Network Trainee		Netbeheer NL	
MBOraad		Bouwend NL	
4TU		Techniek NL	
Vereniging hogescholen		VNO-NCW	
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen		MKB Nederland	
Koninklijk Instituut Van Ingenieurs		Ministerie van Economische Zaken en Klimaat	

## Bijlage III Financiering door partijen

De partijen die de intentieovereenkomst hebben ondertekend, dragen op verschillende plekken in Nederland financieel (al dan niet in-kind) bij aan de ambities uit de intentie overeenkomst. Onderstaand een (niet limitatief) overzicht:

### Ad A: Financiering in de wijken (fieldlabs)

Wanneer op dit moment fieldlabs ontstaan, wordt hier vanuit de verschillende partijen geïnvesteerd. Dit gebeurt op verschillende wijzen; dit kan in kind bijdrage, een bijdrage in middelen dan wel materialen zijn. Voorbeelden hierbij zijn;

- Gemeenten:
  - het beschikbaar stellen van een 'wijkcentrum',
  - het organiseren van verbindingen tussen bewoners, studenten, docenten, onderzoekers, (kennisinstellingen), ondernemers en werknemers,
  - faciliteren van bijeenkomsten.
  - Beschikbaar stellen projectleider in kader zij-instroom in gebouwde omgeving opleidingen
- Kennisinstellingen:
  - opbouwen/renoveren 'wijkcentrum' door studenten en docenten vanuit gelinieerde opleidingen,
  - faciliteren bijeenkomsten, ook met een bijdrage vanuit andere opleidingen gelinieerd aan dit aspect
  - ophalen in de wijk van benodigde nieuwe technologie, door studenten, docenten en onderzoekers
  - ophalen benodigde nieuwe vaardigheden
  - leren en werken in de wijk, door BBL-studenten (mbo) die daadwerkelijk aan de slag zijn in de wijk vanuit hun opleiding bij een leerbedrijf en door bol/voltijds studenten in stage of hybride leeromgeving
  - experimenteren met nieuwe onderwijsproducten
  - uitvoeren van trainingen en cursussen voor doelgroepen anders dan 'starters', zoveel mogelijk in hybride leeromgeving op de werkplek
  - begeleiding on-the-job
- Bedrijfsleven/ondernemers:
  - Investeren in opbouwen/renoveren 'wijkcentrum' op alle elementen, interieur en exterieur
  - Inzetten nieuwe technieken en materialen bij opknappen 'wijkcentrum' door het pand als een energie-transitieproject te zien
  - Beschikbaar stellen protocollen, handreikingen etc. in kader onderwijsontwikkeling
  - Signaleren en analyse naar nieuwe ketenaanpak
  - Ruimte en middelen beschikbaar stellen om zelf fieldlab te zijn.
- Brancheorganisaties en O&O fondsen:
  - Ontwikkelen en/of co-creatie bijdrage in ontwikkelen onderwijsleermiddelen
  - Investeren in online leeromgevingen, die beschikbaar gesteld worden aan kennisinstellingen
  - Inzet op realisatie van duurzame inzetbaarheid, dit kan op verschillende wijze vorm gegeven worden zoals bijvoorbeeld door coach/loopbaangesprekken.
  - Organiseren excursies naar aardgasvrije wijken
- Coöperaties/Stichtingen
  - Welzijnsorganisaties, inzet op betrekken bewoners en specifieke doelgroepen
  - Bewonersorganisaties, denken mee op verschillende elementen
- Vanuit overige partners:
  - Primair en voortgezet onderwijs
    - o kennismaking in de wijk
    - o kleine opdrachten/klussen in kader van de opleiding



- Leerwerkloketten
- Snuffelstages bij leerbedrijven

#### **Ad B: Financiering in de regio (transitiehubs)**

- Gemeenten:
  - Medewerking verlenen bij realiseren locatie (indien men een fysiek hub realiseert)
- Kennisinstellingen:
  - faciliteren bijeenkomsten, ook met een bijdrage vanuit andere opleidingen gelinieerd aan dit aspect
  - onderwijsontwikkeling, ontwikkelen bijpassend onderwijsinhouden en opdrachten/werkvormen (mbo-hbo en tu)
  - afstemming onderwijstrajecten mbo-hbo-tu
  - ontwikkelen trainingen en cursussen voor doelgroepen anders dan 'starters' (maatwerktrajecten)
  - onderzoek en innovatie
  - adviesfunctie, opbouwen expertise op bepaald aspect(en) in kader maatschappelijke opgave
  - studieloopbaanbegeleiding
  - beschikbaar stellen projectleiders
  - beschikbaar stellen opgedane kennis en ervaringen m.b.t. onderwijsontwikkeling en onderzoek
  - Inrichten van een Plan-Do-Check-act-cyclus
- Opleidingsbedrijven
  - Beschikbaar stellen praktijkruimten voor alle doelgroepen en ondernemers
  - Inzet van instructeurs voor alle doelgroepen
- Bedrijfsleven/ondernemers:
  - Investeren innovaties en onderzoek door faciliteren in middelen en kennis
  - Investeren in het realiseren van experimenteelabs/ruimten voor mbo-hbo en tu, inzet machines en deskundigheid.
- Brancheorganisaties en O&O fondsen:
  - Ontwikkelen en/of co-creatie bijdrage in ontwikkelen onderwijsleermiddelen
  - Investeren in online leeromgevingen, die beschikbaar gesteld worden aan kennisinstellingen
  - Inzet op realisatie van duurzame inzetbaarheid, dit kan op verschillende wijze vorm gegeven worden, door coach/loopbaangesprekken.
  - Beschikbaar stellen projectleiders
  - Gelden voor voorlichtingsmaterialen beschikbaar stellen
- Vanuit overige partners:
  - Primair en voortgezet onderwijs
  - Leerwerkloketten

#### **Financieringsstromen\* die ingezet worden voor de fieldlabs en transitiehubs:**

- Centra voor innovatief vakmanschap (cofinanciering vanuit alle partners mogelijk)
- Centre of Expertise (cofinanciering vanuit alle partners mogelijk)
- Social return-verplichting
- Andere regelingen bijvoorbeeld flexibele beroepsopleidingen voor de derde leerweg, MKBIdee, Regiodeals en Citydeals
- Eigen middelen vanuit de brancheorganisaties
- Eigen middelen vanuit de leerbedrijven (al dan niet via O&O fondsen)
- Reguliere bekostiging onderwijs voor zover direct betrekking hebbend op de reguliere opleidingen

\* Deze financieringsstromen vragen veelal een aanvullende cofinanciering in kind of in middelen.