

# INNOVATIEWERKPLAATS

Welzijn en Zorg Ouderen – Innoveren door leren

## Leervisie

“De professional in ontwikkeling”







Leren is een sociaal proces;

Leren is groei;

Leren is niet een voorbereiding op het leven,  
maar is het leven zelf.

John Dewey

## Colofon

Heijne et. al. (2015), *IWP Welzijn & Zorg Ouderen: Innoveren door leren: Leervisie "De professional in ontwikkeling"*, Leeuwarden

### **Auteurs:**

Vera Heijne, NHL Hogeschool  
Marije Sikkes, NHL Hogeschool  
Ankie de Haas, NHL Hogeschool  
Hugo Pont, Friesland College  
Trudy Wiersma, Match2learn

### **Met dank aan:**

Bert Filart, Friesland College  
Ernst Jensma, ZuidOostZorg  
Antje Oldenburg, ZuidOostZorg  
Berber Hommes, ZuidOostZorg  
Martha Vallinga, ZuidOostZorg  
Rixt Koen, VHS Singelland  
Esther Brouwer, Burgemeester Harmsmaschool  
Evelyn Finnema, NHL Hogeschool

© InnovatieWerkPlaats Welzijn & Zorg Ouderen: Innoveren door Leren, 2015

© Foto's : ZuidOostZorg en NHL Hogeschool

*De ontwikkeling van de leervisie is gefinancierd uit het budget dat het Centre of Expertise Healthy Ageing (CoE HA) jaarlijks beschikbaar stelt aan de Innovatiewerkplaats "Welzijn & Zorg Ouderen: Innoveren door leren.*

# INNOVATIEWERKPLAATS

Welzijn en Zorg Ouderen – Innoveren door leren

## Leervisie

“De professional in ontwikkeling”



## INHOUDSOPGAVE

<b>1. Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1 Samenwerking: Co-makship	9
1.2 Leervisie	11
1.3 De professional in opleiding en de professional in ontwikkeling	11
1.4 Vooruitblik op leervisie	12
<b>2. Achtergrond</b>	<b>14</b>
2.1 Het doelgerichte leernetwerk	14
2.2 Netwerkleren	14
2.3 Praktijkgestuurd leren	17
<b>3. Meerwaarde learning community</b>	<b>21</b>
3.1 Sociaal kapitaal	21
3.2 Formeel, non-formeel en informeel leren	24
3.3 Boundary crossing	27
<b>4. Conclusie: Leervisie en de IWP</b>	<b>32</b>
<b>5. Literatuurlijst</b>	<b>35</b>
<b>6. Bijlagen</b>	<b>38</b>
I Krachtig leren in attractief onderwijs	39
II Concentrisch model Praktijk Gestuurd Leren	41
III "Healthy Ageing" als voorbeeld van een branche overstijgende ontwikkeling	43





## 1. INLEIDING

Vanaf september 2013 werken zorgorganisatie ZuidOostZorg en onderwijsinstellingen NHL Hogeschool (HBO), ROC Friesland College (MBO), VMBO Burgemeester Harmsmaschool Gorredijk en VMBO VHS Singelland Drachten samen aan de ontwikkeling van de Innovatiewerkplaats “Welzijn en Zorg ouderen: innoveren door leren”. Een innovatiewerkplaats (hierna te noemen IWP) is een netwerk van bedrijven, zorg- en welzijnsinstellingen, onderwijs- en kennisinstellingen gericht op open innovatie (Degenaar & van der Sijde, 2013). Een IWP heeft het karakter van een ‘proeftuin’, waarin onderzoekers, docenten, studenten (uit VMBO, MBO én HBO), bedrijven, zorg- en welzijnsinstellingen gezamenlijk werken aan oplossingen. Innovatiewerkplaatsen zijn vergelijkbaar met living labs, maar met een sterk praktijkkarakter en een mix van betrokkenheid en gedeeld eigenaarschap. In de IWP, welke onderdeel is van het Centre of Expertise Healthy Ageing (afgekort CoEHA, penvoerder Hanzehogeschool) draait het om innovaties (producten en diensten) die daadwerkelijk geïmplementeerd worden in de beroepspraktijk en het onderwijs. De innovaties dragen substantieel bij aan oplossingen voor fundamentele vraagstukken in zorg en welzijn. Hierbij is ruimte voor experimenteren.

### 1.1 Samenwerking: Co-makership

Er zijn verschillende motieven voor ZuidOostZorg en de onderwijsinstellingen om samen te werken. Uitgangspunt is een groot gezamenlijk belang. De IWP “Welzijn en Zorg Ouderen: innoveren door leren” is gericht op de integrale verbinding van ouderenzorg met VMBO, MBO en HBO onderwijs in gezamenlijke leer- werkomgevingen. De focus ligt op het toekomstbestendig opleiden van professionals in opleiding en professionals al werkzaam in de praktijk (leven lang leren). Het gaat hierbij niet alleen om zorg- en welzijnsprofessionals, maar om alle professionals betrokken bij zorg- en dienstverlening aan ouderen (zoals bijvoorbeeld logistiek, financiën, organisatie, leisure, voeding, bewegen etc.). Daarnaast vindt een verbinding plaats met ontwikkelingen binnen de verschillende onderwijsorganisaties, zoals ontwikkelingen binnen het MBO praktijkleren en het NHL

project "Ontwikkelen en verbinden" dat zich richt op Healthy ageing onderwijs in de reguliere curricula van Zorg en Welzijn.

Om competentiegericht beroepsonderwijs goed vorm te geven en een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te realiseren, is het noodzakelijk dat scholen en bedrijven het beroepsonderwijs gezamenlijk vorm geven en uitvoeren (co-makership) (Nieuwenhuis e.a., 2011; Lieshout, 2012; Neut & Willemse, 2013). De arbeidsmarkt vergrijsst en ontgroent en de inhoud van het werk verandert door technologische en sociale innovatie en door stijging van de complexiteit van de zorg. Om duurzaam inzetbaar te blijven, zullen medewerkers zich permanent moeten -blijven- ontwikkelen. Ze zullen hun competenties niet alleen op peil moeten houden, maar steeds een streepje verder moeten brengen: een leven lang leren (Lieshout, 2012). Voor vrijwilligers, binnen ZuidOostZorg "vrijwillige professionals" genoemd, geldt dat hun rol en taken de komende jaren ook aan verandering onderhevig zijn. Er zal de komende jaren meer vraag zijn naar vrijwillige professionals en hun inzet in de organisatie zal groter worden. Om die reden is het belangrijk dat vrijwillige professionals worden meegenomen in het leeraanbod, waarbij hen de kans wordt geboden meer specifieke direct toepasbare kennis en vaardigheden te vergaren.

De gedeelde meerwaarde van de ontwikkeling van een gezamenlijke learning community zit in het benutten van elkaars expertise en mogelijkheden, waarbij de volgende doelen worden gerealiseerd:

- Het van en met elkaar te leren van integrale ondersteunings- en zorgvraagstukken;
- Vorm en inhoud te geven aan de paradigmashift van zorg en ziekte, naar gedrag en gezondheid, hierbij ligt de focus op leefplezier, gezond eten en gezond gedrag (leven en bewegen);
- Samen te werken aan excellente zorg, waarbij de vraag van de zorgontvanger het vertrekpunt is. Excellente zorg is een overkoepelende term, waarbij specifiek wordt ingezoomd op 6 aspecten van zorg, namelijk: werken met vakbekwame collega's, goede relaties met artsen, autonomie, support van de direct leidinggevende, zeggenschap over de beroepsuitoefening, opleidingsmogelijkheden, voldoende personeel en een patiëntgerichte zorgcultuur;

- Als individuele deelnemer in optimale omstandigheden kwaliteiten en expertise te ontwikkelen, zonder daarbij het multidisciplinaire karakter uit het oog te verliezen en zich te ontwikkelen tot toekomstbestendige zorgprofessionals;
- Een bijdrage te leveren met betrekking tot kwaliteit van zorg en onderwijs passend bij het nieuwe onderwijs- en zorglandschap, waarbij het gezamenlijke thema is de rol van de professional in ontwikkeling naar de oudere zorgontvangers en de betekenis hiervan voor andere disciplines (Westerlaken et al., 2013).

Daarnaast levert de samenwerking in de IWP aantoonbare resultaten met betrekking tot kwaliteit van zorg en onderwijs passend bij het nieuwe onderwijs- en zorglandschap, waarbij het gezamenlijke thema, de rol van de professional (in opleiding) naar de oudere zorgontvangers en de betekenis hiervan voor de VMBO, MBO en HBO professional in opleiding, duidelijk wordt. Het ontwikkelen van de learning community gaat gepaard met toegepast onderzoek op proces en resultaat.

## 1.2 Leervisie

De IWP “Welzijn en Zorg ouderen: innoveren door leren” is de eerste gezamenlijke interdisciplinaire en multilevel learning community voor zorg, VMBO, MBO en HBO. Er zijn geen directe voorbeelden van vergelijkbare initiatieven. Alle deelnemende organisaties zitten in een omgeving met een resultaat- en kwaliteitsverplichting naar cliënten en professionals in opleiding. Om kwaliteit van leren binnen de learning community te borgen en om vorm te kunnen geven aan leven lang leren en de doorlopende leerlijnen binnen de learning community, is er behoefte aan een theoretisch onderbouwde leervisie voor de professional in ontwikkeling. In dit artikel wordt deze leervisie beschreven. Hierbij wordt de koppeling gemaakt naar het praktijkgestuurd leren zoals dit nu al plaatsvindt binnen de learning community op verschillende afdelingen van ZuidOostZorg.

## 1.3 De professional in opleiding en de professional in ontwikkeling

In de leervisie wordt gerefereerd naar de professional in opleiding en de professional in ontwikkeling. Onder de *professional in opleiding* worden specifiek VMBO-leerlingen, MBO-cursisten en HBO-studenten verstaan. De *professional in ontwikkeling* is een

overkoepelende naam voor alle soorten professionals met verschillende opleidingsniveaus: de vrijwillige professional, de professional in opleiding, de jong professional (maximaal 5 jaar werkervaring) en de ervaren professional. Er is gekozen voor de term 'professional in ontwikkeling' omdat veel waarde wordt gehecht aan het blijven ontwikkelen van talenten en mogelijkheden, het *leven lang leren*. Ongeacht of professionals zich in een opleidings situatie of in een arbeidssituatie bevinden, is het streven dat iedereen zich blijft ontwikkelen en bijscholen in het kader van leven lang leren; de professional in ontwikkeling.

#### **1.4 Vooruitblik op leervisie**

Een aantal voorwaarden is meegenomen bij de ontwikkeling van deze leervisie. In het volgende hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan. In het verdiepende hoofdstuk, dat daar op volgt, komen de centrale aspecten van de leervisie aan bod, namelijk sociaal kapitaal, formeel, non-formeel en informeel leren en boundary crossing. Het zijn deze aspecten van leren die samen de leervisie vormen en er samen toe kunnen leiden dat op een gevarieerde en innovatieve manier wordt geleerd binnen de IWP. Hierbij zal steeds de link worden gelegd naar toepassing hiervan binnen de learning community. Tenslotte volgt het afsluitende hoofdstuk, de conclusie, waarin alle aspecten samen komen.



## 2. ACHTERGROND

In dit hoofdstuk komen het doelgerichte leernetwerk, het netwerklernen en het praktijkgestuurd leren aan bod. Deze drie begrippen liggen aan de basis van de leervisie. Vanuit deze kern en de kenmerken die hierbij horen, is gekozen voor de leeraspecten *sociaal kapitaal*, *formeel*, *informeel en nonformeel leren* en *boundary crossing* als kernaspecten van de leervisie. Deze komen in hoofdstuk 3 aan bod.

### 2.1 Het doelgerichte leernetwerk

Voor deze leervisie wordt de IWP gedefinieerd als een doelgericht leernetwerk. Doelgerichte netwerken hebben zich bewezen als vorm van coördinatie om collectieve doelen te verwezenlijken (Zuidersma, 2012). Doelgerichte netwerken worden gedefinieerd als groepen van drie of meer juridisch zelfstandige organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen, maar ook een collectief doel te bereiken (Zuidersma, 2012). Binnen de IWP is dit terug te zien in de samenwerking tussen ZuidOostZorg, NHL Hogeschool, ROC Friesland College, VMBO Burgemeester Harmsmaschool en VMBO VHS Singelland. Deze organisaties vormen samen het netwerk, met als gezamenlijk doel om samen te werken aan leren, maar ook om van en met elkaar te leren. Leren, maar ook het leren is hierbij van essentieel belang. Dat maakt dat de IWP gedefinieerd kan worden als doelgericht *leernetwerk*. Hierbij wordt de link gelegd naar het netwerklernen. In figuur 2 is de IWP weergegeven als doelgericht leernetwerk.

### 2.2 Netwerklernen

Netwerklernen kan worden gedefinieerd als een vorm van (informeel) leren van en met elkaar (Goes, Delea & De Laat, 2010). Een hecht leernetwerk kan worden gezien als een 'community of practice' (Bood & Coenders, 2004). Leren vindt plaats in communities of practice, waarbij een vertrekpunt ligt in concrete organisationele praktijksituaties (Pahor, Skerlavaj & Dimovski, 2008). Hierbij kan leren worden gezien als een groeiproces, waarbij men geleidelijk aan kennis neemt van de cultuur en kennis die leeft in een bepaalde community en waarbij men zich ontwikkelt tot een volwaardig actief lid van deze community (De Laat, 2006). Het participatie-perspectief haalt het leren uit de individuele

gedachtengang en de formele onderwijssetting. Hierdoor vindt het leren juist plaats door dagelijkse toepassing van kennis binnen het werken en leven in een organisatie (Pahor, Skerlavaj & Dimovski, 2008). Leren gebeurt vaak in projectomgevingen waarbij het vooral gaat om de overdracht van kennis door mee te doen (Pahor, Skerlavaj & Dimovski, 2008). Binnen de innovatiewerkplaats is dit terug te zien, doordat professionals in opleiding vanaf binnenkomst als volwaardig lid meedraaien in de organisatie. Vanuit de organisatiesetting krijgt de professional in opleiding inzicht over de kennis en cultuur binnen de leerwerkplaats. Daarnaast krijgt de professional in opleiding de mogelijkheid om kennis te vergaren en te verwerken, maar ook om kennis en ervaring door te geven. Dit geldt ook voor professionals in ontwikkeling. Door de komst van professionals in opleiding in de organisatie, zal kennis op meerdere vlakken worden verstevigd en aangepast, professionals in ontwikkeling kunnen van en met elkaar blijven leren, door vragen te stellen, nieuwsgierig te zijn, elkaar te willen helpen. Het **buddysysteem**, waarin bijvoorbeeld studenten van het HBO de buddyrol kunnen vervullen ten opzichte van cursisten van het MBO en studenten van het MBO leerlingen van het VMBO coachen, maar ook vice versa, is hier een onderdeel van.

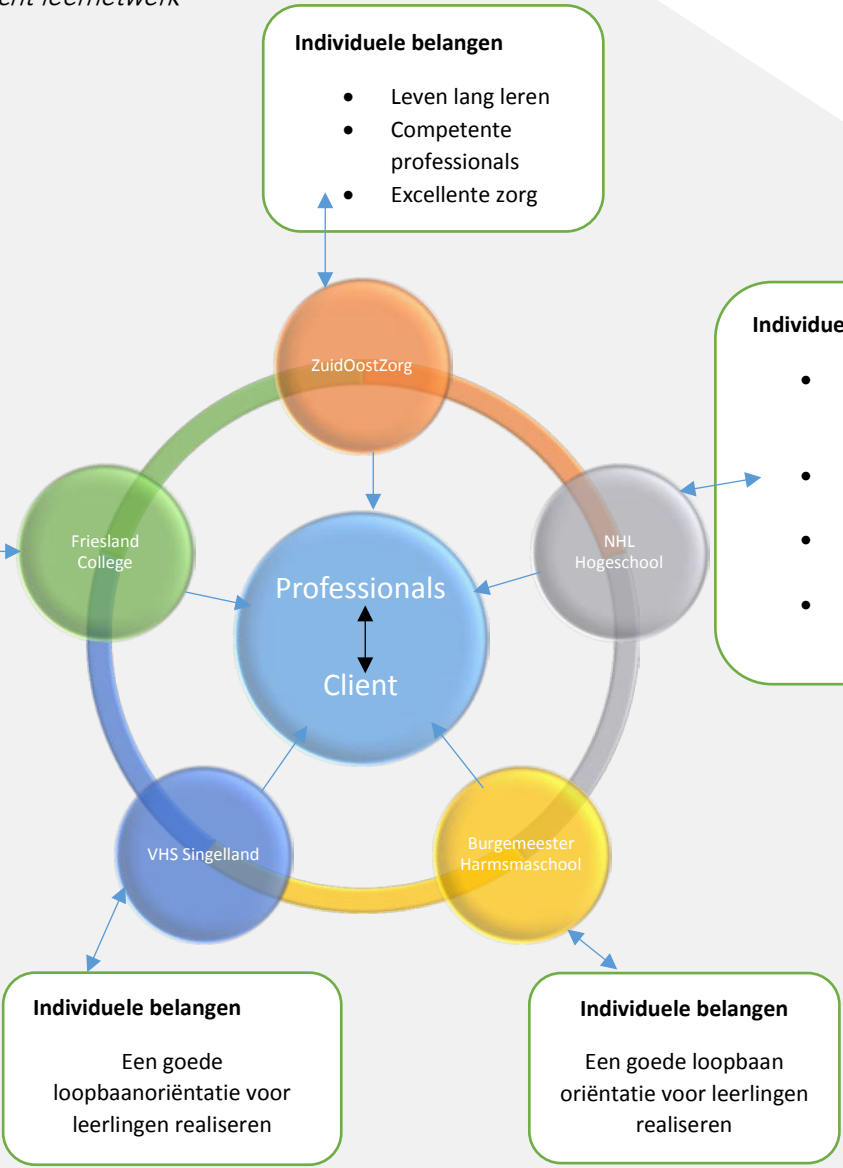
Figuur 1: IWP als doelgericht leernetwerk

**Individuele belangen**

Praktijkgestuurd leren:

- Ervaring , reflectie en verdieping vinden dicht op elkaar plaats (reflectie vooraf, tijdens en achteraf)
- Ervaring opdoen en leren in reële en verschillende (beroeps)contexten
- Leren van en met elkaar
- Toepassen van het geleerde in vergelijkbare en verschillende situaties (near en far transfer)
- Aandacht voor 3 kerneigenschappen: ondernemerschap, zelfsturing, regievoering

Effectief, duurzaam en gericht op loopbaanontwikkeling.



**Individuele belangen**

- Leven lang leren
- Competente professionals
- Excellente zorg

**Individuele belangen**

- HBO-competenties gedekt
- Voldoende HBO-professionals
- Goede begeleiding
- Voldoende goede stages

**Individuele belangen**

Een goede loopbaanoriëntatie voor leerlingen realiseren

**Individuele belangen**

Een goede loopbaan oriëntatie voor leerlingen realiseren



### 2.3 Praktijkgestuurd leren

Het praktijkgestuurd leren is een leerroute van ROC Friesland College. Binnen de IWP wordt het praktijkgestuurd leren toegepast voor professionals in opleiding van het MBO. In de learning community wordt gekeken welke aspecten vanuit het praktijkgestuurd leren kunnen worden toegepast op andere professionals in opleiding of in ontwikkeling. In deze paragraaf wordt een uiteenzetting gegeven van het praktijkgestuurd leren zoals deze nu wordt gehanteerd binnen ROC Friesland College.

Een effectief leerproces wordt gekenmerkt door duurzaamheid en is naast het ontwikkelen en toepassen van beroepsvaardigheden en kennis gericht op loopbaanontwikkeling. Beide kenmerken zijn het resultaat van verschillende aspecten zoals hieronder benoemd:

- Durven kiezen
- Ervaring, reflectie en verdieping vinden dicht op elkaar plaats (reflectie vooraf, tijdens en achteraf)
- Leren in reële contexten
- Ervaring opdoen in verschillende (beroeps)contexten
- Leren van en met elkaar
- Toepassen van het geleerde in vergelijkbare en verschillende situaties (near en far transfer)
- Aandacht voor drie kerneigenschappen: ondernemerschap, zelfsturing, regievoering

### Duurzaamheid

Professionals in opleiding werken aan een flink gevulde rugzak. Zij doen ervaringen op in verschillende situaties binnen en buiten hun beroep. Zij leren nadenken over hun prestaties, hun handelwijzen en hun effectiviteit. Zij leren zichzelf kennen in de context van hun beroep en ontwikkelen zich tot (beginnende) beroepsbeoefenaren die door hun (toekomstige) collega's graag worden ontvangen. Zij hebben de theoretische en praktische verdieping gekregen die hoort bij de uitoefening van hun vak. Zij kunnen het geleerde toepassen in hun beroep. En bovenal ontwikkelen zij zich tot personen die zich

ondernemend, zelfbewust en flexibel begeven op de arbeidsmarkt. Wanneer dit resultaat wordt bereikt, dan is er sprake van een duurzaam leerproces.

### 2.3.1 Wat is er nodig voor een duurzaam leerproces?

#### *Focus op loopbaanontwikkeling: leven lang leren*

De professional in opleiding wordt zich bewust van zijn mogelijkheden, de keuzes die hij kan maken of zelfs moet maken als hij kan (blijven) leren in de context van zijn beroep, in reële contexten. Keuzes durven maken, ervaringen opdoen in verschillende situaties en reflectie dragen bij aan het proces van bewustwording. De professional in opleiding ontdekt en ontwikkelt zijn persoonlijke kwaliteiten en geeft als (beginnend) beroepsbeoefenaar inhoud aan zijn professionele kennis en vaardigheden. Dit is belangrijk in zijn loopbaanontwikkeling.

#### *Leren is durven en persoonlijk*

Individuele keuzevrijheid gekoppeld aan doelgerichte netwerken staat hoog in het vaandel van de sociaal constructivistische leertheorie, waarvan praktijk gestuurd leren een verschijningsvorm is. *“Als je je grenzen niet verkennt of overschrijdt blijven ervaringen en ontdekkingen achterwege die je, terugkijkend, niet had willen missen.”*

Voor professionals in ontwikkeling dienen ervaren, ontdekken en vernieuwen als maatstaven voor ontwikkeling.

#### *Kiezen en eigenaarschap*

Kiezen maakt verantwoordelijk en ondersteunt de professionele identiteit (Ebbens & Ettekoven, 2000). Om keuzes te kunnen verantwoorden zal reflectie vooraf, tijdens en na processen moeten plaatsvinden. Ook zal moeten worden gereflecteerd op wat en hoe er binnen deze keuzeprocessen is geleerd (Simons, Van der Linden & Duffy, 2000).

#### *Van reflectie tot metacognitie*

Door het herhaaldelijk reflecteren op denken, leren, samenwerken, ordenen en plannen zien we dat de professional in ontwikkeling zich in toenemende mate bewust wordt van zijn

kwaliteiten Het leidt uiteindelijk tot leren onder eigen regie. Individuele verschillen dwingen ertoe creatief te differentiëren en op zoek te gaan naar de persoonlijke uitdaging van elke professional. Nieuw leren vraagt om nieuwe criteria. Meer aan het bedrijfsleven gekoppelde rollen als researchers, innovators en creators, teamplayers en marketeers doen dan hun intrede. In welke mate maken op dit moment persoonlijke kwaliteiten en competenties van professionals ontwikkelingen door? Hoe volg ik deze ontwikkelingen en hoe geef ik deze vervolgens weer? Zijn de huidige rollen en beroepsspectra voldoende persoonlijk betekenisvol, toekomstgericht en te concretiseren?

Duidelijk is dat meer vrijheid in het ontwikkelingsproces van professionals leidt tot een grotere variatie in ontwikkelingskeuzes.



### 3. MEERWAARDE LEARNING COMMUNITY

Vanuit de benadering van de learning community als doelgericht leernetwerk, zijn er een aantal aspecten van leren die op positieve wijze worden benadrukt. In dit hoofdstuk zal verder worden ingegaan op deze leeraspecten. In paragraaf 3.1 komt sociaal kapitaal aan bod, vervolgens gaat paragraaf 3.2 in op het formeel, non-formeel en informeel leren en ten slotte volgt paragraaf 3.3 over boundary crossing. Hierbij wordt steeds de link gelegd naar het praktijkgestuurd leren zoals dat nu wordt toegepast binnen de learning community.

#### 3.1 Sociaal kapitaal

Zuidersma (2012) en De Laat (2012) geven aan dat voor het slagen van een doelbewust leernetwerk, sociaal kapitaal een belangrijke rol speelt. Dit geldt zowel voor de organisatorische kant van het doelbewuste leernetwerk als voor het leren zelf. Zuidersma (2012) stelt dat, voor een vertrouwelijke sociale structuur, een gesloten netwerkstructuur voorwaardelijk is voor een hoge mate van vertrouwen van leden in het netwerk. Dat leidt tot delen van kennis en informatie, vertrouwelijke en fijnmazige samenwerking en elkaar hulp aanbieden (Zuidersma, 2012, p33).

Sociaal kapitaal kan worden omschreven als een mix van betrokkenheid, netwerk, vrienden en familie (Bijlsma & Janssen, 2012). Informele aspecten van sociaal kapitaal zijn de mate waarin individuen en groepen op basis van onderlinge informele relaties en wederzijds vertrouwen extra hulpbronnen kunnen activeren die nuttig kunnen zijn voor de productie van bepaalde goederen (Scheepers & Janssen, 2001). Putnam (2000) heeft het over drie aspecten van sociaal kapitaal: binding, bridging en bonding. Deze aspecten moeten ervoor zorgen dat mensen hun sociale netwerken zullen versterken (bonding), waarbij ze zich niet alleen met gelijkgestemden verbinden (binding), maar dat mensen zich ook met mensen met een andere achtergrond verbinden (bridging). Zuidersma (2012) beschrijft verschillende vormen van sociaal kapitaal welke van belang zijn om de productieve activiteit makkelijker te maken. Deze vormen zijn als volgt:

- De beschikbaarheid over informatie. Mensen met meer sociale relaties hebben meer mogelijkheden tot het verkrijgen en uitwisselen van informatie dan mensen met weinig sociale relaties.

- De norm dat men moet afzien van het eigen belang en handelen in het belang van de collectiviteit.
- De betrouwbaarheid van de sociale structuur. Het niet zomaar door iedereen kunnen toetreden tot een sociale structuur, een sociaal netwerk. Een lid wordt alleen toegelaten als wordt voldaan aan bepaalde gedragingen.

Dit zijn allemaal aspecten die ook terug komen in de learning community. Doordat de professionals in ontwikkeling vanuit verschillende achtergronden, werkervaring en opleidingsniveaus actief zijn binnen de learning community, leert men ook van en met elkaar. Binnen de learning community is dit terug te zien in het **buddysysteem**, professionals in ontwikkeling worden aan elkaar gekoppeld, waardoor ze professionele vaardigheden leren en kennis opdoen en overdragen. Zo worden VMBO leerlingen gekoppeld aan MBO-cursisten, MBO-cursisten worden gekoppeld aan Hbo-studenten, maar ook aan professionals al werkzaam binnen ZuidOostZorg en Hbo-studenten worden gekoppeld aan HBO-professionals binnen ZuidOostZorg. Dit is geen eenrichtingsverkeer, het buddysysteem werkt twee kanten op. Professionals kunnen vaardigheden overdragen aan jong professionals, professionals in opleiding en vrijwillige professionals, maar hier is ook een wisselwerking in te zien. Professionals in opleiding worden opgeleid tot professionals van de toekomst. Hierbij worden ze geprikkeld en gestimuleerd tot nieuwsgierigheid, exploreren en uitdagen. Daarnaast wordt er ruimte gecreëerd om fouten te kunnen maken en te reflecteren. Dit kan leiden tot een nieuwe, frisse kijk op de gang van zaken binnen de zorgorganisatie en nieuwe inzichten over werkwijze, bejegening en bewustwording van eigen handelen. Vrijwillige professionals hebben hier ook een belangrijke rol in. Zij kunnen vanuit hun andere rol en ervaringen (meer sociaal dan zorggericht) binnen ZuidOostZorg professionals in opleiding en al werkzaam voeden met informatie over bijvoorbeeld bewoners. Andersom geldt dat de vrijwillige professional soms door middel van het leren van kleine trucs en handelingen zelf ook meer handelingen kan uitvoeren met de bewoners.

De professional in ontwikkeling is zich bewust van eigen kennis en kunde, maar leert hierin ook ontwikkelpunten en leerdoelen op te stellen. De professional in ontwikkeling leert over

de grenzen van eigen vakgebied en opleiding heen te kijken en durft de dialoog aan te gaan. Dit komt ten goede aan de kwaliteit van zorg en onderwijs. Samen leren met en van elkaar. Dit is binnen de learning community terug te zien in drie acties:

1) Het geven, maar ook bijwonen van **workshops en trainingen**

Deze workshops en trainingen worden aangeboden voor alle professionals in ontwikkeling. Hierdoor ontstaat een gevarieerde groep, met verschillende ervaringen en expertise. Door met elkaar in contact te komen en naar elkaar te luisteren kan je elkaar helpen en samen verder leren.

2) **Samen werken aan het behalen van beroepscompetenties**

ZuidOostZorg heeft de keuze gemaakt om vanaf 2016 te gaan werken met een "Learning Management Systeem" (Hierna aangeduid als LMS). Iedere medewerker van ZuidOostZorg heeft in 2016 een eigen digitaal leer- en ontwikkelaccount: vanuit een breed digitaal aanbod van trainingen en opleidingen kan een medewerker de eigen ontwikkeling laten zien. Dit LMS moet ook een forum worden waarin de partners leren en ontwikkelen: ROC Friesland College, NHL Hogeschool, Burgemeester Harmsmaschool Gorredijk en VHS Singelland College kunnen participeren in de LMS van ZuidOostZorg. Dit kan het ideaal van 'Community Learning' weer een stap dichterbij brengen.

3) De laatste actie is zowel **intra-** als **interdisciplinair leren**  
**(zowel binnen als tussen verschillende disciplines)**

Een van de doelen van de IWP is het van en met elkaar te leren van integrale ondersteunings- en zorgvraagstukken. Dit betekent dat binnen de zorgorganisatie professionals van en met elkaar moeten leren, maar dit betekent ook dat zorg- en onderwijsorganisaties van elkaar moeten leren en dat onderwijsinstellingen onderling ook kennis uitwisselen. Dit is binnen de IWP onder andere terug te zien in uitwisseling tussen docenten van de verschillende onderwijsinstellingen, zowel onderling als ook docenten die komen meedraaien binnen ZuidOostZorg, om zo een beter beeld te krijgen wat er zoal speelt, wat er mogelijk is en wat beperkingen zijn. Dit levert als resultaat meer begrip op

voor elkaar en elkaars werkzaamheden, waardoor flexibeler kan worden ingespeeld op ontwikkelingen. Momenteel experimenteert bijvoorbeeld het MBO met andere werktijden, waarbij bijv. wordt doorgewerkt in de reguliere schoolvakanties, om ook hiermee meer aan te sluiten bij werktijden en -cycli van ZuidOostZorg.

Praktijkleren, sociaal kapitaal en formeel, non-formeel en informeel leren hebben een grote samenhang met elkaar, naarmate er meer sociaal kapitaal is, zal er ook, met name, meer non-formeel en informeel geleerd worden. In de volgende paragraaf (3.2) wordt verder ingegaan op deze begrippen.

### 3.2 Formeel, non-formeel en informeel leren

Door Miedema en Stam (2008) wordt leren omschreven als een individuele, constructieve activiteit, waarmee de lerende of werkende een relevant arbeidsprobleem in de vingers probeert te krijgen. Leren doe je door jezelf (en anderen) kritisch te bevragen op je onderwerp of motivatie. Bredo (2006) ziet leren als een proces van verinnerlijking van opgedane ervaringen in de sociale context, waardoor participatie in de samenleving mogelijk is. Dit veronderstelt een natuurlijke leerhouding, die gestimuleerd moet worden door een uitdagende en passende leeromgeving te bieden (Geary, 1995). Daarbij moet rekening worden gehouden met het beeld (implicit theory) dat de lerende van zijn eigen leren en motivatie heeft en de verwachtingen die de docent heeft van de lerende. We kunnen hierbij een onderscheid maken tussen formeel, non-formeel en informeel leren.

*Formeel leren* is leren wat zich meestal afspeelt in een onderwijsinstelling. Het is een intentionele en systematische overdracht van kennis en vaardigheden, waarbij de kennisoverdrager de leerstof overdraagt aan de kennisontvangers (Doets et al., 2008). In de learning community wordt dit vormgegeven door middel van workshops, hierbij dragen professionals in ontwikkeling kennis over aan elkaar, onder leiding van een workshopleider/docent. Het resultaat van dit formele leerproces kan in de vorm van een certificaat of kwalificatie zijn. De workshops of leermodules worden opengesteld voor alle professionals, door verschil in ervaring, kennis, achtergrond, vakgebied en/of interesse, zal



iedereen zijn eigen focus en vragen stellen die ook voor anderen van meerwaarde kunnen zijn. Door het onderwerp vanuit verschillende perspectieven en invalshoeken te benaderen, is er niet alleen meer kennis en begrip van het onderwerp, maar ook van elkaars werkzaamheden.

***Non-formeel leren*** komt deels overeen met het formeel leren. Bij non-formeel leren is ook sprake van intentioneel en systematisch leren. Het verschil tussen formeel en non-formeel is de locatie. Non-formeel leren speelt zich af buiten een formeel leerprogramma. Hier kan het gaan om werk gerelateerde of maatschappelijke participatie gerichte activiteiten, maar ook om activiteiten die primair gericht zijn op de persoonlijke ontwikkeling (Doets et al., 2008). Dit gebeurt volop in de learning community. De professionals in opleiding gaan niet naar een fysiek onderwijsgebouw, maar leren binnen de zorgorganisatie. Daarnaast wordt gekeken naar implementatie van andere platformen binnen de learning community, zoals online communities en e-learning. Hier kunnen alle soorten professionals (professionals in opleiding, vrijwillige professionals, jong professionals en professionals met ervaring) elkaar ontmoeten, vragen plaatsen in fora, en daar gezamenlijk online over met elkaar discussiëren. Dit kan ook een plek zijn waar vanuit de organisaties (onderwijsinstellingen, zorgorganisatie, bedrijfsleven) een meerwaarde ligt, om zo in de 'top' via 'bottom-up' initiatieven, informatie boven kan komen over wat leeft onder medewerkers en studenten en waar de focus op moet liggen qua beleid, veranderingen, scholing, informatie, etc.

***Informeel leren*** is het leren dat niet expliciet rond leren is georganiseerd, maar dat zich in zekere mate spontaan voordoet. De focus ligt hier dus op incidentele en toevallige leermomenten (Doets et al., 2008). Informeel leren zou een groot effect hebben op de kennisontwikkeling van individuen. Nelen, Poortman, Nieuwenhuis, De Grip en Kirschner (2010) hebben onderzocht dat werkenden zich meer ontwikkelen dan niet-werkenden. Informeel leren is inherent aan werken in een omgeving die voortdurend in ontwikkeling is. Dit betekent ook dat beleid dat gericht is op het stimuleren van werken en leren meer effect zou hebben dan beleid dat zich richt op het volgen van cursussen en educatie. De learning community is zo'n voorbeeld van een krachtige (leer)omgeving die voortdurend in ontwikkeling is, waarbij de focus ligt op het leren van en met elkaar. Door samen te werken

met professionals in ontwikkeling van verschillende (maar ook gelijke) niveaus en disciplines wordt ook het sociaal kapitaal vergroot. Dit is terug te zien in bijvoorbeeld het buddysysteem, waarin buddy's met elkaar meelopen, en daardoor, ook op informele wijze in gesprek met elkaar raken over handelingen, onderwerpen, ervaringen, maar ook in andere voorbeelden, zoals deze al zijn genoemd in de paragraaf over sociaal kapitaal (3.1).

Uit onderzoek van Titus en Breshears (2013) blijkt dat prestaties van medewerkers meer verbeteren door informeel leren dan door formele trainingsprogramma's. Dit betekent niet dat de formele trainingsprogramma's overbodig zijn, maar dat er een mix moet worden aangeboden waarin men zowel formeel als informeel kan leren.

Binnen de learning community wordt de combinatie van formeel, non-formeel en informeel leren bewerkstelligd. Professionals in opleiding krijgen via hun onderwijsinstelling een formeel leerprogramma, kunnen werk gerelateerde activiteiten uitvoeren buiten de onderwijsinstelling en doen informele leerervaringen op in de praktijk. In de learning community zullen de professionals in opleiding tegen punten aan lopen die zij nog niet of onvoldoende beheersen. Door middel van bijvoorbeeld de workshops (formeel), het volgen van training of cursussen die door de werkgever worden aangeboden (non-formeel) en uitwisseling van kennis en ervaring tussen de professionals in ontwikkeling (informeel leren) kunnen deze competenties en vaardigheden worden ontwikkeld en geeft bij het slagen daarvan meer zelfvertrouwen, zodat de intrinsieke motivatie (of persoonlijke motivatie) van de professionals in ontwikkeling wordt verhoogd.

### 3.3 Boundary crossing

Binnen de IWP werken meerdere organisaties (scholen en beroepspraktijken) samen en beïnvloeden elkaar wederzijds. Niet alleen moet de professional in opleiding de kennis van de onderwijsinstelling een plaats geven binnen de stage, hij/zij werkt ook samen met professionals van verschillende niveaus en opleidingen en met cliënten, elk met zijn eigen motieven en doelen in een voortdurend veranderende wereld. Er wordt hierbij steeds vaker een beroep gedaan op netwerken over de grenzen van het eigen beroep, of eigen opleiding heen, waardoor grensoverschrijdende vaardigheden ontwikkeld moeten worden. (Guile & Griffiths, 2001). Dit wordt 'boundary crossing' genoemd.

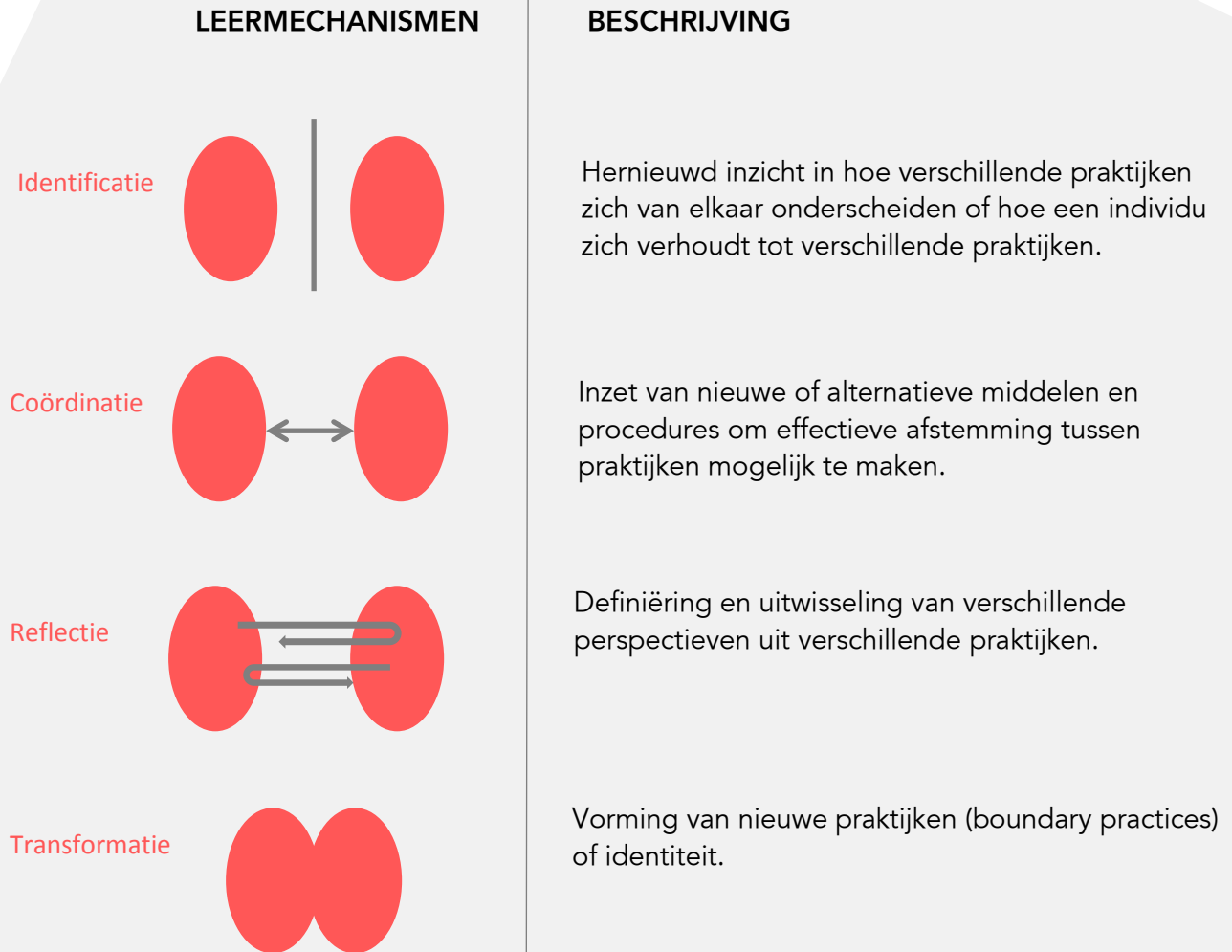
Door verschillende auteurs wordt gesteld dat boundary crossing niet alleen lastig is, maar ook tot leren kan leiden (Engeström et al., 1995; Wenger, 1998). Steeds meer wordt erkend dat leren plaats kan vinden wanneer meerdere verschillende expertisegebieden bij elkaar komen (Bakker en Akkerman, 2012). Het complexe proces van gezamenlijke innovatie binnen één systeem, is hierbij nog complexer. Niet alleen ontwikkelt het eigen systeem zich, gezamenlijk moeten zij proberen een doel te bereiken. Ook hier geldt dat spanningen en tegenstellingen bronnen zijn voor verandering. Voorwaarde voor expansief leren is dat de verschillende partijen de bereidheid hebben tot het wederzijds willen veranderen van de praktijk. Hierbij wordt leren nóg meer een 'distributed process rather than as an attribute of individuals' (Guile & Young, 1998, p.182). Door een cultuur van uitwisseling, debat en reflectie wordt deze deskundigheid al werkend vergroot. Binnen de learning community zien we dat terug in de aanwezigheid van docenten vanuit de onderwijsinstellingen op de werkvloer bij ZuidOostZorg. Hierin is sprake van een groeimodel: in eerste instantie zijn alleen MBO-docenten fysiek aanwezig binnen de zorgorganisatie. Er zijn concrete plannen om HBO-docenten van de afdeling Zorg & Welzijn ook een vaste plek te geven binnen de zorgorganisatie, bijvoorbeeld voor een dag per week, waarbij docenten en medewerkers van de zorgorganisatie elkaar leren kennen en op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in elkaars vakgebieden, waardoor ze ook de professionals in opleiding beter en meer doelgericht begeleiding kunnen bieden. Dit biedt ook ruimte om docenten van verschillende onderwijsinstellingen en opleidingsniveaus in te kunnen zetten om kennis over

te dragen op professionals in ontwikkeling, bijvoorbeeld door het verzorgen van **trainingen, cursussen, workshops**

Konkola (in Tuomi-Gröhn & Engeström, 2003, p. 8) introduceerde het begrip 'boundary zone' als een sfeer die op een 'niemandland' lijkt, vrij van voorgevormde routines of voorgeschreven patronen. Het is een plaats waar ieder activiteitssysteem dat aan een boundary crossing deelneemt zijn eigen structuur, houdingen, overtuigingen, normen en rollen reflecteert. Dat betekent dat in de boundary zone elementen van beide kanten altijd aanwezig zijn. Omdat het een hybride context is, wordt de boundary zone beschouwd als een plaats waar het mogelijk is het Object van elk activiteitssysteem uit te breiden en een gemeenschappelijk Object tussen hen te creëren. Binnen de IWP wordt gestreefd naar zo'n leeromgeving. Het creëren van zo'n gemeenschappelijk object (bijv. hernieuwd inzicht, inzet van nieuwe of alternatieve middelen en procedures, etc.) kan plaatsvinden door verschillende disciplines met elkaar te laten meelopen. Bijvoorbeeld een verzorgende die meeloopt met de fysiotherapeut, of een vrijwillige professional laten meelopen met een verpleegkundige en vice versa, zodat men ook kennis krijgt en uitwisselt van elkaars werkzaamheden en expertise, ook op verschillende niveaus. Dit kan ook door het in gemengde samenstelling bijwonen van workshops, cursussen, trainingen, symposia. Door kennis te delen, de kennis vermeederen en beter weten/meer bewust zijn hoe je de cliënt tegemoet kan komen en waar de knel- of verbeterpunten liggen, iets wat ook aansluit bij **excellente zorg**.

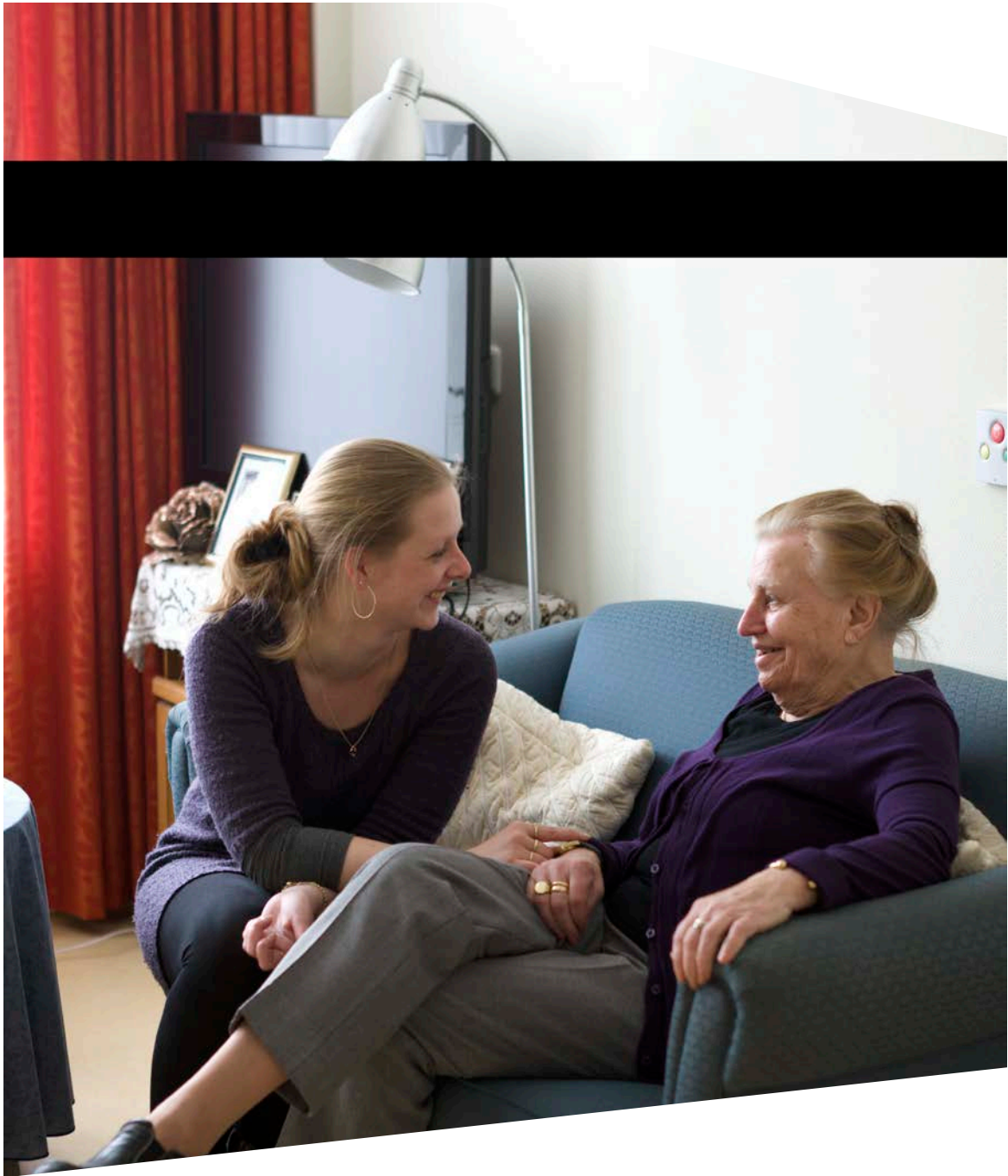
Door samenwerking 'over de grenzen' kan leren ontstaan op vier gebieden, zoals aangegeven in figuur 2.

Figuur 2



Als mensen aan twee afzonderlijke praktijken deelnemen en elementen van de ene praktijk in de andere brengen, worden ze boundary crossers genoemd. Professionals in opleiding, professionals in ontwikkeling, maar ook docenten kunnen deze rol vervullen, waardoor voorwaarden voor innovatie geschapen worden. Binnen de IWP is dit onder meer terug te zien in de vormgeving van workshops en het buddysysteem.

Behalve mensen kunnen ook objecten helpen bij het overbruggen van grenzen. Het begrip boundary objects (grensobjecten) wordt gebruikt voor objecten die een brugfunctie vervullen tussen verschillende praktijken (Akkerman en Bakker, 2014). Een voorbeeld hiervan is een portfolio, maar het kan ook gaan om workshops of een handleiding welke door zowel de opleiding als de praktijk wordt gebruikt.



#### 4. CONCLUSIE: LEERVISIE EN DE IWP

In de vorige hoofdstukken is het theoretisch kader gegeven voor de Innovatiewerkplaats als doelgericht leernetwerk. Hierbij is ingezoomd op vier aspecten van leren die gelden als basis voor de learning community: (1) praktijkgestuurd leren, (2) formeel, informeel en non-formeel leren, (3) sociaal kapitaal en (4) boundary crossing. Hierbij is ook de link gelegd hoe door middel van concrete voorbeelden invulling wordt gegeven aan de Innovatiewerkplaats en de learning community aan de hand van deze vier leeraspecten. Daarbij is gekeken naar de rol en betekenis van leren voor zowel professionals in opleiding, vrijwillige professionals, jong professionals en professionals met ervaring.

Zoals in de inleiding is beschreven, werkt de Innovatiewerkplaats de komende jaren aan de ontwikkeling van een learning community, waarin de volgende doelen worden gerealiseerd:

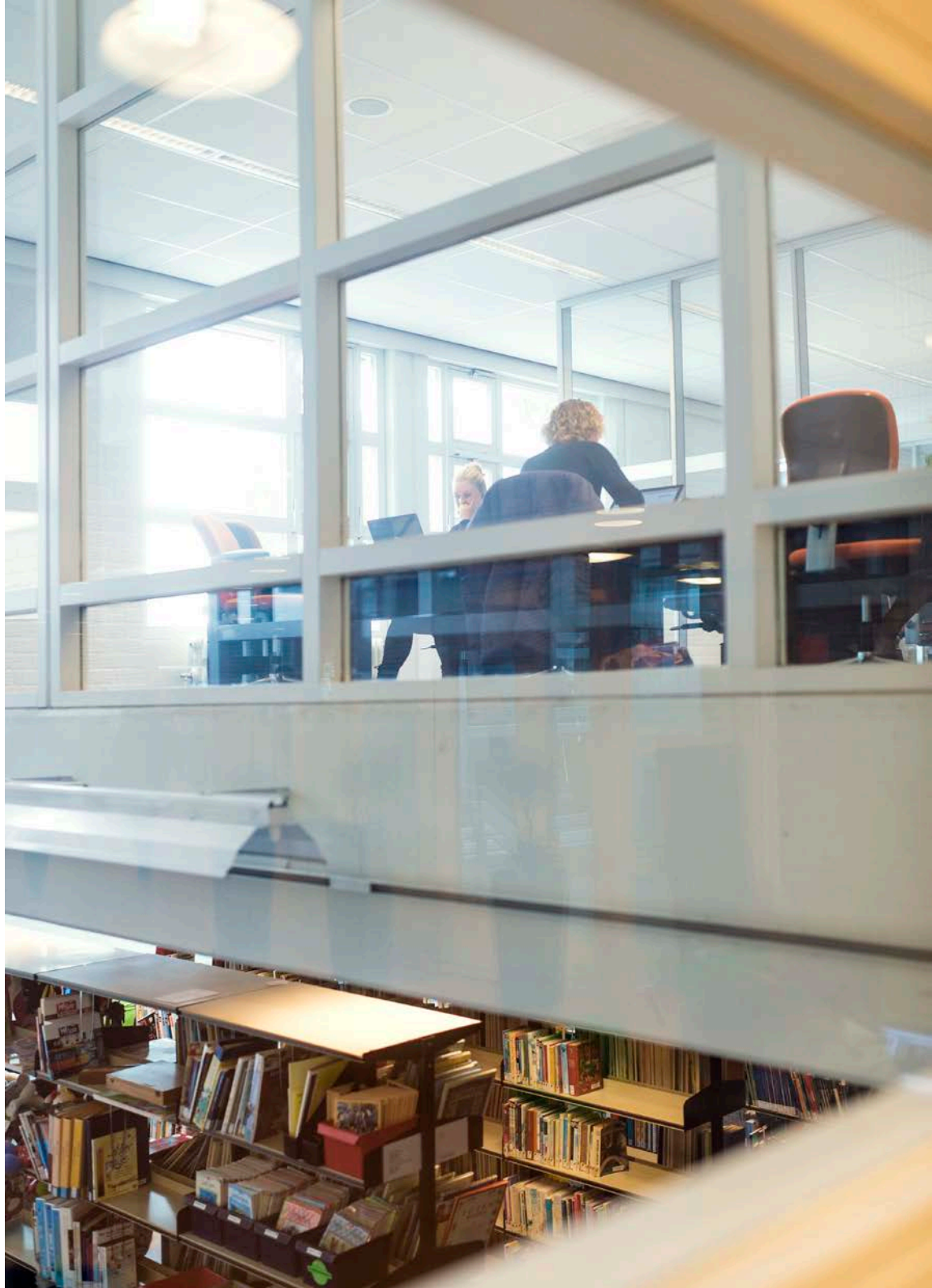
- Het van en met elkaar te leren van integrale ondersteunings- en zorgvraagstukken;
- Vorm en inhoud te geven aan de paradigmashift van zorg en ziekte, naar gedrag en gezondheid, hierbij ligt de focus op leefplezier, gezond eten en gezond gedrag (leven en bewegen);
- Samen te werken aan excellente zorg, waarbij de vraag van de zorgontvanger het vertrekpunt is. Excellente zorg is een overkoepelende term, waarbij specifiek wordt ingezoomd op 6 aspecten van zorg, namelijk: werken met vakbekwame collega's, goede relaties met artsen, autonomie, support van de direct leidinggevende, zeggenschap over de beroepsuitoefening, opleidingsmogelijkheden, voldoende personeel en een patiëntgerichte zorgcultuur;
- Als individuele deelnemer in optimale omstandigheden kwaliteiten en expertise te ontwikkelen, zonder daarbij het multidisciplinaire karakter uit het oog te verliezen en zich te ontwikkelen tot toekomstbestendige zorgprofessionals;
- Een bijdrage te leveren met betrekking tot kwaliteit van zorg en onderwijs passend bij het nieuwe onderwijs- en zorglandschap, waarbij het gezamenlijke thema is de rol



van de professional in ontwikkeling naar de oudere zorgontvangers en de betekenis hiervan voor andere disciplines (Westerlaken et al., 2013).

Deze leervisie biedt verschillende handvaten om door middel van de vier verschillende leeraspecten een learning community te ontwikkelen, waarbij aan bovenstaande doelen wordt voldaan en waarin een uitdagende leeromgeving wordt gecreëerd voor professionals in opleiding, vrijwillige professionals, jong professionals en professionals met ervaring, zowel op VMBO, MBO, HBO en WO niveau. Er worden een aantal algemene richtlijnen en projecten ontwikkeld, zoals het circusproject, (e-learning) workshops en trainingen. Deze kunnen op elk niveau en voor elke discipline een uitdaging bieden om verder te leren, maar om vooral ook om van en met elkaar te leren. Op deze wijze wordt door zowel de onderwijsinstellingen als de zorgorganisatie samen gewerkt aan het creëren en invulling geven van de nieuwe, toekomstbestendige zorgprofessional, en een invulling gegeven aan het zorg- en onderwijslandschap voor de toekomst. In de looptijd van de Innovatiewerkplaats worden de voorbeelden uit deze leervisie verder vormgegeven en geconcretiseerd. De leervisie en de verschillende leeraspecten gelden hierbij als basis en hebben een paraplu-functie, zodat een samenhang tussen de verschillende initiatieven en projecten geborgd is.

Door middel van praktijkonderzoek zal steeds nagegaan worden in hoeverre de IWP, de learning community en de leervisie daadwerkelijk meerwaarde hebben voor de professional in ontwikkeling en hoe ze hier een bijdrage aan kunnen leveren. Welke veranderingen en/of innovaties werken wel? Welke veranderingen en innovaties werken niet? Hoe komt dat en wat moet er gebeuren om de learning community tot een inspirerende en uitdagende learning community te vormen? Resultaten worden gedeeld en meegenomen bij de verdere ontwikkeling van de learning community en de IWP.



## 5. LITERATUURLIJST

- Bijlsma, J. & Janssen, H. (2012) *Sociaal werk in Nederland. Vijfhonderd jaar verheffen en verbinden*. Bussum: Coutinho
- Bood, R. & Coenders, M. (2004). *Communities of practice: Bronnen van inspiratie*. Utrecht: Lemma
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Degenaar, J. & van der Sijde, N. (2013). *Realisatie Centre of Expertise Healthy Ageing en oprichting innovatiewerkplaatsen*. Stand van zaken, criteria en werkwijze, versie 11 februari 2013.
- De Laat, M.F. (2006). *Leren in Netwerken*. Proefschrift Universiteit Utrecht i.s.m. Politieacademie
- De Laat, M.F. (2012). *Enabling professional development networks: How connected are you?* Inaugural Address, Open Universiteit Nederland.
- De Laat, M. F., & Simons, P. R. J. (2002). Collective learning: Theoretical perspectives and ways to support networked learning. *Vocational Training: European Journal*, 27, 13-24.
- Doets, C., Esch, W. van, Houtepen, J., Visser, K., Sousa, J. de (2008). *Palet van de non-formele educatie in Nederland*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Ebbens, S., Ettekooven, S. (2000). *Actief leren*. Utrecht, Nederland: Wolters-Noordhoff.
- Finnema, E.J. (2013). *InnovatieWerkPlaats "Welzijn & Zorg Ouderen: innoveren door leren"* (projectaanvraag). Leeuwarden: NHL Hogeschool

Goes, M., Delea, P., De Laat, M. (2010). *Onderzoek naar de succes- en faalfactoren bij het leernetwerk Consortium VMBO-MBO*. Heerlen: Open Universiteit, Ruud de Moor Centrum.

Grip, A. de (2000). *Post-initiële scholing en competentieontwikkeling in de kennisintensieve samenleving: een visie*. In: Handboek effectief Opleiden, 25, p. 117-131.

Hout-Wolters, B. van, Simons, R.-J., & Volet S. (2000) *Active learning: Self-directed learning and independent work*. Dordrecht, the Netherlands: Kluwer.

Janssen-Noordman, A.M.B., Merriënboer, J.J.G. van (2009) *Innovatief onderwijs ontwerpen*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Jolles, J. (2011) *Ellis en het verbreinen*. Amsterdam, Nederland: Neuropsych Publishers.

Lagerweij, N. & Lagerweij-Voogt, J. (2004) *Anders kijken*. Antwerpen/Apeldoorn, België/Nederland: Garant.

Land, R. (2004) *De vierde managementcrisis*. Utrecht, Nederland: Scriptum.

Lieshout, H. Van (2012) *Co-makership rond leven lang leren in het hbo*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid, Hanzehogeschool Groningen.

Nelen, A., Poortman, C.L., Nieuwenhuis, L., De Grip, A. & Kirschner, P. (2010). *Het rendement van combinaties van leren en werken. Een review studie*. Uitgevoerd op verzoek van de PROO-NWO. Enschede, Universiteit Twente

Neut, A.C. van der, & Willemse, P.J. (2013) *De praktijk van co-makership in het mbo. Hoe kun je het succes en de borging van vormen van samenwerking in het mbo vergroten?* Tilburg: IVA Onderwijs

Nieuwenhuis, L., Nijman, D-J, Kat-de Jong, M., de Ries, K. & van Vijfeijken, M. (2011) *De doorbraak in zicht. Tweede tussenrapportage Doorbraakproject Werkplekieren 2009-2011*. Tilburg: IVA Beleidsonderzoek en advies

Pahor, M., Skerlavaj, M. & Dimovski, V. (2008). Evidence for the network perspective on organizational learning. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(12), 1985-1994.

Putnam, R.D. (2000) *Bowling Alone*. New York: Simon and Schuster

Scheepers, P. & Janssen, J.(2001) Informele aspecten van sociaal kapitaal. Ontwikkelingen in Nederland 1970-1998. *Mens en Maatschappij*, (76) 3, september 2001. <http://www.mensenmaatschappij.nl/vol76/nr03/art02> geraadpleegd op 8 juli 2014

Simons, R.J., Linden J. van der ,& Duffy, T. (2000) *New learning: Three ways to learn in a new balance*. Dordrecht, the Netherlands: Kluwer.

Titus, A. & Breshears, J. (2013) *Adapting to the New Era of On-the-Job Learning*. Deloitte

Weggeman, M. (2007) *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam, Nederland: Script

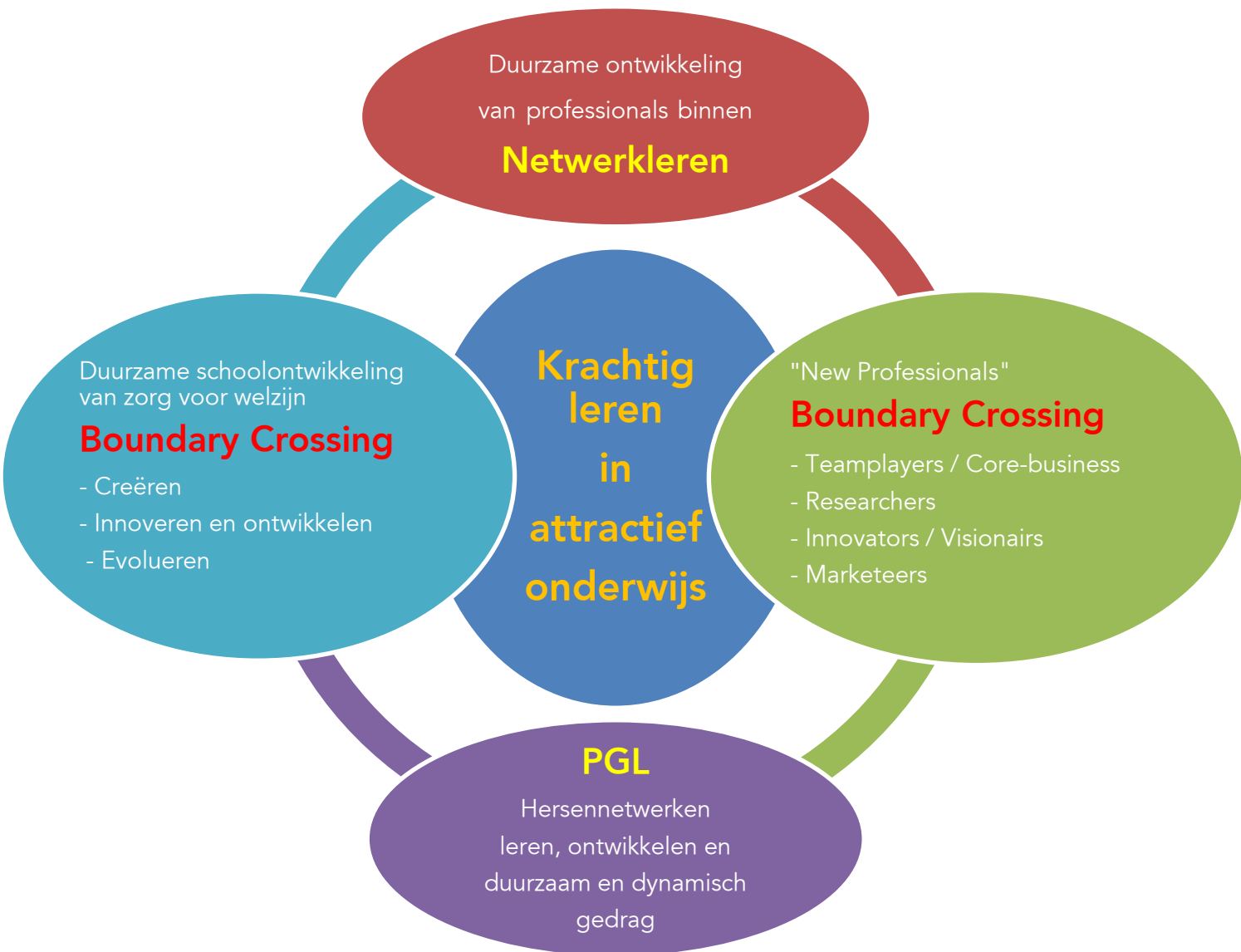
Westerlaken A. et al. (2013). *Voortrekkers in Verandering. Zorg en opleidingen – partners in innovatie*. Advies van de Verkenningcommissie hbo gezondheidszorg.

Zuidersma, J. (2012). *Wederkerigheidspatronen in regionale samenwerkingsverbanden : een gedragstheoretische benadering*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen

## 6. BIJLAGEN

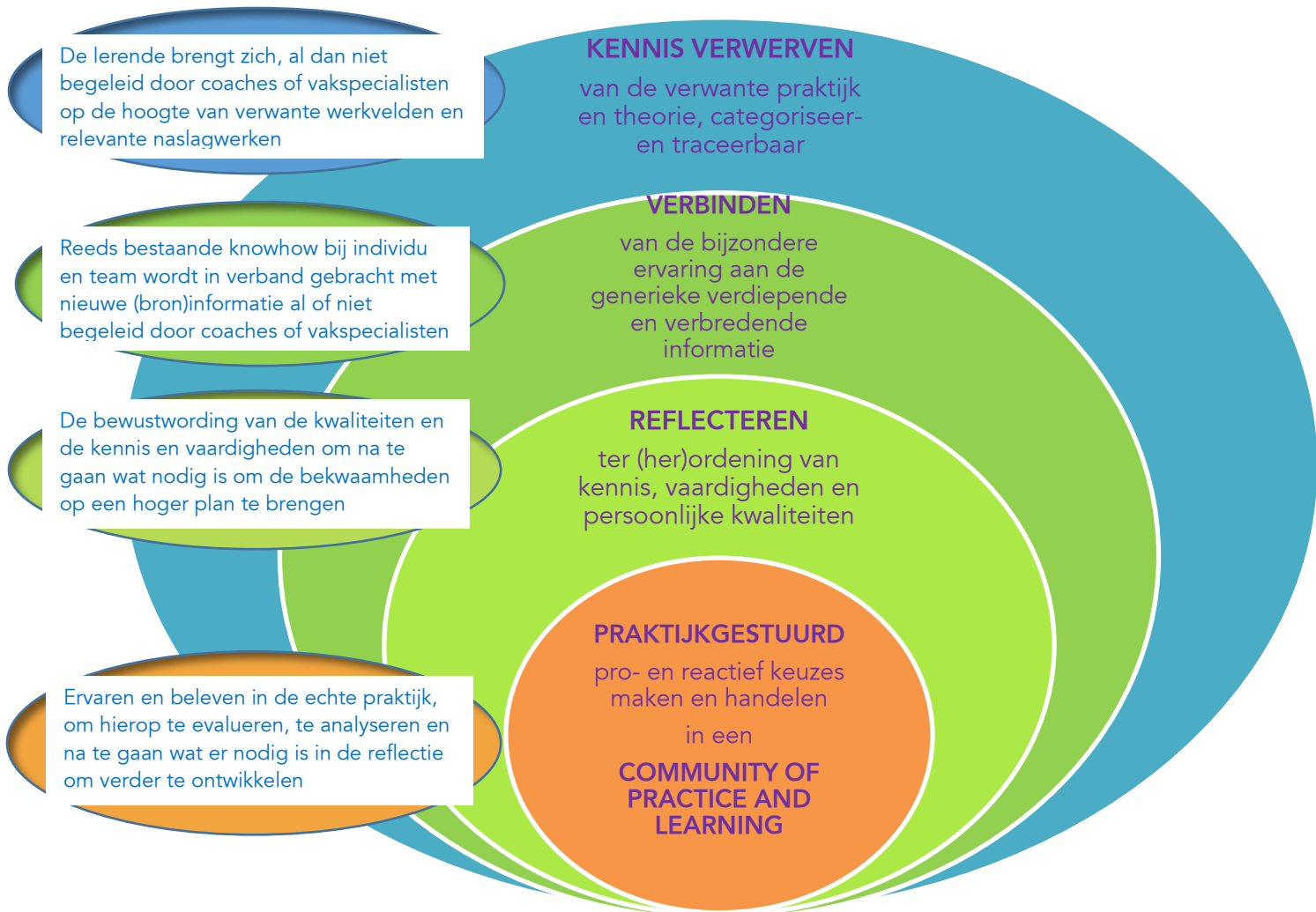
- I Krachtig leren in attractief onderwijs
- II Concentrisch model Praktijk Gestuurd Leren
- III "Healthy Ageing" als voorbeeld van een branche overstijgende ontwikkeling

-











# Healthy

# Ageing

“Je mag er zijn”

Samen, plezierig en milieubewust omgaan met gezondheid, voeding en bewegen

## Gebieden

- Welzijn
- Onderwijs
- Bewegen
- Voeding
- Zorg
- Accommodaties
- Installaties
- Instrumenten

## Cursist

- Heeft oog en zorg voor welzijn
- Stimuleert en helpt helpen
- Begrijpt zijn bijdrage aan het geheel
- Heeft eventueel HBO-aspiraties

Zorg  
Voor  
Welzijn

## Internationaal

- “Blue Zones”
- Bio-economie
- Agribusiness
- Wereldburgerschap
- E.F.R.O. en E.S.F.
- Active Ageing Europe

## Leeuwarden

- Cultuurhoofdstad ‘18
- Activiteiten onder gemeentelijke portefeuilles
- Watertechnologie
- “Omrin”
- B.V. Sport

## Regio-/ nationaal

- H.A.N.N.N.
- Value Based Education
- E.F.R.O. / E.S.F.
- L&B (w.o. vitaal burgerschap)
- Healthy Ageing Nederland

## Praktijk

- Gemeenschapscentra
- Basisonderwijs
- Zorgcentra
- Beweegcentra
- (Omni)sportvereniging
- Gemeente
- Provincie







NHL Hogeschool  
Talmalectoraat Wonen, Welzijn en Zorg op hoge leeftijd  
Rengerslaan 10  
8917 DD Leeuwarden

058 251 1105  
[lectoraatzw@nhl.nl](mailto:lectoraatzw@nhl.nl)

**NHL Hogeschool. Vergroot je perspectief**

**NHL**  
KENNIS EN BEDRIJF

Talma 