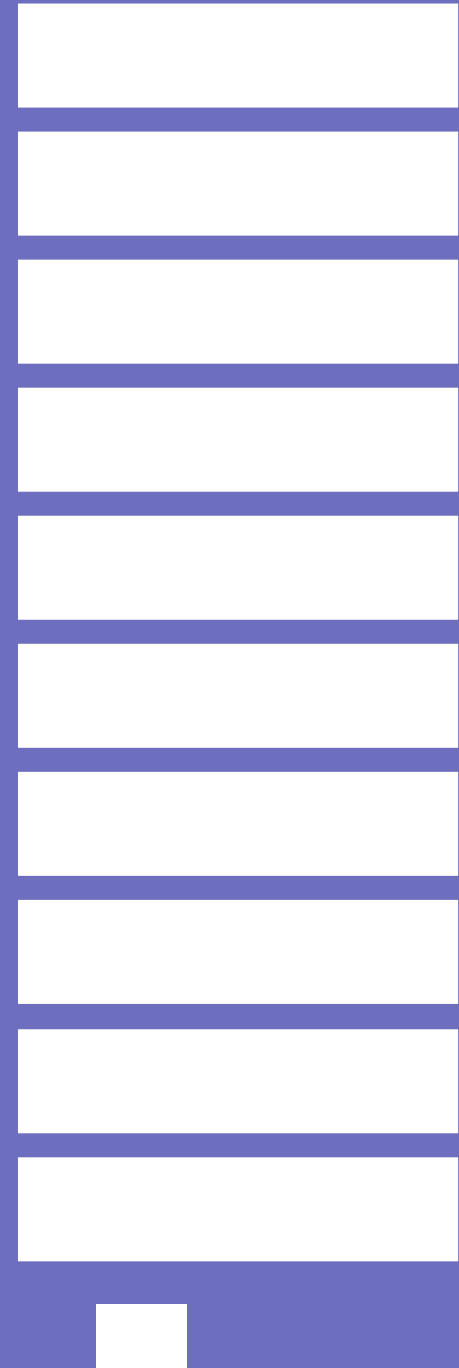


Handreiking Leren & innoveren

in zorgvoorzieningen
in de wijk



Handreiking Leren & innoveren

in zorgvoorzieningen
in de wijk

Voorwoord

In samenwerking met De Regenboog Groep, Cordaan en De Volksbond was De Omslag initiator van het project Leren & innoveren dat in 2014 en 2015 werd uitgevoerd om beter zicht te krijgen op de voorwaarden en werkwijzen die (zorg)instellingen en medewerkers ondersteunen bij het versterken van burgerkracht en inclusieve wijkontwikkeling.

Aanleiding hiervoor was de vaststelling van de deelnemende organisaties dat nog niet alle locaties klaar waren voor een nieuwe stijl van ondersteunen. De organisaties hadden de wens de eerste stappen in die richting te stimuleren, onder andere door gezamenlijk leren te faciliteren. De deelnemers verbonden zich aan het project Leren & innoveren. De locaties die deelnamen, vormden samen een kenniskring.

Deze handreiking laat u kennismaken met de ingrediënten van Leren & innoveren en biedt een leidraad - in de vorm van een stappenplan - voor het inrichten van een leeromgeving volgens het idee van Leren & innoveren, op basis van opgedane kennis en ervaring.

Inhoud

Voorwoord	03
1. Inleiding	05
achtergrond	05
doel	05
uitvoering	06
voor wie is deze handreiking?	06
2. De context	07
3. Wat is Leren & innoveren?	08
4. Kernbegrippen van Leren & innoveren	10
thema's en uitgangspunten	10
de leeromgeving	12
5. Leren & innoveren in 5 stappen	14
stap 1: voorbereiden	15
stap 2: verkennen	17
stap 3: verdiepen	18
stap 4: vormgeven	19
stap 5: verankeren	20
6. De rol van de procesbegeleider	21
faciliterende taken en leer-ondersteunende taken	22
Bijlage: cases	23
Bijlage: werkwijze Leren & innoveren gevisualiseerd	26
Colofon	27

Inleiding

Als je wilt dat mensen op een nieuwe manier gaan (samen)werken, dan kan dat op diverse manieren. Een zo'n methode is het aanbieden van een leeromgeving waarbinnen samen leren, kennis delen en samen ontwikkelen tot nieuwe manieren van denken én handelen leidt.

Met deze insteek is het Amsterdamse project Leren & innoveren het afgelopen jaar uitgevoerd. Het project verbindt verschillende activiteitencentra, bewonersinitiatieven en een sociaal project in Amsterdam met elkaar en biedt de mensen in deze centra de gelegenheid ervaringen en kennis uit te wisselen. Door de kennis en vaardigheden van professionals, cliënten, vrijwilligers, ervaringsdeskundigen én wijkbewoners te koppelen, ontstaan leerprocessen van binnenuit en van onderop, met energie en creativiteit tot gevolg.

Achtergrond

Een aanpak die gericht is op meer participatie en eigen verantwoordelijkheid voor cliënten en medewerkers om zo mee te kunnen doen in de wijk, vraagt van instellingen dat ze de voorwaarden scheppen die dit mogelijk maken. Dat kan niet van de ene op de andere dag en vraagt om een geleidelijke overgang, een langetermijnvisie. Met elkaar leren in de praktijk, ofwel Leren & innoveren is hierbij een handig en belangrijk middel gebleken.

Doel

Hoofddoelstelling van het project Leren & innoveren is het bevorderen van empowerment, ofwel het vergroten van het zelf-organiserend vermogen van deelnemers, cliënten, vrijwilligers en de bewoners in de wijk zelf. Daar hoort ook het ontwikkelen van een nieuwe stijl van professionele ondersteuning bij.

Uitvoering

In vier (dagactiverings)centra in Amsterdam is vanuit de bestaande praktijk toegewerkt naar meer zelforganisatie en zelfbeheer van groepen cliënten met als bijzonder aandachtspunt de aansluiting van de centra op het leven in de wijk, ondernemingen in de wijk en wijkbewoners.

Alle deelnemende initiatieven - Centrum Kijkduin, buurtboerderij Ons Genoegen, DBP Haarlemmerstraat en De Werf - hebben met elkaar gemeen dat ze 'samensturing' nastreven en zich willen verbinden aan de buurt. Ook hebben ze een gemeenschappelijk doel: werk en activiteiten bieden aan mensen met een (arbeids)beperking.

Voor wie is deze handreiking?

Met de informatie in deze handreiking kunnen medewerkers, vrijwilligers en deelnemers van activiteitencentra in de wijk, evenals directies, managers en leidinggevenden van zorg- en welzijnsorganisaties, zich een beeld vormen van wat nodig is om een lerende praktijk mogelijk te maken en te faciliteren.



De context

Er verandert veel in de organisatie en financiering van zorg en welzijn. Instellingen ondervinden de gevolgen van onder andere bezuinigingen en proberen hun beleid, organisatie en manier van werken (aanpak) hierop aan te passen.

Veel organisaties zijn zich ervan bewust dat ze vraaggerichter, maatschappijgerichter en ondersteunend moeten gaan werken. Vanuit dit perspectief wordt veel geïnvesteerd in opleiding en training van professionals als middel om medewerkers te ondersteunen in het veranderproces. Dat is op zich prima, maar wellicht niet voldoende? Wat is bijvoorbeeld de rol van de betrokkenen naast de professional? De vrijwilliger, de cliënt, de buurtbewoner? Leren die mee?

Organisaties hebben niet altijd een duidelijk beeld van de kennis en ervaringsrijkdom die als verborgen schatten al aanwezig zijn. Hiervoor aandacht hebben, de ruimte creëren en vertrouwen op de impliciete, vaak verborgen creativiteit en kennis van professionals, deelnemers, cliënten én wijkbewoners, kan een organisatie die wil veranderen, veel goed doen.

In feite gaat het dan over een permanente leeromgeving waarvan alle betrokkenen - burgers en cliënten, professionals, de organisatie zelf en lokale partners - samen deel uitmaken. Zo'n permanente leeromgeving draagt bij aan een waardevolle transitie van de domeinen zorg en welzijn. Dat inzicht wordt bevestigd door recente onderzoeken op dit vlak. Mensen doen driekwart van hun kennis op in de praktijk. Hoe? Door te kijken naar hoe anderen werken, door de feedback die ze ontvangen, door fouten te maken en daarvan te leren, door kennis uit te wisselen en in gesprekken met anderen.

In die zin is iedere organisatie eigenlijk een leeromgeving. De kunst is die leeromgeving zo in te richten dat alle aspecten van leren aan bod komen. Voor iedereen: medewerkers, vrijwilligers, cliënten, betrokken buurtbewoners en professionals. Dat is Leren & innoveren.

Wat is Leren & innoveren?

Empowerment, werken aan een draagvlak en het bevorderen van integratie, inclusie en samenwerking worden steeds belangrijkere thema's in zorg en welzijn. De voortgang van de transitie en veranderingsprocessen binnen dit domein van welzijn en zorg haalt in onze ogen de gewenste doelstellingen het beste wanneer alle betrokkenen - burgers, cliënten, professionals, de organisatie en lokale partners - onderdeel worden van een permanente leeromgeving.

Leren & innoveren is een innovatieve leeromgeving waarin verschillende voorzieningen van de deelnemende organisaties in verschillende fasen van ontwikkeling met elkaar samenwerken

In zo'n lerende omgeving wordt een verbeterplan niet van bovenaf uitgerold. De kracht zit hem juist in bottom-up: met alle betrokkenen een proces op gang brengen en de werkpatronen, die vanzelfsprekend zijn in de professionele praktijk en de omgang tussen cliënten, professionals en burgers, bewerken.



Leren & innoveren is een lerende weg met stimulansen en nieuwsgierigheid. Het is samen puzzelen met en naar oplossingen, elkaars mogelijkheden verkennen en zo betrokkenheid en zingeving ervaren. Hiervoor wordt een uitnodigende leeromgeving ingericht.

De opbrengst staat niet vooraf vast. Het proces is onderdeel van het resultaat, maar het is ook niet vrijblijvend. De participerende organisaties geven de zogeheten ontwerpgroepen concrete doelen mee. De deelnemende professionals, cliënten en burgers uit de verschillende instellingen en wijken, werken samen, experimenteren en reflecteren om zo een faciliterende werkwijze te ontwikkelen en tot nieuwe oplossingen te komen voor vraagstukken in de praktijk.



Kernbegrippen van Leren & innoveren

Thema's en uitgangspunten

Voor het inrichten van de leeromgeving worden door de organisaties en de ontwerpgroepen een aantal kernthema's gekozen. Het kunnen feitelijk alle thema's zijn die de betrokken mensen raken of 'sleutels tot verandering' zijn. Denk bijvoorbeeld aan: zelfregie en zelforganisatie van cliënten, verbinding maken met de wijk, kanteling van de rol van professionals, de rol van de faciliterende moederorganisatie en meer. Daarbij spelen kennis delen, aandacht voor mensen met beperkingen, fouten mogen maken, leren en werken combineren en de lange termijn een belangrijke rol.

- **Kennis delen**

Om het blikveld te verruimen is het leerzaam over de eigen schutting te kijken. Kennis delen en uitwisselen met andere praktijken is dan nuttig.

- **Omgaan met kwetsbaarheid**

Leren & innoveren vraagt om bijzondere aandacht voor het omgaan met kwetsbaarheid. Kwetsbare mensen die geconfronteerd worden met situaties die voor hen ongewenste veranderingen met zich meebrengen, kunnen daar afwijzend op reageren. Ze zien niet altijd de kansen die de veranderingen voor hen zelf meebrengen. Daarom is aandacht voor het leerproces van mensen met beperkingen en voor hun rol en plaats in een groep van belang. Wanneer mensen het gevoel hebben deel uit te maken van een groep, durven ze vragen te stellen, te leren, en met eigen oplossingen te komen. Het is deze combinatie van cliënten, bewoners, ondernemers en professionals die het leerproces uitnodigend en inspirerend maakt.

- **Van onderaf**

In de lerende praktijk is bottom-up het devies. De kracht zit hem in het van onderaf op gang brengen van een verbeterplan of initiatief.

- **Fouten maken mag (en moet zelfs)**

Fouten maken mag. Fouten maken is leren. Fouten maken is een leerinstrument.

- **Werken is leren**

Mensen leren terwijl ze aan het werk zijn, met en van elkaar. Voor de professionals en cliënten geldt dat nieuwe energie vrijkomt.

- **De lange termijn**

Leren & innoveren als een bewust ingezette leerpraktijk heeft een lange termijn doel en vergroot zowel het aanpassingsvermogen als het leervermogen van alle deelnemers.

Deze uitgangspunten komen vrijwel altijd op enig moment aan de orde en worden soms uitgedaagd. Het vraagt oplettendheid om dat moment niet voorbij te laten gaan en ze de juist plaats en aandacht te geven. Het zijn ook de uitgangspunten die een leidraad bieden voor het inrichten en faciliteren van het leerproces.



De leeromgeving

De leeromgeving biedt van meet af aan de mogelijkheid om gezamenlijk te ontwerpen en te experimenteren en biedt tevens mogelijkheden om kennis en ervaring uit te wisselen met deelnemers en collega's in andere organisaties en andere disciplines. Binnen de leeromgeving is het belangrijk dat de ontwerpgroepen (in plaats van alleen medewerkers) uitdagende en helder omschreven taken hebben met eigen verantwoordelijkheid. Alle betrokkenen wordt de ruimte geboden met ideeën te experimenteren. Ondernemerschap wordt gestimuleerd. Er is ruimte en tijd om te leren en de ondersteuning die daarbij nodig is, wordt geboden.

Om de bedoelde leeromgeving in te richten en te benutten wordt een tweetal samenwerkingsgroepen - ontwerpgroepen en een gezamenlijke kenniskring - gevormd en ondersteund door de betrokken procesbegeleider.

Ontwerpgroep

Professionals, cliënten, vrijwilligers en wijkbewoners in en om een (zorg)voorziening nemen deel aan een ontwerpgroep om zo een bijdrage te leveren aan een vernieuwende vorm van activering en begeleiding in de wijk. De ontwerpgroep is dus een samenwerkingsverband waarin alle betrokkenen een plek hebben. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het inrichten van de leeromgeving.

Kenniskring

De uitwisseling van kennis, ervaringen en de opbrengsten van de leeromgeving overdraagbaar maken gebeurt in de een kenniskring. De kenniskring reflecteert op de fases en uitkomsten van het leerproces. Dat is mogelijk door verschillende ontwerpgroepen en hun ervaringen deel te laten nemen. Door deze te delen kunnen vragen worden gesteld en oplossingen voor obstakels worden gevonden.

Procesbegeleider

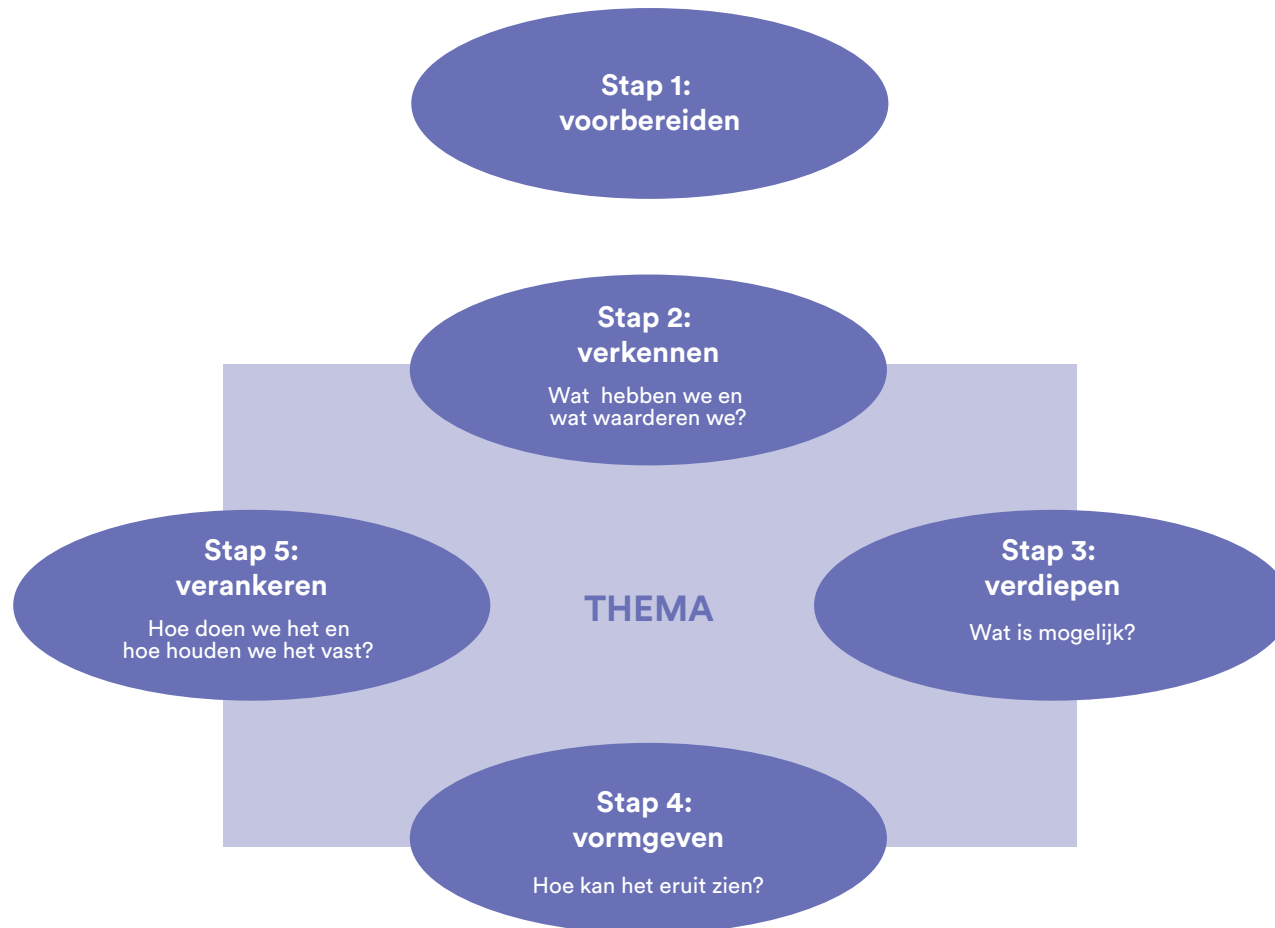
Het leerproces dat Leren & innoveren is, wordt ondersteund door een procesbegeleider die vanaf de voorbereiding tot aan de afronding meeloopt met de ontwerpgroep en deelnemers verleidt zelf actief te worden. Zelfregie is daarbij steeds het uitgangspunt.



Hierboven ziet u een schematische weergave van de verschillende rollen en onderdelen binnen de leeromgeving. Het uitgebreide schema vindt u in de bijlage 'werkwijze gevisualiseerd'.

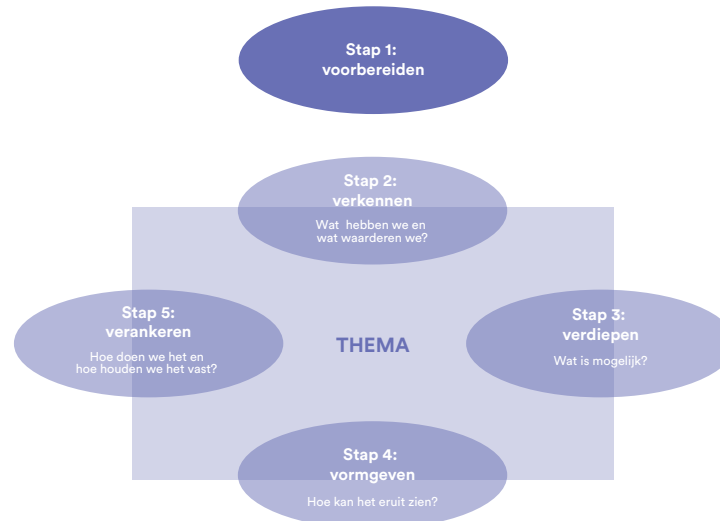
Leren & innoveren in 5 stappen

Leren & innoveren is een gezamenlijke zoektocht. Het is vooral geen overzichtelijke route van A naar B, of een strak vooraf bedacht reisprogramma. Toch is het handig om te werken aan de hand van een (vijf-stappen)plan (de vijf V's). Zo ontstaat een duidelijke structuur voor alle betrokkenen. En elke fase heeft in het proces zijn eigen waarde.



Stap 1: voorbereiden

Hoe initieer je Leren & innoveren in de zorgpraktijk? Hoe kom je van een missie naar een initiatief en naar een lerende praktijk? In de voorbereidende fase staat initiatief centraal. Het begin is vaak een initiatief ingegeven door een veranderende situatie, bijvoorbeeld van een bevlogen manager die samen met collega's en de doelgroep een andere koers wil bewandelen. Zo'n initiatief is een belangrijke eerste stap.



Draagvlak vinden

Zo'n initiatief gaat doorgaans gepaard met een zoektocht naar draagvlak in en buiten de eigen organisatie. Wil de directie een nieuwe weg inslaan en welke andere organisaties delen de missie en willen zich aansluiten? In deze eerste fase is er veel aandacht voor bespreken en loslaten met als doel: anders te gaan kijken en handelen.

Kader

Ook wordt aandacht besteed aan het kader waarbinnen een leeromgeving mogelijk moet worden gemaakt. Zijn de voorwaarden en faciliteiten beschikbaar en/of te leveren? Is er ruimte om een projectplan te (laten) schrijven? Zijn er middelen om het ontwikkelingsproces te laten ondersteunen?

Maak een projectplan

In een projectplan Leren & innoveren worden doelen en fasen uitgewerkt. De deelnemende organisatie hebben op hoofdlijnen overeenstemming gevonden over de verwachtingen en gewenste veranderingen. Dit is geen dichtgetimmerd verhaal, maar een 'leer en ontwikkel'-kader voor de ontwerpgroep.



Stap 2: verkennen

In de verkenningsfase wordt met het projectplan in de hand verder invulling gegeven aan de behoeften van de verschillende participerende voorzieningen. De procesbegeleiders maken kennis met alle deelnemers en medewerkers en gaan aan de slag met de ontwerpgroep.

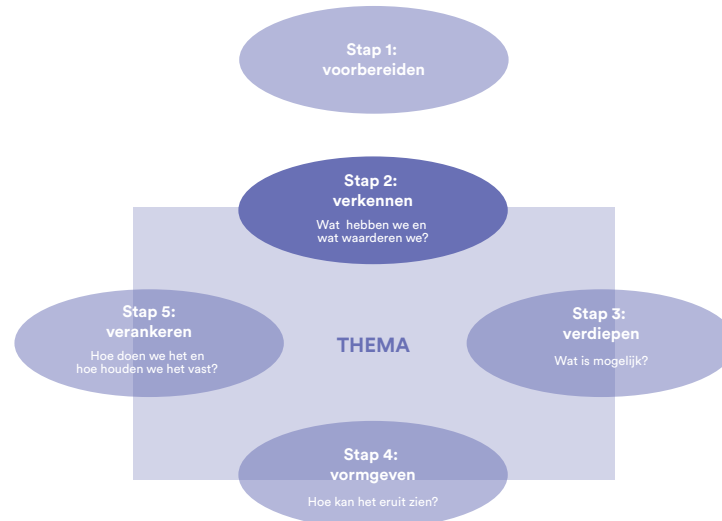
Sleutelfiguren betrekken

Een belangrijk doel in deze fase is het werven van mensen die vanuit hun professie of betrokkenheid

een steentje willen bijdragen in de ontwerpgroep. Veel tijd gaat zitten in het zoeken naar de juiste sleutelfiguren. De procesbegeleider zal veel energie moeten steken in mensen enthousiasmeren deel te nemen, door uitleg te geven over vorm, doel en inhoud.

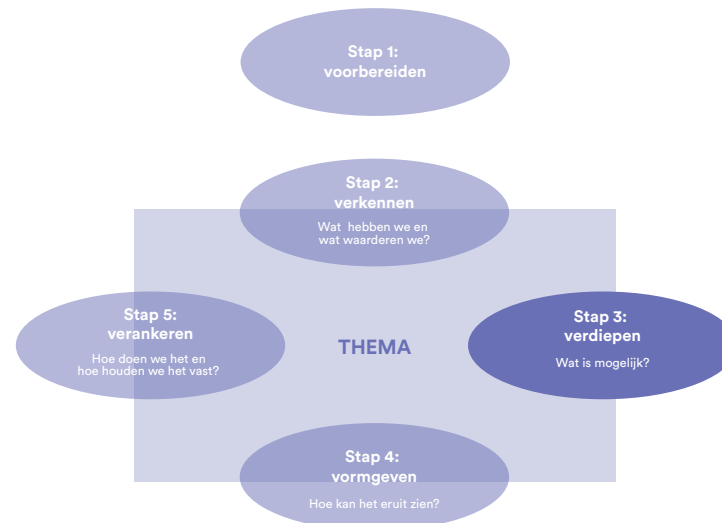
Organiseer een werkconferentie

Een werkconferentie organiseren kan een heel goed middel zijn om de overkoepelende kenniskring samen te stellen: de deelnemers en medewerkers van de participerende organisaties delen tijdens zo'n conferentie hun ideeën en doelstellingen en maken samenwerkingsafspraken.



Stap 3: verdiepen

In deze fase gaat elke ontwerpgroep samen met de procesbegeleider inventariseren wat er allemaal moet gebeuren om tot een ontwerpplan te komen. Bijvoorbeeld, gaat een plan dat het management voorstelt ook de verandering opleveren die de ontwerpgroep voor ogen heeft? Dit is een cruciaal moment in het totale proces. Worden de deelnemers eigenaar van hun eigen plan?



Wensen en behoeften inventariseren

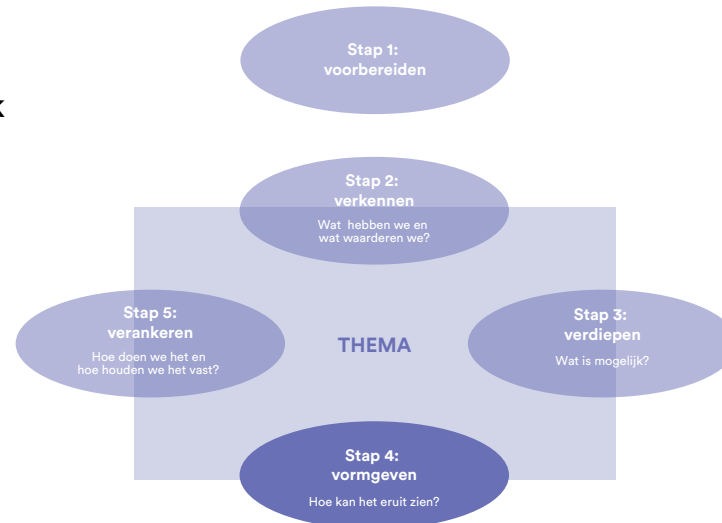
De procesbegeleider besteedt in deze fase veel aandacht aan onderlinge samenwerking en het op tafel krijgen van wensen en behoeften. Samen wordt gezocht naar oplossingen voor proces-belemmerende zaken. Taken worden besproken en verdeeld onder de deelnemers van de ontwerpgroep. De gesprekken leveren veel informatie op over de kansen en (on)mogelijkheden. Ondertussen krijgt het ontwerpplan vorm. Na een paar conceptversies ligt er nu een degelijk plan op tafel. Een kader om volgende stappen te kunnen zetten.

Kenniskring Leren & innoveren

Om de uitwisseling tussen de deelnemende ontwerpgroepen op gang te brengen, wordt periodiek een plenaire bijeenkomst georganiseerd: de kenniskring Leren & innoveren. Alle ontwerpgroepen presenteren zich met de opgedane ervaringen, vernieuwende inzichten en er worden vragen uitgewisseld.

Stap 4: vormgeven

In deze fase zal blijken dat de deelnemers in de ontwerpgroep gezamenlijk beschikken over voldoende informatie en wellicht korte lijntjes hebben naar mogelijke nieuwe sleutelfiguren of potjes met geld om hun ideeën te realiseren. Tegelijkertijd zal ook de weerbarstigheid van de dagelijkse praktijk zich aandienen. Niet alle organisaties zijn ingesteld op de zelfstandige ruimte en eigen plannenmakerij die van de ontwerpgroep juist zo'n leuke plek maakt.



Aandacht voor veranderproces cliënten én professionals

Bijzondere aandacht vraagt het veranderproces van cliënten en professionals. Omdat er meer beroep wordt gedaan op wat cliënten zelf willen en hoe ze hun taken en verantwoordelijkheid op zich nemen, zal de rol van de professional veranderen. De kanteling is subtiel, maar zal onder meer vergen dat hulp of zorgen niet altijd gewenst is. Een leerproces steunen en volgen blijkt een nieuw te verwerven professionele vaardigheid. De procesbegeleider blijft het leerproces volgen en ondersteunt bij het organiseren van trainingen, werkbezoeken en verbinding zoeken met andere interessante projecten. De ontwerpgroep komt nu en dan bij elkaar om te bespreken hoe het proces verloopt. De kenniskring wisselt tijdens bijeenkomsten ervaringen uit over de voortgang, nieuwe perspectieven en ontwikkelingen.

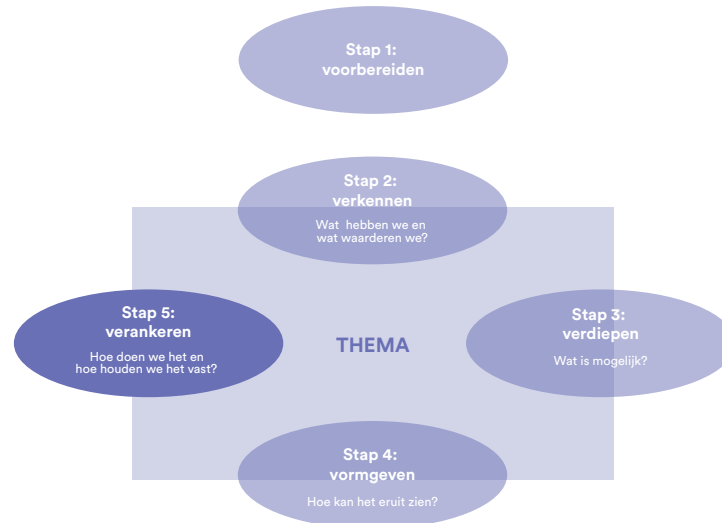
Stap 5: verankeren

Aan Leren & innoveren zit geen einde. De vijfde stap is daarom vooral een bespreking van de opbrengst van een periode van samenwerken.

Het is daarbij belangrijk om stil te staan bij de veranderingen en effecten (bedoeld of onbedoeld) die het project heeft opgeleverd. Is aansluiting met de wijk tot stand gebracht? Ervaart de cliënt werkelijk zelfregie? Durft de professional te innoveren?

Slotbijeenkomst

Verankeren heeft als sluitstuk een bijeenkomst met de deelnemende managers, de ontwerpgroepen en procesbegeleiders. Een laatste uitwisseling van persoonlijke verhalen en praktijkkennis én hopelijk de start van nieuwe uitdagingen en nieuwe Leren & innoveren-projecten.



De rol van de procesbegeleider

Een procesbegeleider heeft een onafhankelijke positie. Het ene moment sparringpartner voor het management, het andere een koersbegeleider voor de ontwerpgroep. De belangrijkste opdracht: deelnemers stimuleren om zelf te gaan doen wat ze voor ogen hebben.

Belangrijk is dat de procesbegeleider zich niet laat verleiden vooraf aan te geven welke resultaten moeten worden behaald. Het proces an sich is onderdeel van het resultaat en het is de groep die bepaalt welke resultaten uiteindelijk worden vastgesteld.

De procesbegeleider heeft een faciliterende rol en een ondersteunde rol.



Faciliterende taken:

- schrijft, samen met de opdrachtgever, een globaal projectplan dat past binnen de doelstelling, het beleidskader en de visie van de organisatie
- zorgt voordat het project van start gaat voor een duidelijk kader (ook financieel) waarbinnen het project kan plaatsvinden
- gaat in gesprek met medewerkers en betrokkenen
- bekijkt de voorzieningen die door de organisaties zijn aangemerkt voor 'Leren & innoveren' met een frisse blik
- bespreekt kansen en mogelijkheden met het management
- schrijft samen met alle betrokkenen een ontwerpplan voor de betreffende voorziening
- doet tussentijds verslag, vooral ook als tijdens het proces wordt afgeweken van de vooraf afgesproken kaders
- spreekt verantwoordelijke in de organisatie aan op punten die het leerproces van de deelnemers (kunnen) belemmeren of die als storend worden ervaren
- fungeert als verkeersleider.

Leer-ondersteunende taken:

- brengt belangen bij elkaar
- biedt ondersteuning bij het onderhandelen over haalbare oplossingen
- biedt support aan het leerproces door doelgericht en aan de hand van gerichte stappen de beste oplossingen te realiseren
- prikkelt, verleidt en motiveert deelnemers zodat er ruimte en energie vrijkomt en nieuwe inzichten worden opgedaan
- doet mee en geeft betekenis aan mooie en persoonlijke (leer)momenten via deelnemers of de groep in zijn geheel.

Bijlage: cases

Case 1: een verhuizing als start...

Soms kan een minder soepele organisatieontwikkeling bij een voorziening de aanleiding vormen voor een nieuwe aanpak. Centrum Kijkduin was bijvoorbeeld vlak na de verhuizing naar een andere buurt even uit balans. Diverse vragen borrelden op: hoe kunnen we aansluiting vinden in deze buurt? Hoe gaan we om met de verwachtingen van de buurt, die grotendeels gebaseerd zijn het buurthuis dat hier voorheen gevestigd was? Wat betekent dat voor deelnemers en medewerkers? Deze vraagstukken waren aanleiding voor de zoektocht naar nieuwe wegen om uiteindelijk in een leeromgeving samen aan de slag te gaan.

Case 2: klepel en klok

Bij De Werf was al een aantal maanden een ontwerpgroep aan de slag met plannen maken om meer aansluiting te vinden met de wijk, inclusief het idee om ontmoetingscentrum Het Anker te voorzien van nieuwe functies. Gedurende het proces kwam men er via via achter dat er ook een stuurgroep was bestaande uit het hoger management van de overkoepelend organisatie. En dat die stuurgroep een koers ging uitzetten. Al snel werd duidelijk dat die stuurgroep geen weet had van het bestaan van de ontwerpgroep en vice versa. Men had langs elkaar heen gewerkt. Er kwam echter een oplossing: de externe adviseur van de stuurgroep werd uitgenodigd bij de ontwerpgroep. Voor beide groepen werd duidelijk hoe men elkaar kon benutten en zo ontstond afstemming.

**Case 3:
veranderen begint met dromen**

De startvraag waarmee DBP (dagbestedingsproject) Haarlemmerstraat kwam voor het Leren & innoveren-project betrof een noodzakelijke verandering om de kledingwinkel in de toekomst open te kunnen houden. Hoe creëer je een situatie waarin de vrijwilligers en de mensen uit de doelgroep anders met de winkel omgaan en er meer omzet wordt behaald?

Het antwoord op die vraag bleek een droom. De droom van John de 'shopkeeper'. Die droom kwam niet tot stand door een hechte club van mensen die al twaalf jaar in de winkel werken plots in een strak kader van rendement te plaatsen en ook niet door een geregisseerde oplossing. De droom is omgezet in actie: niet praten maar doen en daarbij iedereen betrekken. De grenzen van regie werden vervolgens grotendeels bepaald door dat wat de mensen zelf konden uitvoeren en konden dragen. Niet altijd even efficiënt, maar wel haalbaar.



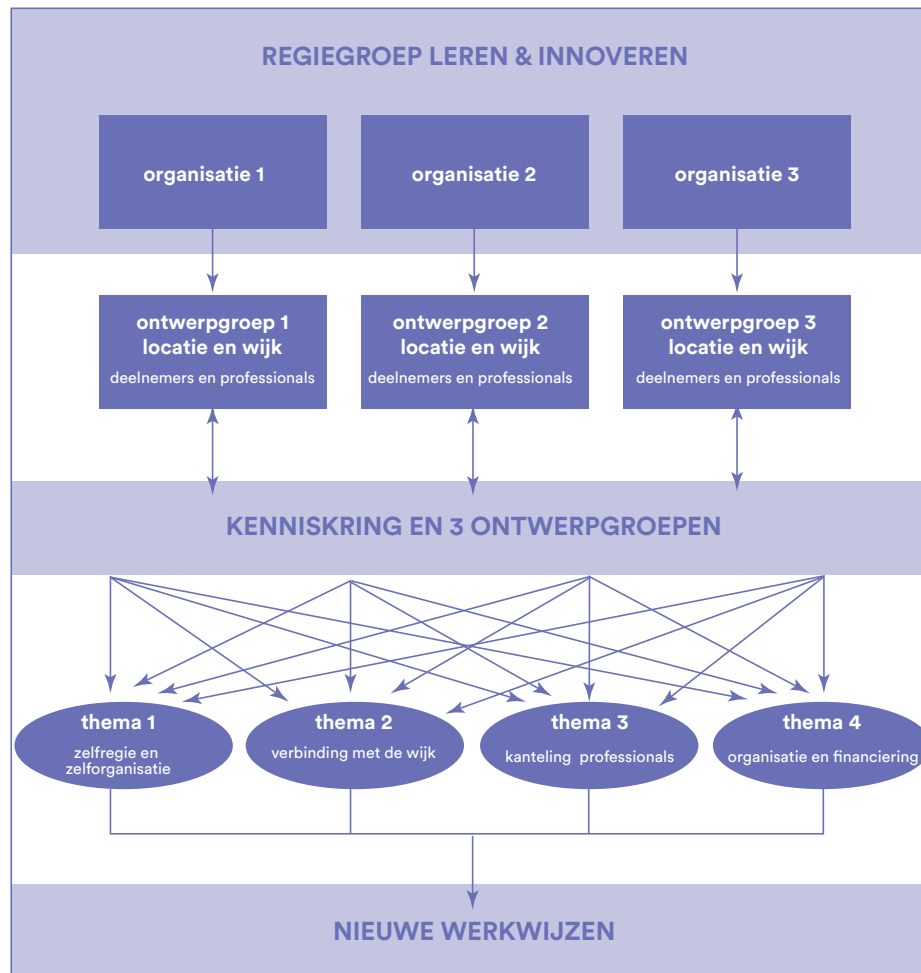
Case 4: kennis delen

Tijdens het samenstellen van de kenniskring in Amsterdam, in het kader van Leren & innoveren, werd al gauw duidelijk dat alle participerende voorzieningen zich in verschillende fases van ontwikkeling bevonden. Dat zou op het eerste gezicht een bezwaar kunnen zijn, maar het tegendeel bleek waar: de gevarieerde mix bood een vruchtbare leerbodem. Buurtboerderij Ons genoegten bijvoorbeeld nam initieel plaats in de kenniskring met de gedachte veel te kunnen leren. In de leerpraktijk bleken ze vooral een bron van kennis en ervaring op de gebieden sociaal en creatief ondernemen en het zoeken naar wegen om minder afhankelijk te zijn van subsidies. Een toegevoegde waarde.



Bijlage: werkwijze Leren & innoveren gevisualiseerd

Onderstaande schema visualiseert de procesgang hoe er vanuit een aantal organisaties, via het organiseren van ontwerpgroepen, een gezamenlijke kenniskring en viertal werkthema's de leeromgeving vorm en inhoud krijgt.



Colofon

Deze handreiking is ontwikkeld in het kader van het project Leren & innoveren (2014 - 2015) dat werd uitgevoerd in opdracht van stichting De Omslag, Cordaan, De Regenboog Groep en De Volksbond in Amsterdam.

Deze uitgave is mede tot stand gekomen door de bijdrage van stichting De Omslag, De Regenboog Groep en De Volksbond in Amsterdam.

de omslag
zinnvolle zaken



Projectleiding:
Ben Venneman, Kees Onderwater



(Eind)redactie:
De Omslag: Esmeralda van der Naaten en Floor Scholten

Fotografie:
Bastiaan Musscher

Vormgeving:
Via Veneman en Studio Altenburger