



**Netwerk Leren
Transformeren**

Van zorg naar gezondheid



Hoe ontwerp je een lerend netwerk bij een transformatie?

Ervaringen en inzichten uit het
Netwerk Leren Transformeren

Mei 2026

Een initiatief van  **ZonMw**

Hoe ontwerp je een lerend netwerk bij een transformatie?

Ervaringen en inzichten uit het Netwerk Leren Transformeren

Door:

Mark Smelik, Jelte Vegter,
Leonie Voragen en Bettine Pluut

Met medewerking van:

Annemiek Balt,
Alexandra Mulders, Lotte Berendse
en Désirée te Marvelde

Met dank aan:

alle deelnemers aan het
Netwerk Leren Transformeren

Wij nodigen iedereen uit om de inzichten uit deze publicatie te gebruiken, te delen en verder te brengen in de praktijk.

Gebruik en overname van (delen van) de inhoud is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld:
Netwerk Leren Transformeren (2026), Hoe ontwerp je een lerend netwerk bij een transformatie? Den Haag: ZonMw.

Door kennis zichtbaar te delen en zorgvuldig te verwijzen, dragen we samen bij aan het verder ontwikkelen van lerende netwerken.

Bekijk de pagina [Samen Transformeren](#), voor meer informatie en praktische tools.



Inhoudsopgave

1 Inleiding	4
1.1. Wat is uitdagend bij een transformatie?	5
1.2. Het Netwerk Leren Transformeren als onderzoekscontext	6
1.3. Doel en doelgroep van deze rapportage	7
1.4. Leeswijzer	7
2 Randvoorwaarden voor een lerend netwerk	8
2.1. Een passende samenstelling	8
2.2. Een aanjager en facilitator	10
2.3. Tijd en ruimte voor het leren	11
2.4. Een gedeelde visie, taal en identiteit	12
3 Bouwstenen voor de transformatie	14
3.1. De zeven bouwstenen toegelicht	15
4 Principes voor transformatieleren	17
4.1. De zes principes van transformatieleren toegelicht	19
5 Het ontwerp van leeractiviteiten	22
5.1. Programma en doel bepalen	22
5.2. Deelnemers en schaalgrootte kiezen	23
5.3. Verbinding en herhaling in leeractiviteiten	24
5.4. Keuze voor werkvormen	25
5.5. Hulpmiddelen ter ondersteuning van het leerproces	27
6 Belangrijkste inzichten op een rij	28
Inzicht 1 Zorg voor randvoorwaarden die leren mogelijk maken	28
Inzicht 2 Benoem bouwstenen op de inhoud van de transformatie	29
Inzicht 3 Ontwikkel leerprincipes	29
Inzicht 4 Ontwerp leeractiviteiten bewust en doelgericht	30
Slotwoord: Samen blijven leren	31
Bijlagen	32
Bijlage 1 De samenstelling van het NLT	32
Bijlage 2 Omschrijving van het actieonderzoek	34
Bijlage 3 Narratief	37
Bijlage 4 Leeractiviteiten 2022-2025	38
Literatuurlijst	39





Inleiding

Elke dag werken in Nederland duizenden mensen aan het toekomstbestendig maken van onze gezondheidszorg. Betaalbare en toegankelijke zorg voor iedereen staat namelijk stevig onder druk (Visser et al., 2021; Vugts et al., 2025). Daarnaast nemen gezondheidsverschillen onder inwoners in rap tempo toe, met grote gevolgen (RVS, 2020). De huidige uitdagingen vragen om een transformatie waarbij de focus in ons systeem verschuift van zorg naar gezondheid. Deze transformatie staat dan ook centraal in het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA), de opvolger van het Integraal Zorgakkoord (IZA)¹.

Om de zorg toekomstbestendig te maken, zijn de afgelopen jaren al prachtige innovaties ontwikkeld. Maar ondanks vele *best practices*, lukt het vaak nog niet om deze innovaties op te schalen en te verduurzamen. Dit is mede te verklaren doordat er op systeemniveau nog geen fundamentele veranderingen hebben plaatsgevonden (RVS, 2022a). Innovaties moesten zich tot nu inpassen in het huidige 'regime' van wetten, belangen, normen en waarden. Dit regime is echter ingericht op het sturen op zorg en niet op gezondheid. Daarom is er een fundamenteel andere wijze van denken, werken, organiseren, financieren, verantwoorden en regelen nodig (RVS, 2022a; RVS, 2023). Met andere woorden: een transformatie naar een nieuw regime met meer focus op gezondheid (Vugts et al., 2025).

De transformatie van zorg naar gezondheid kan alleen vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid plaatsvinden en vereist een stevige samenwerking op verschillende niveaus (Vugts et al., 2025). Samenwerking tussen professionals in wijken en buurten. Samenwerking tussen organisaties en domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden (DSV's) in de regio (RVS, 2022b). En samenwerking tussen regionale en landelijke partijen. Kortom, de transformatie van zorg naar gezondheid vereist samenwerking over de grenzen van organisaties, domeinen en regio's heen.

¹ Zie: www.zorgakkoorden.nl



Partijen die de ambitie hebben om te transformeren van zorg naar gezondheid ervaren dit proces als uitdagend (Vugts et al., 2025; RVS, 2022b). Het helpt dan om samen op te trekken binnen een lerend netwerk dat ondersteuning, verbinding en versterking biedt (Wenger, 1998). Het **Netwerk Leren Transformeren (NLT)** is zo'n netwerk dat deelnemers beter in staat wil stellen om de uitdagingen van het transformeren aan te gaan door het lerend vermogen van de deelnemers te versterken en samen stappen te zetten richting een nog onbekend nieuw gezondheidsregime.

1.1. Wat is uitdagend bij een transformatie?

Deze rapportage beschrijft hoe je een lerend netwerk² kunt inrichten dat deelnemers versterkt in hun bijdrage aan een transformatie. Waarom vraagt een lerend netwerk, dat wil bijdragen aan een transformatie, iets anders dan een netwerk dat is gericht op het optimaliseren van bestaande werkwijzen? Dat heeft met de aard van het proces van transformeren te maken.

We hanteren in deze rapportage de volgende definitie van transformatie:

Transformatie is een proces van structurele, schoksgewijze en onomkeerbare verandering van een dominant regime³.

Het is een beweging naar een andere dominante manier van denken, werken en organiseren binnen zorg en welzijn. Transformatie vanuit deze definitie betekent dat je het stelsel van regels, waarden, normen en belangen binnen het maatschappelijk systeem heroverweegt. Daarbij zijn partijen bezig met het opbouwen en ombouwen van het nieuwe systeem, terwijl er tegelijkertijd ook een proces van afbraak van het gevestigde systeem nodig is. De X-curve van het Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) in figuur 1 laat dit visueel zien.



Figuur 1. De X-curve van DRIFT

² Wetenschappers noemen de lerende netwerken ook wel 'communities of practice' (Wenger, 1998), oftewel gemeenschappen waarin mensen vanuit verschillende werkvelden, achtergronden en gezichtspunten werken aan nieuwe praktijken rond een ingewikkeld vraagstuk.

³ In de transitiekunde zie je soms het onderscheid tussen het woord transitie (de overgang van regime A naar regime B) en transformatie (het moment waarop het nieuwe regime er is). Vanuit praktisch oogpunt gebruiken wij één woord: transformatie. De definitie van transformatie is geïnspireerd op: Rotmans, J. et al. (2001) en Grin et al. (2011).

Het opbouwen en afbouwen van een systeem brengt chaos, onzekerheid en spanning met zich mee. Daarin is steun van anderen prettig. Daarnaast geeft het proces van opbouw en afbouw ook enthousiasme en energie zodra de contouren van een nieuw systeem zichtbaar worden en het lukt om doorbraken te realiseren in het echt anders denken en doen. Dit geeft de mogelijkheid om successen te delen en van elkaar te leren.

Het is tijdens een transformatie dus waardevol om elkaar te versterken: door samen uitdagingen aan te gaan, elkaar hierin te steunen en versterken, door elkaar te inspireren en door te leren van elkaars successen (Wenger, 1998; Van der Wal & Hart, 2019).

1.2. Het Netwerk Leren Transformeren als onderzoekscontext

Het Netwerk Leren Transformeren startte in 2022 met de ambitie van zeven landelijke partijen die elkaar wilden versterken in de transformatie van zorg naar gezondheid (zie bijlage 1 voor meer informatie). Deze eerste deelnemers van het NLT gingen met elkaar op ontdekkingsreis: hoe geef je transformatieleren vorm in een lerend netwerk? Welke partijen heb je dan nodig in dat netwerk? Hoe vertaal je de theorie over transformeren naar concrete leeractiviteiten? Hoe zorg je ervoor dat deelnemers aan die leeractiviteiten de juiste handelingsperspectieven opdoen? En hoe draag je als lerend netwerk bij aan goede verspreiding van kennis en inzichten?

De deelnemers van het NLT ontdekten dat leren bij een transformatie een specifieke manier van leren vraagt: transformatieleren. Waar klassiek leren gaat om kennisoverdracht en het oplossen van bekende problemen met hulp van experts, vraagt transformatieleren om een aanpak waarin het leren door te doen, samen ontdekken en het niet-weten centraal staan (zie hoofdstuk 4).

Dit rapport presenteert de bevindingen van een actieonderzoek naar het NLT. Het laat zien hoe de deelnemers zich hebben ingespannen tot transformatieleren en wat ons dit leert over het opzetten van een lerend netwerk dat wil bijdragen aan een transformatie. Bijdragen aan een transformatie betekent in dit geval dat partijen stappen zetten op de bouwstenen van transformatie (zie hoofdstuk 3). In dit rapport geven we geen inzicht in de inhoudelijke stappen die zijn gezet op de bouwstenen. Daar moet het vervolg van het actieonderzoek nog antwoord op geven.

Het actieonderzoek kent een **case study design** – waarbij het NLT als 'de case' te zien is. Voor een preciezere omschrijving van het actieonderzoek, inclusief de gehanteerde methodieken en de manier waarop we data analyseerden, verwijzen we graag naar de bijlage 2.



1.3. Doel en doelgroep van deze rapportage

Deze rapportage is bedoeld als gids voor professionals en partijen die betrokken zijn bij het ontwerpen, aanjagen, of ondersteunen van een lerend netwerk in de context van een transformatie. In deze rapportage spreken we over deelnemers als we het hebben over individuele personen die betrokken zijn bij een lerend netwerk. Met het woord partijen bedoelen we de organisaties of samenwerkingsverbanden die betrokken zijn bij een lerend netwerk. Daarbij kun je denken aan landelijke organisaties, domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden (DSV's) of IZA-regio's.

Wij, het Ondersteuningsteam van het Netwerk Leren Transformeren, hopen dat we jullie met deze rapportage inspireren en handvatten geven om gezamenlijk de schouders onder de transformatie zetten en daarin de waarde te zien van een collectief leerproces.

Doelgroep en doel in het kort

Centrale vraagstelling: Hoe richt je een lerend netwerk in dat deelnemers versterkt in hun bijdrage aan een transformatie?

Doel: Inzichten delen over de werkzame elementen van een lerend netwerk bij een transformatie en hiermee inspiratie en tips meegeven.

Doelgroep: Personen en partijen die een lerend netwerk willen starten, leiden of ondersteunen tijdens - en ten dienste aan - een transformatie.

1.4. Leeswijzer

Na deze inleiding volgt in hoofdstuk 2 een beschrijving van wat de literatuur zegt over de praktische randvoorwaarden voor een lerend netwerk en hoe het NLT hier invulling aan gaf. In dit hoofdstuk vind je inzichten over welke samenstelling passend is bij een transformatie, over de uitdaging van het vinden van tijd en ruimte voor het leren, maar ook over de rol van een ondersteuningsteam en een gedeelde taal en visie. Hoofdstuk 3 beschrijft hoe je taal en betekenis kan geven aan het containerbegrip 'transformatie' en hoe het werken met bouwstenen hierbij kan helpen.

In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op de principes van transformatieleren en hoe je deze kunt toepassen in een lerend netwerk. Daarna geven we in hoofdstuk 5 weer hoe we invulling hebben gegeven aan het ontwerp van leeractiviteiten. Tot slot delen we in hoofdstuk 6 de belangrijkste inzichten op een rij en sluiten we af met een slotwoord.

Veel leesplezier!



Randvoorwaarden voor een lerend netwerk

Elk lerend netwerk heeft een aantal randvoorwaarden in te vullen. Belangrijk zijn: een bewuste samenstelling, een aanjager en facilitator, geld, tijd en ruimte en een gedeelde visie, taal en identiteit (Van Meerveld et al., 2014; Noordegraaf et al., 2020; Raghoenath-Munshi & Ernst-Smelt, 2025).

Hoe vul je die praktische randvoorwaarden in wanneer je een lerend netwerk inricht dat deelnemers wil versterken in hun bijdrage aan een transformatie? We delen de belangrijkste inzichten over de wijze waarop we dat in het Netwerk Lerend Transformeren (NLT) hebben gedaan.

2.1. Een passende samenstelling

De literatuur over lerende netwerken en cross-sectorale samenwerking laat zien dat de samenstelling van een netwerk van invloed is op de mate waarin deelnemers bestaande routines loslaten, alternatieve handelingsopties verkennen en nieuwe praktijken ontwikkelen (Wenger, 1998; Van Meerveld et al., 2014; Noordegraaf et al., 2020). Keuzes over de inrichting van het netwerk bepalen dus uiteindelijk wat deelnemers in het netwerk kunnen leren en welke handelingsopties zij ontwikkelen.

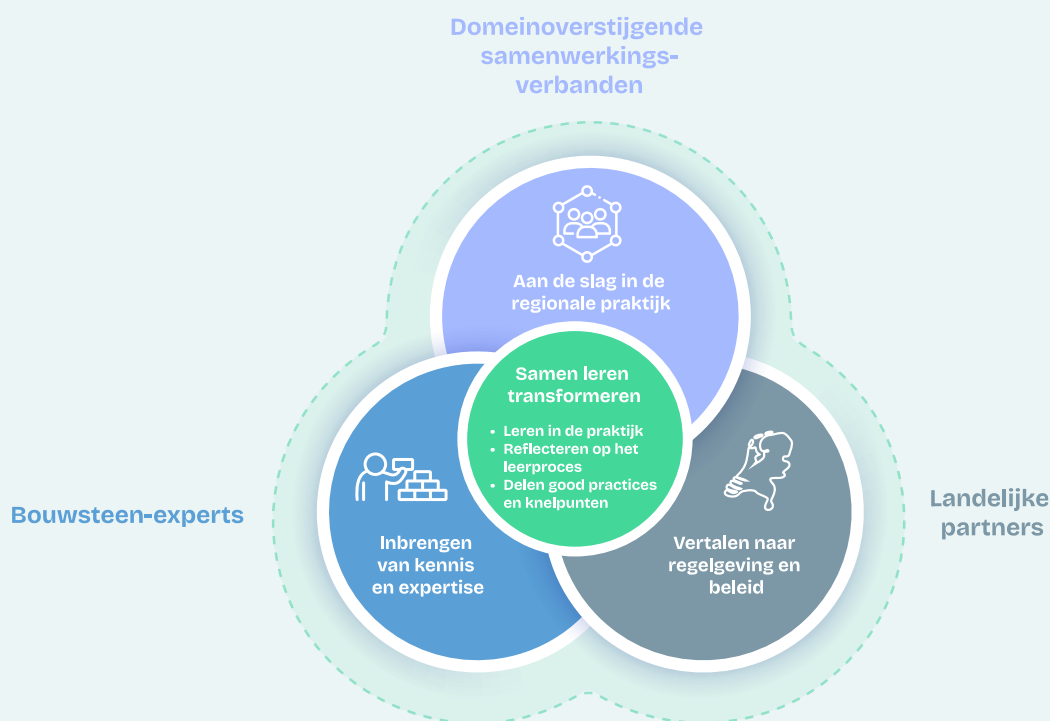
Wanneer mensen met verschillende praktijken, rollen en verantwoordelijkheden samen leren, confronteren zij elkaar met andere manieren van denken en handelen (Van Meerveld et al., 2014; Roest, 2023). Dit vergroot de kans dat deelnemers hun eigen aannames en gebruikelijke oplossingsrichtingen ter discussie stellen en experimenteren met andere manieren van samenwerken, organiseren en sturen. De literatuur beschrijft dit niet als een garantie op succes, maar als een noodzakelijke voorwaarde om tot ander handelen te komen bij complexe vraagstukken die zich niet binnen één organisatie of rol laten oplossen.

Bij transformaties speelt deze samenstelling een extra grote rol. Transformeren vraagt niet alleen om het verbeteren van bestaande werkwijzen, maar om het



ontwikkelen van nieuwe handelingspatronen die passen bij een ander systeem van waarden, rollen en verhoudingen. Een lerend netwerk kan hieraan bijdragen wanneer het deelnemers in staat stelt om vraagstukken gezamenlijk te onderzoeken, bestaande routines te doorbreken en alternatieve handelingsopties te verkennen die zij binnen hun eigen context onvoldoende tot hun beschikking hebben.

Het NLT is daarom ingericht als een netwerk waarin partijen uit verschillende lagen van het zorg- en gezondheidssysteem samenkomen. Dit gaat om partijen die in de regionale praktijk werken aan de transformatie van zorg naar gezondheid, partijen die vanuit specifieke expertisen bijdragen aan de transformatie en partijen die vanuit een landelijke rol betrokken zijn bij beleid, regelgeving en systeemvraagstukken. Deze samenstelling sluit aan bij het karakter van de transformatievraagstukken, die vragen om handelen dat verder reikt dan één organisatie, één domein of één schaalniveau (Van Vooren et al., 2020).



Figuur 2. *Communities in het Netwerk Leren Transformeren*

Figuur 2 laat zien hoe deze netwerkopzet er in de praktijk uit ziet. Bijlage 1 geeft een nadere toelichting op de samenstelling van het NLT en de betrokken groepen. In de volgende paragrafen beschrijven we welke aanvullende randvoorwaarden nodig zijn om deze inrichting te ondersteunen.

2.2. Een aanjager en facilitator

Het ontwerpen, organiseren en faciliteren van leerprocessen komt in een transformatie vaak niet vanzelf tot stand en kan niet altijd structureel worden belegd bij de deelnemers zelf (Van Meerveld et al., 2014; Noordegraaf et al., 2020). Deelnemers dragen primair verantwoordelijkheid voor hun eigen organisatie, rol en opgaven, waardoor zij in de praktijk onvoldoende tijd en ruimte hebben of ervaren om daarnaast ook leeractiviteiten te ontwerpen, af te stemmen en te organiseren. Lerende netwerken bij complexe transformaties vragen dus om actieve ondersteuning.

Een ondersteuningsteam neemt taken op zich die tijd, continuïteit en specifieke expertise vragen, zoals het voorbereiden en begeleiden van leeractiviteiten, het onderhouden van verbindingen tussen deelnemers en het borgen van samenhang binnen het netwerk (Van Meerveld et al., 2014; Borgatti & Cross, 2003). Door deze taken expliciet te beleggen bij het ondersteuningsteam, voorkomt het netwerk dat leren afhankelijk wordt van incidentele inzet of persoonlijke motivatie.

Daarnaast wijst de literatuur erop dat actieve ondersteuning nodig is om leerprocessen te beschermen tegen de druk van de dagelijkse praktijk en om te voorkomen dat leren terugvalt in uitwisseling zonder vervolg (Noordegraaf et al., 2020). Een ondersteuningsteam creëert daarmee de randvoorwaarden waaronder deelnemers hun tijd en aandacht kunnen richten op leren en experimenteren in de context van de transformatie.

Bovenstaande inzichten uit de literatuur vormden in 2022 het vertrekpunt voor de inrichting van het ondersteuningsteam binnen het Netwerk Leren Transformeren. Dit ondersteuningsteam kreeg later de naam Ondersteuningsteam Leren Transformeren (OLT) en kreeg zeven hoofdtaken:

1. Zorgen dat de praktische randvoorwaarden, die we in dit hoofdstuk beschrijven, op orde zijn;
2. Leeractiviteiten organiseren: plannen, logistieke voorbereiding, programma samen met deelnemers samenstellen, evaluatie, verslaglegging;
3. Methodieken ontwikkelen die het lerend vermogen versterken;
4. Permanent leren en verbeteren van de ervaringen binnen en met het NLT, zodat het lerend netwerk optimaal bijdraagt aan de transformatie;
5. Stakeholdermanagement: de juiste partijen en personen op het juiste moment betrekken;
6. Kennisdeling over geleerde lessen en ontwikkelde methodieken via diverse communicatiekanalen;
7. Individuele ondersteuningsvragen van deelnemers aan het NLT verbinden aan aanbod binnen het NLT.

Het OLT benadert de ondersteuning van het NLT als een programma met zeven programmalijnen. Een programmaleider bewaakt de samenhang tussen deze lijnen en is aanspreekbaar op de kwaliteit en resultaten van alle activiteiten van het programma. Vanwege de omvang en complexiteit van het NLT hebben we de organisatie zo ingericht, maar het is ook denkbaar dat een lerend netwerk minder programmalijnen bevat of zelfs niet eens als programma wordt beschouwd.



Er kan ook een keerzijde zitten aan het werken met een ondersteuningsteam. Dit team kan een te centrale en dicterende rol op zich nemen (Borgatti & Cross, 2003; Van Meerveld et al., 2014). Dit staat op gespannen voet met het uitgangspunt dat de kracht van een netwerk moet liggen in de ontwikkeling van onderlinge verbindingen tussen alle deelnemers, zodat zij elkaar weten te vinden als het nodig is. Ook is het van belang dat deelnemers aan het netwerk voldoende eigenaarschap ervaren én nemen voor het leren. Het is niet de bedoeling dat zij 'achterover leunen' en geen initiatief nemen in de opzet van leeractiviteiten. Een lerend netwerk vraagt er namelijk om dat activiteiten goed aansluiten bij de (latente) behoeften van de deelnemers. Het werken met een ondersteuningsteam vereist daarom permanente afstemming met de overige deelnemers aan het netwerk.

Ervaringen binnen het NLT – behoud van het “wij-gevoel”

Enkele deelnemers die vanaf het begin betrokken waren bij het NLT, hebben tijdens een reflectiesessie expliciet aandacht gevraagd voor behoud van het “wij-gevoel”. Concreet was er de vraag aan het OLT om met het woord 'wij' te verwijzen naar alle initiatiefnemers en niet louter het OLT. Vanaf dat moment organiseert het OLT steeds bewust reflectie op de rol van het OLT in relatie tot de landelijke partijen en bouwsteenexperts. Dit gebeurt door vragenlijsten, reflectiesessies met landelijke partijen, interviews met de deelnemers en behoefte-inventarisaties voorafgaand aan de leeractiviteiten. Naast een generieke omschrijving van de rollen van partijen in het NLT (bijlage 1), blijkt het goed te werken om per activiteit bewust stil te staan bij wie welke rol in een leeractiviteit wil vervullen. Zo ontstaat een Plan-Do-Check-Act-cyclus op de rolverdeling in het NLT, met expliciete aandacht voor de rol van het OLT en de andere partijen in het NLT.

2.3. Tijd en ruimte voor het leren

Tijd en ruimte zijn ook een randvoorwaarde om leren te verbinden aan handelen, in plaats van het leren te laten verdringen door de urgentie van de dag. De literatuur over lerende netwerken laat zien dat deelnemers zonder deze randvoorwaarden geneigd blijven om prioriteit te geven aan directe uitvoering en verantwoording, waardoor reflectie, experiment en bijstelling moeilijk van de grond komen (Van Meerveld et al., 2014; Noordegraaf et al., 2020).

Deze inzichten uit de literatuur kwamen ook naar voren uit een verkenning uit 2022 naar wat DSV's nodig hebben om stappen te zetten in de transformatie van zorg naar gezondheid. De DSV's gaven tijdens die verkenning aan dat ze behoefte hadden aan tijd en ruimte om te mogen en kunnen leren (Pluut et al., 2022). Leren dreigt vaak onder te sneeuwen in de hectiek van alledag. Zoals een deelnemer aan het NLT het later verwoordde: “Tijd nemen voor het leren is een mentaal hekje, dat echt in mensen zit, wat het lastig maakt om in de dagelijkse praktijk ruimte voor te maken”.



Daarom riep ZonMw in 2023 een leersubsidie in het leven. Deze subsidie betekende dat de DSV's voor een periode van 36 maanden tot 400.000 euro subsidie van ZonMw konden ontvangen die ze specifiek dienden te besteden aan het als DSV leren transformeren op zes bouwstenen (zie hoofdstuk 3). Ook voor IZA-regio's signaleerden ZonMw en VWS een behoefte aan leren. Voor IZA-regio's die vanaf 2024 subsidie⁴ ontvangen om hun regionale samenwerkingsstructuur te ontwikkelen en versterken, bestaat er daarom een verplichting om deel te nemen aan activiteiten van het Netwerk Leren Transformeren.

Ervaringen binnen het NLT – wel of geen extra stimulans voor het leren?

Uit de analyses van de periode mei 2024 tot juni 2025 verzamelde data, blijkt dat meerdere deelnemers (DSV's met leersubsidie) ervaren dat deze subsidie hen helpt om het leren niet te laten ondersneeuwen. Tegelijkertijd is het een permanente zoektocht om de balans te vinden tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. De hoop is dat leren uiteindelijk dusdanig ingebed raakt in het werk van alledag (en dat bijeenkomsten van het NLT dermate waardevol zijn) dat deelnemers daar ook zonder verplichting tijd en ruimte voor kunnen maken. We kunnen op het moment van schrijven van deze rapportage nog geen harde conclusies formuleren over de mate waarin het werken met een leersubsidie op korte en lange termijn bijdraagt aan het leren. Hierop zullen we in de slotrapportage over het actieonderzoek naar het Netwerk Leren Transformeren terugkomen.

2.4. Een gedeelde visie, taal en identiteit

Een gedeelde visie, taal en identiteit vormen een volgende belangrijke randvoorwaarde voor leren in een netwerk dat wil bijdragen aan een transformatie. De literatuur over communities of practice laat zien dat leren niet alleen plaatsvindt via kennisuitwisseling, maar ook via gezamenlijke betekenisgeving en het ontwikkelen van een gedeelde identiteit: deelnemers leren wie zij zijn in relatie tot het gezamenlijke vraagstuk en tot elkaar (Wenger, 1998).

Wenger beschrijft dit proces onder andere met het begrip reïficatie — een lastig woord voor het tastbaar maken van betekenis in woorden, beelden, modellen of symbolen. Door abstracte ideeën en ambities te vertalen naar herkenbare uitingen, krijgen deelnemers houvast bij wat het netwerk is, waar het voor staat en hoe men binnen dat netwerk samenwerkt. Zulke uitingen leggen gezamenlijke betekenis vast en maken deze overdraagbaar, ook wanneer deelnemers actief zijn in verschillende organisaties en contexten.

Een transformatie vraagt van deelnemers dat zij bestaande aannames, rollen en werkwijzen ter discussie stellen en ruimte maken voor andere manieren van denken en doen (Noordegraaf et al., 2020). Een gedeelde visie en taal helpen om het gesprek hierover te voeren en om nieuwe of afwijkende handelingsopties collectief bespreekbaar en verdedigbaar te maken, ook wanneer deze afwijken van bestaande normen of routines. Gedeelde uitingen maken voor de deelnemers aan het lerend

⁴ Zie voor meer informatie: <https://www.zonmw.nl/nl/nieuws/subsidie-voor-ontwikkeling-en-versterking-regionale-samenwerkingsstructuur>



netwerk en stakeholders daarbuiten zichtbaar waar het netwerk voor staat, wie erbij betrokken zijn en welke manier van werken centraal staat. Onderzoek naar lerende netwerken laat zien dat herkenbaarheid en een gedeeld verhaal bijdragen aan betrokkenheid en bereidheid om te investeren in gezamenlijk leren, zeker wanneer deelnemers actief zijn in verschillende organisaties en contexten (Van Meerveld et al., 2014; Noordegraaf et al., 2020).

Ervaringen binnen het NLT – Een visie op leren

Het Netwerk Leren Transformeren ontwikkelde een narratief over de transformatieopgave, kernachtig weergegeven in een praatplaat (zie bijlage 3). De initiatiefnemers van het NLT ervoeren deze bij de start als helpend om het waarom van het lerend netwerk uit te leggen. Daarnaast constateerden de deelnemers aan het NLT gedurende het eerste jaar dat er het volgende nodig is in een lerend netwerk dat een bijdrage wil leveren aan een transformatie:

1. Wat is transformeren?
2. Hoe kijken we als lerend netwerk naar de transformatie waaraan we een bijdrage willen leveren, in het geval van het Netwerk Leren Transformeren: de transformatie van zorg naar gezondheid?
3. Hoe kijk je naar leren en de rol van leren binnen deze transformatie?

Pas toen het NLT ongeveer anderhalf jaar onderweg was, ontdekte het OLT het belang van een visie op leren. Samen met de deelnemers constateerden we dat er regelmatig spraakverwarringen ontstonden over wat leren is en wat het vraagt van de deelnemers aan een lerend netwerk. Deelnemers uit zowel de community van landelijke partners, bouwsteenexperts als de DSV's (zie bijlage 1) ervoeren dat het lastig was om anderen mee te nemen en enthousiast te maken voor het leren en ook de houding aan te nemen die in hun ogen nodig is om succesvol samen te leren.

Daarom startte het OLT een literatuurstudie naar transformatieleren en kwam het op basis van deze literatuur en gesprekken tijdens leeractiviteiten tot zes principes voor transformatieleren. Deze zes principes voor transformatieleren ervaren wij en de deelnemers als dusdanig onderscheidend en cruciaal voor een lerend netwerk in de context van een transformatie, dat we hier hoofdstuk 4 van deze rapportage aan wijden.

Omdat het NLT de ambitie had en heeft om een open community te zijn, lanceerde het OLT in november 2024 een eigen identiteit: een logo met een bijpassende huisstijl. Het logo is geïnspireerd op kunstwerken met 'kinetische energie'. Dit staat symbool voor de levendige, constante beweging die transformatie mogelijk maakt. De ondertitel bij het logo, 'van zorg naar gezondheid', verwoordt kernachtig de missie.

Hiermee maakte het OLT alle communicatie-uitingen van het NLT herkenbaar. Ook droeg dit bij aan een gevoel van gezamenlijkheid. De lancering van logo en huisstijl ging samen met de start van de LinkedIn-community Netwerk Leren Transformeren. In de eerste weken meldden zich honderden mensen aan voor deze groep, die eind 2025 1064 leden kende en ruim 2000 weergaven van bijdragen heeft.

Bouwstenen voor de transformatie

Eerder zagen we dat transformeren meer is dan alleen het implementeren van nieuwe interventies, innovaties of werkwijzen. Die nieuwe interventies, innovaties en werkwijzen laten wel vaak zien waar het oude systeem knelt. Wanneer het gaat knellen, ervaren mensen vaak complexiteit en chaos (RVS, 2022a). Mensen kunnen dan verlammen of moeite hebben om te bepalen wat wijsheid is en welke acties vanaf daar nodig zijn.

Een gezamenlijke visie op de transformatie waarin men zich bevindt, helpt de deelnemers van een lerend netwerk om te gaan met complexiteit en onzekerheid en om gezamenlijk te zoeken naar nieuwe handelingsopties (Wenger, 1998; Noordegraaf et al., 2020). In de opstartfase van het Netwerk Leren Transformeren (NLT) is dan ook veel aandacht besteed aan wat de zeven belangrijkste bouwstenen zijn waarop je nieuwe manieren van denken en doen te ontwikkelen hebt. De bouwstenen zijn zowel te zien als de inhoudelijke transformatiegebieden als een kader of kapstok om bijvoorbeeld knelpunten mee te signaleren. We lichten deze hieronder toe en laten zien hoe de bouwstenen van pas komen in het opzetten van het NLT.



Figuur 3. De zeven bouwstenen voor transformatie

3.1. De zeven bouwstenen toegelicht

Organisatie- en governance

Deze bouwsteen gaat over het besturingsproces van de samenwerking in ruime zin. Het vraagt aan de ene kant om het inrichten van formele structuren en processen voor besluitvorming en aan de andere kant om het realiseren van de zachtere randvoorwaarden, die maken dat de structuren en processen hun functie vervullen.

Monitoring, kennis en datagedreven werken

In de transformatie bepaal je met elkaar wat je wilt bereiken. Daarbij bedenk je ook hoe je gaat monitoren of dat lukt. Hier zijn verschillende soorten data voor nodig. In de transformatie koersen we naar een geïntegreerde regionale data-infrastructuur. Dit maakt het mogelijk om op basis van kennis en data tot de juiste (beleids)keuzes te komen.

Bekostiging, financiering en contractering

We hebben andere vormen van bekostiging, financiering en contractering nodig, die een domeinoverstijgende aanpak blijvend bevorderen. Het uiteindelijke doel is om de focus te verschuiven van de kosteneffectiviteit van het aanbod naar kosteneffectieve gezondheidsoptimaliseringen voor inwoners en patiënten in de regio.

Differentiëren op subpopulaties

Om gezondheidsverschillen te verkleinen, is het belangrijk om oog te hebben voor verschillen in (sub)populaties. Dit helpt om te komen tot een gedifferentieerd interventieaanbod dat passend is bij de juiste populatie met de juiste uitdagingen.

Samenwerken met inwoners en patiënten

Inwoners en patiënten spelen een cruciale rol in het bevorderen van gezondheid en in het maken van de beweging van zorg naar gezondheid. Participatie is nodig op alle treden van de participatieladder, ook bij het meebeslissen. Inwoners en patiënten moeten in het samenwerkingsverband worden gezien als gelijkwaardige partners.

Digitalisering

Deze bouwsteen maakt het mogelijk om onze gezondheid anders te organiseren en zorg daarmee te voorkomen, vervangen en verplaatsen. Hiervoor is het belangrijk om kansen te benutten van bijvoorbeeld gezondheids-apps, uitwisseling van gezondheidsgegevens en de inzet van AI en robots.

Lerend vermogen

De transformatie vraagt om een lerende houding binnen en tussen samenwerkingsverbanden, de bouwsteenexperts en de landelijke partijen. Deze lerende houding is nodig om om te gaan met barrières en kansen en te experimenteren met nieuwe manieren van denken, doen, organiseren en regelen. Door gaandeweg stappen te zetten, te reflecteren en weer bij te stellen, zien we wat werkt en wat niet. Het vraagt bovendien dat mensen kennis over transformeren en transformatieleren tot zich nemen.

De zeven bouwstenen hangen met elkaar samen en versterken elkaar. Hoewel je ze moeilijk los van elkaar kunt zien, is het wel mogelijk om zelf een volgorde en prioritering aan te brengen. Realiseer je wel dat een verandering op de ene bouwsteen, vaak ook gevolgen heeft voor een andere bouwsteen. Zo geeft een projectleider aan:

"Gezamenlijk zijn deze bouwstenen de belangrijkste pijlers onder het huidige regime. Als we op één bouwsteen aanpassingen doen, betekent dit verschuiving op alle bouwstenen".



Ervaringen binnen het NLT - De waarde van de bouwstenen

De deelnemers aan het NLT ervaren de bouwstenen als helpend, zo blijkt uit de analyse van de data die met het actieonderzoek zijn gegenereerd. Aan de hand van de bouwstenen voeren deelnemers gesprekken met elkaar over vragen als:

- Wat hebben we de afgelopen periode per bouwsteen bereikt? Hoe duiden we dat? Wat leren we daarvan voor de komende periode?
- Waar hebben we de komende tijd de meeste aandacht aan te besteden? Waarom vinden we dat? En wat is dan een meest logische eerste (kleine) stap?
- Wat zien we gebeuren? Hoe kunnen we dat aan de hand van de bouwstenen duiden? Is er een bouwsteen waarop het knelt of zit het in het samenspel?

Aan de hand van enkele citaten van deelnemers geven we aan waar zij de bouwstenen voor benutten:

> Om overzicht te krijgen: "We gebruiken de bouwstenen voor transformatie als kader [...] en dat is helpend. De puzzelstukken komen steeds meer op de juiste plek te liggen."

> Om het begrip transformeren concreet te maken: "Leren transformeren is kijken naar het opschuiven op de bouwstenen. Transformeren dat is aan de slag met de zeven bouwstenen, dat maakt het concreet".

> Om het gesprek te voeren over wat er nodig is: "Vanuit het collectief zijn we binnen onze DSV [...] met elkaar in gesprek gegaan over de bouwstenen, in eerste instantie over 'organisatie en governance' en 'samenwerken met inwoners'. Het hielp om te komen tot leidende principes en ontwikkelpunten van waaruit we prioritering konden aanbrengen. Bestuurders, professionals en inwoners kwamen bij elkaar. Het leverde schurende gesprekken op, maar het was erg waardevol. [...] Binnenkort vindt de workshop over de andere 4 bouwstenen plaats."

> Om prioriteiten te bepalen en acties in gang te zetten: "Het is belangrijk om de bouwstenen niet steeds als één geheel te zien. Dan maak je het te groot en te abstract. Het helpt om bewust te zijn van de verbondenheid tussen de bouwstenen, maar het is goed om op te zoek te gaan naar eerste stappen op één bouwsteen en zo het vliegwiel in werking te brengen."

> Om te achterhalen waar (systeem)knelpunten ontstaan en waar dus actie op nodig is: "We hebben voor de projectcasussen een leerkaart gemaakt aan de hand van de bouwstenen. Hierin hebben we oplossingsrichtingen voor knelpunten verwerkt. We hopen dat we knelpunten hiermee kunnen opvangen."

Specifiek op de bouwsteen lerend vermogen, heeft het NLT ook een eigen visie en taal ontwikkeld die helpt om stappen op deze bouwsteen te zetten. Hierover gaat het volgende hoofdstuk.

Principes voor transformatieleren

Deelnemers aan het NLT ontdekten in 2025 dat het woord 'leren' associaties en opvattingen teweeg kan brengen die niet aansluiten bij wat het NLT deed en beoogde. Zo spraken deelnemers soms met mensen die bij leren aan een hiërarchische leraar-studentrelatie dachten. Daarom werkte het OLT een positionering van transformatieleren uit. Dit maakte het voor deelnemers makkelijker om uit te leggen wat leren in de context van een transformatie betekent en vraagt. Onderstaande figuur laat deze positionering van het transformatieleren zien.

Klassiek leren



Leren door kennisoverdracht



Weten wat je moet leren



Experts dragen over



Focus op weten

Transformatieleren



Leren door te doen



Ontdekken wat je moet leren



Experts leren mee



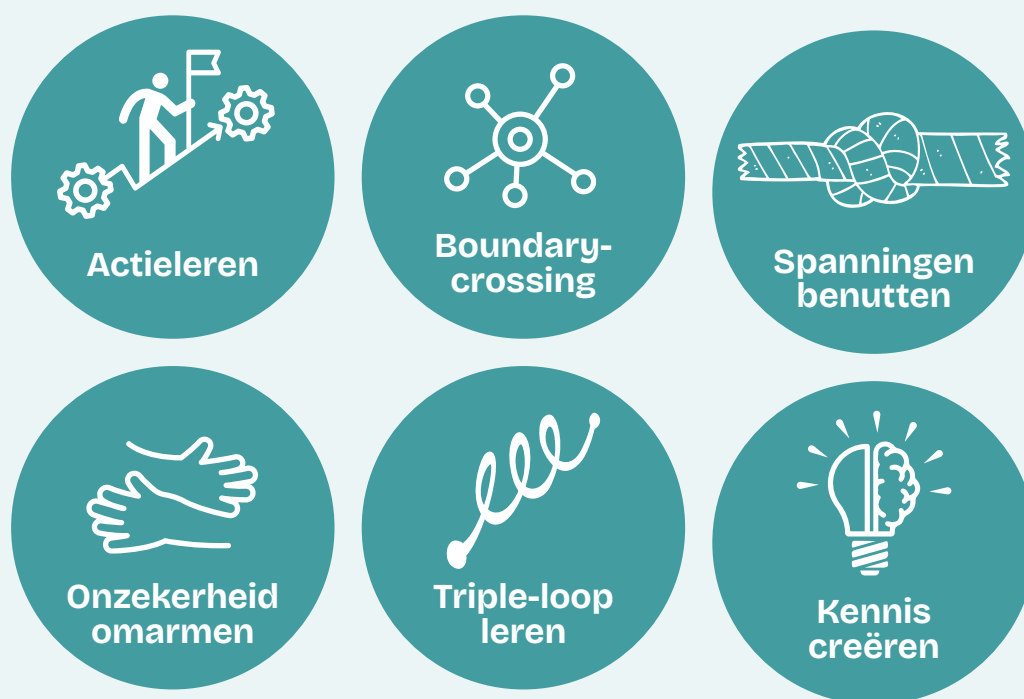
Focus op niet-weten

Figuur 4. Klassiek leren versus transformatieleren

In het boek 'Leren transformeren' beschrijven Stam en Wilken (2015) zeven principes voor transformatieleren. De auteurs formuleerden deze op basis van onderzoek naar vijf domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden die werkten aan de decentralisaties in het sociaal domein. Het OLT versimpelde deze principes, haalde overlap eruit en vertaalde de principes⁵ naar de taal en context van het NLT. Dit deden we op basis van gesprekken met deelnemers aan het NLT waarbij we tijdens leeractiviteiten en interviews vragen stelden als:

- Zijn de principes helder en herkenbaar?
- Wat vind je van de verwoording van de principes?
- Zijn de principes bruikbaar en toepasbaar?
- Is dit een volledige lijst met principes?

Uiteindelijk kwamen we samen met deelnemers aan het NLT op de volgende 6 principes:



Figuur 5. De 6 principes van transformatieleren

⁵ De principes voor transformatieleren werkten we verder uit in deze handreiking.

4.1. De zes principes van transformatieleren toegelicht

Actieleren

Actieleren is samen acties bedenken, acties uitvoeren en op basis van gezamenlijke reflectie weer tot nieuwe acties komen. Bij actieleren leren we door te doen. Door met onze voeten in de klei te staan en in de praktijk aan de slag te gaan. We leren cyclisch. We doorlopen voortdurend de stappen 'actie – reflectie – nieuwe acties bepalen'. We herhalen dit continu, zodat we steeds verder komen in de transformatie.

Boundary-crossing

Tijdens het transformatieleren steken we de grenzen over van ons team, onze organisatie, ons domein of ons samenwerkingsverband. Dit stimuleert perspectiefwisselingen, anders kijken en anders doen. Grenswerkers fungeren als tolk. Ze helpen om elkaar beter te verstaan én om verschillen op tafel te leggen. Bij het oversteken van grenzen zullen we soms ook grenzen verleggen. Dit zijn belangrijke stappen in de transformatie.

Spanningen benutten

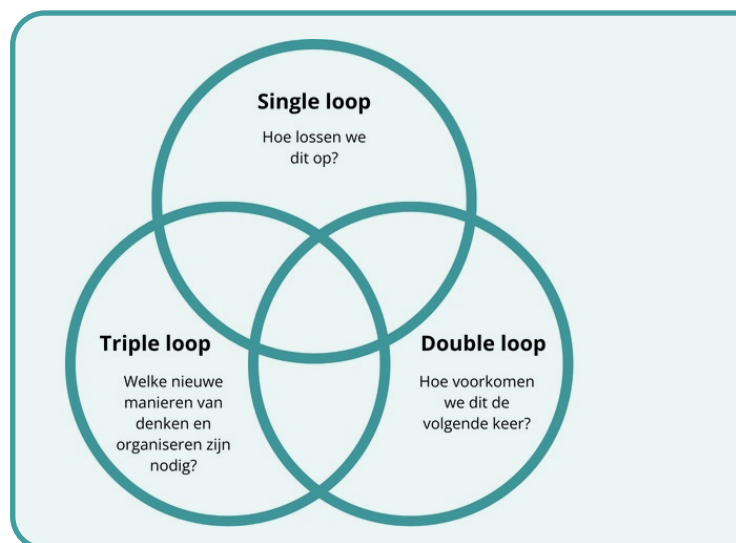
Het oversteken van grenzen en leren in de praktijk brengt spanningen met zich mee. Dit komt door de confrontatie met onzekerheden, dilemma's en mensen die anders denken en doen. In plaats van spanningen en conflicten te vermijden, is het bij transformatieleren belangrijk dat we spanningen aangaan. Door spanning te benutten kun je samen nieuwe en doorleefde handelingsopties ontwikkelen.

Onzekerheid omarmen

Transformatie is een rommelig proces waarbij we niet weten waar we heen gaan en steeds de grenzen van het bekende oversteken. De onzekerheid die dit met zich meebrengt, moeten we juist omarmen, omdat we dan met een open en onbevangen blik op zoek kunnen gaan naar nieuwe handelingsopties. Het omarmen van onzekerheid vraagt om durf.

Triple-loop leren

Er zijn drie loops van leren. Single-loop leren: het oplossen van het probleem. Double-loop leren: het aanpakken van de oorzaak van het probleem. Triple-loop leren: nieuwe handelingsopties verkennen buiten de huidige denkkaders. Triple-loop leren gaat daarmee over het bevragen van het systeem zelf: niet alleen wat we doen of hoe, maar ook waarom we het zo doen en of dit (radicaal) anders kan. Dit geeft ruimte aan nieuwe waarden, rollen, werkwijzen, processen en zelfs regels en wetten. Het betekent samen creatief en onbevangen zoeken naar nieuwe werkwijzen, rollen en verhoudingen - voorbij bestaande kaders.



Figuur 6. Triple-loop leren

Kennis creëren

De mensen in de regio bezitten samen veel ervaringskennis. Het is de kunst om deze kennis samen expliciet en overdraagbaar te maken. En om deze te verbinden aan andere kennisbronnen. De kennis die we tijdens het transformatieleren ontwikkelen, is divers: "hoe-kennis", "wat werkt-kennis?", kennis over hoe het nieuwe systeem eruit kan komen te zien en kennis over nieuwe waarden, normen en omgangsvormen. We delen relevante opgedane kennis met elkaar. Zo zorgen we ervoor dat partijen niet het wiel onnodig opnieuw uitvinden.

Net als de bouwstenen voor transformatie hangen de zes principes van transformatieleren met elkaar samen en kunnen zij elkaar versterken⁶. Tegelijkertijd kan het net als bij de bouwstenen goed zijn om soms bewust tijdelijk op één principe te focussen, omdat dit het makkelijker maakt om tot handelingsopties te komen die het transformatieleren in een regio, samenwerkingsverband en/of netwerk versterkt.

Ervaringen binnen het NLT - De waarde van transformatieleren

Tijdens de interviews die we met deelnemers aan het NLT voerden, vroegen we of de zes principes helder en volledig zijn. Uit verschillende opmerkingen kregen we hier bevestiging van:

"Ik werk met een groep van verschillende DSV's samen in Europees verband. Als wij daar samen een lijst met principes voor transformatieleren zouden moeten opnoemen, komen we tot eenzelfde lijst."

"Ik herken de principes van transformatieleren. Daarom maken we nu ook even pas op de plaats om iedereen aangehaakt te krijgen. We willen partijen niet opleggen wat de volgende stap is, maar dit juist samen bedenken".

Ook tijdens de actieleerbijeenkomst in april 2025 namen we de principes onder de loep. De deelnemende DSV's ervoeren de principes als helpend en noemden geen missende principes. We concludeerden wel dat we liever een goed Nederlands woord hebben voor het woord 'boundary-crossing' en dat het lastig is om de principes uit te leggen op B1-niveau. Mogelijk kunnen we hier in het vervolg nog een ontwikkeling op maken.

Over één principe van transformatieleren ontstond na publicatie van de handreiking discussie, en dat was over het principe 'onzekerheid omarmen'. Twee personen stelden ter discussie of de transformatie wel zo complex en onzeker is, omdat de stip op de horizon vaak al wel bekend is. Ook stelden zij dat veel nieuwe manieren van denken en doen, zoals inwonersinitiatieven en digitale innovaties, al laten zien hoe het nieuwe regime eruit moet komen te zien. Er is dus geen eensgezindheid over hoeveel we niet weten en wat al wel bekend is. Dit zal de komende periode onderwerp van reflectie en samen leren blijven binnen de ontmoetingen in het NLT.



⁶ Deze samenhang is als volgt te verwoorden: actieleren doen we samen met mensen uit verschillende domeinen en uit verschillende werk-contexten. Dit betekent dat we grenzen oversteken, oftewel boundary-crossing. Juist rond de grenzen leren we van elkaar. Het oversteken en verleggen van grenzen is spannend. Spanningen zien we als kansen om tot nieuwe manieren van denken en doen te komen. Het in kleine stappen toewerken naar een nog onduidelijke toekomst, brengt onzekerheid met zich mee. Deze moeten we leren omarmen. Spanningen en onzekerheid zijn bij transformatieleren het vliegwiel voor triple-loop leren, waarbij we oplossingen bedenken buiten de bestaande denk- en doenkaders. Over en tijdens het leerproces ontwikkelen we samen kennis.





De deelnemers van het NLT ervaren de principes voor transformatieleren op verschillende manieren helpend:

> Om focus aan te brengen in het bevorderen van het lerend vermogen:

“Ik vind het fijn om de principes naast elkaar te zien om te kijken of er onderdelen van leren zijn waar we bewuster bij stil kunnen staan. De principes kan ik meenemen naar een projectbijeenkomst.”

> Om inzichtelijk te maken wat de resultaten zijn op het versterken van het lerend vermogen: “We willen graag resultaten inzichtelijk maken, waarbij we zoeken naar een structuur om dit te doen. De bouwstenen voor transformatie geven hiervoor houvast, maar ook de principes van transformatieleren zijn helpend”.

> Om te evalueren hoe het gaat: “We evalueren de tijdlijn van de activiteiten in het programma, waarbij we alle stakeholders bij elkaar zetten. Ook bestuurders, waarmee een dialoog ontstaat. Je ziet hier bijna alle principes van transformatieleren ontstaan”.

Het toepassen van de principes van transformatieleren is een permanente zoektocht. Het helpt daarom om steeds met elkaar stil te staan bij hoe het met het leren gaat; om vervolgens acties met elkaar te formuleren die het lerend vermogen weer verder versterken en daarmee weer bijdragen aan het zetten van stappen op de bouwstenen. In de slotrapportage van het actieonderzoek naar het NLT zullen we alle inzichten op het transformatieleren bundelen.



Het ontwerp van leeractiviteiten

De bouwstenen voor de transformatie en de principes voor transformatieleren vormen samen het inhoudelijke en didactische fundament van de leeractiviteiten binnen het Netwerk Leren Transformeren (NLT). Zij geven richting aan wat er geleerd wordt en hoe dat leren vorm krijgt. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe inzichten uit de literatuur over actieleren en communities of practice zijn vertaald naar het concrete ontwerp van leeractiviteiten binnen het NLT. Bijlage 4 geeft een overzicht van alle leeractiviteiten die tot nu toe zijn georganiseerd.

De literatuur over actieleren en communities of practice beschrijft leren als een proces dat start bij urgente praktijkvraagstukken en zich ontwikkelt in een voortdurende wisselwerking tussen handelen, reflectie en uitwisseling met anderen (Revans, 1982; Wenger, 1998). Leren is daarbij niet los te zien van de context waarin professionals opereren en vraagt om actieve betrokkenheid van deelnemers. De paragrafen hieronder laten zien hoe deze uitgangspunten zijn vertaald naar keuzes in programma, deelnemers, samenhang, werkvormen en ondersteunende middelen.

5.1. Programma en doel bepalen

Effectieve lerende netwerken richten zich op complexe en urgente vraagstukken uit de dagelijkse praktijk van deelnemers (Roest, 2023; Malby & Anderson-Wallace, 2016). De relevantie van het onderwerp is een belangrijke voorwaarde voor actieve deelname en betrokkenheid: deelnemers sluiten aan wanneer zij het gevoel hebben dat het lerende netwerk bijdraagt aan hun eigen (organisatie)opgaven (Van Meerveld et al., 2014). Binnen de context van transformatie gaat het daarbij vaak om vraagstukken die raken aan meerdere bouwstenen tegelijk en waarvoor geen eenduidige oplossingen bestaan.



Om vraagstukken uit de dagelijkse transformatiepraktijk centraal te stellen in leeractiviteiten van het NLT, moet het ondersteuningsteam goed weten wat er speelt in die praktijk. Dat betekent steeds weer ophalen welke uitdagingen urgent zijn: waar stopt de voortgang, welke spanningen ervaren deelnemers aan het lerend netwerk, welke dilemma's brengen onzekerheid mee en waar is behoefte aan handelingsperspectief? Op basis van de antwoorden op deze vragen ontwerpen we leeractiviteiten. Zodra het onderwerp van een leeractiviteit helder is, bepalen we welk leerdoel centraal staat en welke vorm daarbij past. Binnen het NLT zijn we tot de ontdekking gekomen dat het helpend is om vier leervormen te onderscheiden: informeren, inspireren, reflecteren en co-creëren.

Deze manier van programmeren vergroot de herkenning en het eigenaarschap bij deelnemers: zij zien hun eigen praktijk terug in het programma. Zo gaf een deelnemer aan: *"Ook de laatste sessie [online meet-up, red.] over dilemma's rondom het lerend vermogen was erg nuttig. Het is fijn om een casus in te kunnen brengen en om daarop met anderen te reflecteren."*

Tegelijkertijd vraagt het werken met actuele praktijkvragen om flexibiliteit in planning en voorbereiding, wat spanning kan opleveren met vooraf vastgestelde programma's of verwachtingen van externe stakeholders. Het is iedere leeractiviteit zoeken naar de juiste balans in een programma dat voor alle deelnemers waardevol is. Tijdens reflectie in het OLT constateerden we dat dit niet altijd mogelijk is. Zo benoemde ook een deelnemer tijdens een interview: *"Ik merk dat de activiteiten die worden georganiseerd ver weg staan van waar hij tegenaan loopt. Hij begrijpt dat dit ook kan komen omdat alle DSV's zo verschillend zijn."*

De analyse toonde aan dat we te volle programma's vulden om aan ieders wensen te voldoen. Dat zorgt ervoor dat leeractiviteiten soms diepgang misten of voldoende tijd om daadwerkelijk acties te formuleren waar deelnemers mee aan de slag kunnen na de leeractiviteit. In het voorliggende jaar 2026 gaan we experimenteren met meer 'slanke' programma's waarin juist de verdieping in combinatie met de vertaalslag naar de eigen praktijk (het actieleren) extra aandacht krijgt.

5.2. Deelnemers en schaalgrootte kiezen

De samenstelling van deelnemers is bepalend voor de kwaliteit van het leren in netwerken. Diversiteit in perspectieven en belangen kan bijdragen aan rijkere analyses en meer integrale oplossingen, zeker bij domeinoverstijgende vraagstukken (Van Meerveld et al., 2014). Tegelijkertijd ervaren we dat leren ook gebaat kan zijn bij homogene groepen, waarin deelnemers snel herkenning ervaren en kwetsbaarheid durven te tonen.

Binnen het NLT kiezen we per leeractiviteit bewust de samenstelling. Soms brengen we verschillende perspectieven samen, zoals landelijke partijen, bestuurders, professionals en inwoners, om gezamenlijk te werken aan transformatieopgaven. Hiermee stimuleren we het eerder genoemde boundary crossing: door grenzen tussen organisaties, domeinen en perspectieven over te steken, ontstaan nieuwe inzichten en maak je zichtbaar waar bestaande werkwijzen schuren. Dat vraagt om



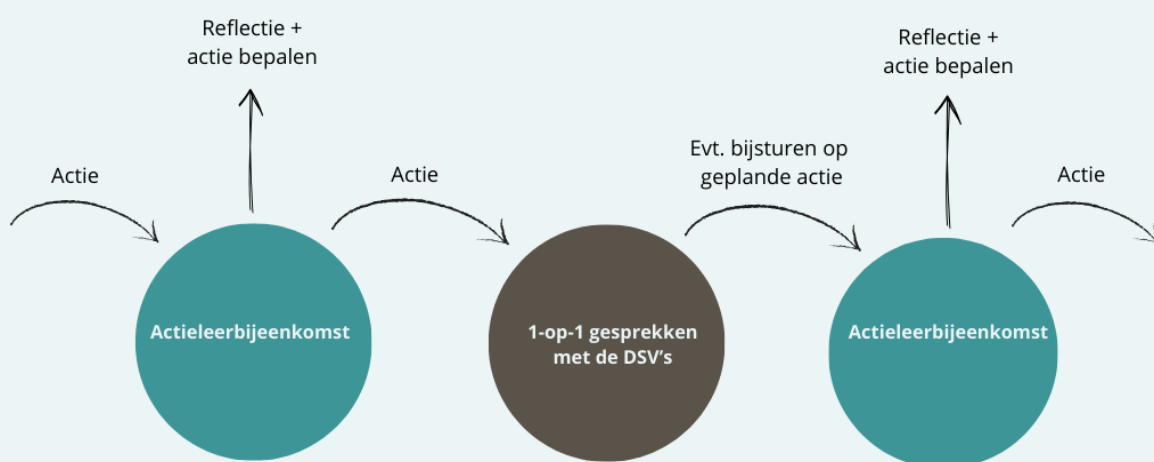
een open houding van alle betrokkenen. Een deelnemer reflecteert hierop: *"Het is fijn om te merken dat landelijke partijen niet komen om te vertellen hoe de regio het moet doen, maar dat ze oprecht geïnteresseerd zijn in de praktijk."*

In andere gevallen organiseren we leeractiviteiten voor deelnemers met vergelijkbare rollen of contexten, zoals de DSV's met leersubsidie of regiomanagers van IZA-regio's. Ook dat helpt om je perspectief te verruimen, vertelt een deelnemer: *"Vanuit je eigen project zit je soms een beetje in een 'tunnelvisie'. Daarom is het verhelderend om af en toe een andere DSV aan het woord te zien."* Daarnaast wegen we per leeractiviteit af welke schaalgrootte passend is: kleinschalige bijeenkomsten voor verdieping en interactie, grotere bijeenkomsten voor ontmoeting en netwerkvorming.

Het werken met zowel homogene als heterogene groepen blijkt waardevol: herkenning verdiept het leren, terwijl diversiteit nieuwe perspectieven opent. Wel hebben we gemerkt dat het samenbrengen van verschillende rollen en niveaus om zorgvuldige begeleiding vraagt, omdat verschillen in taal, positie en mandaat het gesprek kunnen beïnvloeden. Dit is een belangrijke rol van de zogeheten 'grenswerkers', die we als OLT vervullen maar die we ook de deelnemers van het NLT eigen willen maken.

5.3. Verbinding en herhaling in leeractiviteiten

Leren in netwerken vraagt om herhaling en samenhang. Nieuwe inzichten bekijken pas wanneer deelnemers deze meerdere keren kunnen toepassen en erop kunnen reflecteren (Walsh et al., 2023; Plater et al., 2023). Actieleren benadrukt het belang van cycli van actie en reflectie, waarin deelnemers terugkijken op eerdere stappen, leren van ervaringen en hun handelen bijstellen (Revans, 1982; Kolb, 1984).



Figuur 7. Cyclisch proces van actieleerbijeenkomsten

In het NLT ontwerpen we daarom leeractiviteiten niet als losse momenten, maar positioneren we de activiteiten expliciet als onderdeel van een doorlopend leerproces. Tijdens bijeenkomsten blikken we expliciet terug op eerdere vraagstukken en acties. Deelnemers delen wat zij hebben uitgeprobeerd, wat dat heeft opgeleverd en welke vragen zijn blijven liggen. Deze terugblik fungeert ook als 'stok achter de deur' om acties daadwerkelijk op te volgen. Maar de terugblik biedt ook ruimte om te delen wat niet werkte of anders uitpakte dan verwacht, en om onzekerheid en twijfel expliciet te maken als onderdeel van het leerproces. Figuur 7 laat dit cyclische proces van actieleerbijeenkomsten visueel zien.

De herhaling en terugkoppeling versterken de continuïteit in het leren en helpen deelnemers om stappen te zetten in hun eigen praktijk. Het leerproces wordt daarmee een samenhangend geheel, in plaats van 'losse brokjes'. Daarentegen blijkt het wel lastig om het leren in de eigen praktijk op te volgen. Gebrek aan tijd en ruimte speelt daarbij een belangrijke rol, zeker ook om andere organisaties mee te krijgen. Twee quotes van deelnemers onderschrijven dit: *"Het voelt soms als verbouwen terwijl de winkel open blijft. Daarmee bedoel ik dat het lastig is om werkwijzen aan te passen als het werk gewoon doorgaat."* En: *"Kleine (welzijns) organisaties vinden vaak geen ruimte om te leren. Zij zitten vooral in de uitvoering en hebben geen overhead die dit kan oppakken."* De komende tijd gaan we experimenteren om de opvolging van acties en het leren te verhogen, waaronder aandacht voor executiekracht en meer tijd nemen voor het formuleren van goede vervolgacties.

5.4. Keuze voor werkvormen

Actieleren, een van de principes van transformatieleren, benadrukt het belang van een cyclus waarin actie en reflectie elkaar afwisselen (Revans, 1982; Kolb, 1984). Effectieve leeractiviteiten combineren verschillende typen werkvormen, afgestemd op het doel van de bijeenkomst en het type vraagstuk. Afwisseling tussen informeren, inspireren, reflecteren en co-creëren helpt om zowel kennis als betekenis te ontwikkelen.

We kiezen daarom altijd voor werkvormen die passen bij het leerdoel en het voorliggend vraagstuk. Voor verdieping van praktijkvraagstukken gebruiken we onder andere intervisie, groepsgesprekken en de 1-2-4-all-methode. Voor inspiratie en perspectiefwisseling zetten we werkvormen in die ontmoeting en dialoog stimuleren, zoals ervaringsverhalen, stellingen of netwerkvormen. Tot nu toe zijn binnen het NLT 16 verschillende werkvormen gebruikt, gekoppeld aan verschillende leerdoelen (zie figuur 8).



Werkvorm	Informereren	Inspireren	Reflecteren	Co-creëren
Lerende check-in & check-out	X	X	X	
Presentatie	X	X		
Stellingen bespreken		X	X	
Netwerken	X	X	X	X
Ervaringsverhalen delen	X	X		
Backcasting				X
Intervisie met/zonder leerschil				X
Groepsgesprek / leerkring	X	X	X	X
Gesprekstafels	X			X
Flapdialoog			X	X
Governance bouwen		X		X
1-2-4-all		X	X	X
Rollenspel		X	X	
Ideeënbusje		X	X	X
Leerlandschap bouwen			X	X
Modder gooien			X	X
User stories			X	X
Droombeelden		X	X	X
Post-it muur		X	X	X
Rollenspel	X	X	X	X
Duo-gesprekken	X	X	X	X

Figuur 8. Gebruikte werkvormen in het NLT gekoppeld aan doelen van een leeractiviteit

De mate van structuur varieert per leeractiviteit: sommige vragen om een strakke opzet, andere laten ruimte voor open gesprek. Vaak combineren we meerdere werkvormen binnen één leeractiviteit. Figuur 9 laat zien welk soort leeractiviteiten we in het NLT hanteren en welke activiteiten geschikt zijn voor welke doelgroep.





Figuur 9. Leeractiviteiten per doelgroep

5.5. Hulpmiddelen ter ondersteuning van het leerproces

De literatuur over communities of practice en actieleren benadrukt dat leren niet alleen plaatsvindt in interactie tussen deelnemers, maar ook wordt ondersteund door hulpmiddelen die helpen om ervaringen, inzichten en afspraken expliciet te maken en vast te houden. Wenger, McDermott en Snyder (2002) stellen dat communities hulpmiddelen nodig hebben om kennis te codificeren, delen en laten circuleren. Zij beschrijven dat leerprocessen sterker worden wanneer deelnemers gebruikmaken van concrete artefacten, zoals reflectietools, documentatie en digitale platforms, die zijn ingebed in de dagelijkse praktijk. Deze hulpmiddelen fungeren als 'dragers' van het gezamenlijke leren en maken het mogelijk om voort te bouwen op eerdere inzichten, ook tussen bijeenkomsten door. Het expliciteren van ervaringen via dergelijke middelen helpt bovendien om impliciete (tacit) kennis bespreekbaar en overdraagbaar te maken. Dit ondersteunt het belangrijke principe 'kennis creëren' in transformatieleren.

Binnen het NLT zetten we verschillende hulpmiddelen in om het leerproces te ondersteunen en te verdiepen. Zo maken we gebruik van actieboekjes waarin deelnemers reflecties en voorgenomen acties vastleggen. Tijdens en na leeractiviteiten gebruiken we online tools, zoals Canva, om opbrengsten gezamenlijk te visualiseren en te documenteren. Daarnaast maken we gebruik van een LinkedIn-groep en webpagina om informatie te delen en uitwisseling tussen bijeenkomsten te faciliteren. Deze middelen zijn nadrukkelijk gekoppeld aan de leeractiviteiten zelf en ondersteunen het cyclisch proces van actie, reflectie en bijstelling.

De ingezette middelen helpen om leren concreet te maken en zorgen voor continuïteit tussen bijeenkomsten. Onze observatie is dat middelen die te los staan van de leeractiviteiten of als extra worden ervaren, minder worden gebruikt. Dit onderstreept het belang van hulpmiddelen die eenvoudig zijn, direct aansluiten bij de praktijk en actief worden ingebed in het leerproces.



Belangrijkste inzichten op een rij

Dit rapport laat zien hoe je een lerend netwerk kunt inrichten in de context van een transformatie. We beschreven eerst de randvoorwaarden voor een dergelijk lerend netwerk, daarna de bouwstenen die richting geven aan de inhoud van de transformatie van zorg naar gezondheid, en vervolgens de principes die richting geven aan transformatieleren. Daarna beschreven we hoe we invulling geven aan de leeractiviteiten. In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste inzichten op een rij en vertalen we deze naar concrete take-aways die helpen bij ontwerp- en inrichtingskeuzes voor iedereen die een transformatief lerend netwerk wil opzetten en/of ondersteunen.

Inzicht 1 | Zorg voor randvoorwaarden die leren mogelijk maken

We hebben laten zien dat een lerend netwerk bij transformatie alleen kan functioneren met randvoorwaarden die het leren uitvoerbaar maken naast de veeleisende dagelijkse praktijk. De inrichting van het lerend netwerk (wie je betreft en hoe je het netwerk opzet), de inzet van een ondersteuningsteam, expliciet ingerichte tijd en ruimte, en gedeelde taal en identiteit vormen samen de basis. Deze keuzes bepalen of deelnemers leeractiviteiten kunnen bijwonen, of zij hun vraagstukken kunnen agenderen en inzichten in de praktijk kunnen brengen, en of het lerend netwerk ruimte kan maken voor experiment en bijstelling.

Take-aways voor ontwerp en inrichting

- Kies een samenstelling die recht doet aan het gegeven dat we bij een transformatie de organisatie-, domein- en schaalgrenzen oversteken. Organiseer daarom in het lerend netwerk verbinding tussen de lokale, regionale en landelijke praktijk.
- Beleg organisatie en facilitering expliciet; laat deelnemers niet ook “even” het leerproces binnen het lerend netwerk dragen naast hun primaire werk.



- Reserveer tijd en ruimte voor leren en opvolging; koppel leeractiviteiten aan concrete vraagstukken en aan een ritme van terugkijken en bijstellen. Zorg er ook voor dat mensen vanuit hun organisatie tijd en ruimte krijgen – al dan niet gefaciliteerd door tijdelijke 'leergelden'.
- Investeer in gedeelde visie, taal, beelden en herkenbare uitingen; maak zichtbaar waar het lerend netwerk voor staat en met welke modellen of principes je als netwerk werkt.

Inzicht 2 | Benoem bouwstenen op de inhoud van de transformatie

Als gedeelde visie en taal van een lerend netwerk bij een transformatie is het helpend om een onderscheid te maken tussen het 'wat' (wat hebben we te transformeren?) en het 'hoe' (hoe willen we leren transformeren?).

Bouwstenen voor de transformatie helpen om scherp te krijgen waar de transformatie inhoudelijk over gaat. Zij maken zichtbaar dat de transformatie van zorg naar gezondheid niet alleen draait om interventies, maar om fundamenteel andere manieren van denken en handelen op meerdere inhoudelijke domeinen. Domeinen als samenwerken met inwoners en patiënten, organisatie en governance, lerend vermogen en monitoring, en kennis- en datagedreven werken.

Deelnemers gebruiken deze bouwstenen als gezamenlijk kader om hun voortgang te bespreken, om prioriteiten te bepalen en om knelpunten te verkennen. De bouwstenen helpen zo om complexe vraagstukken te ordenen en om het gesprek te voeren over waar verandering nodig is, zonder de complexiteit van de transformatie te vereenvoudigen of terug te brengen tot losse maatregelen.

Take-aways voor het inhoudelijk bespreekbaar maken van de transformatie

- Gebruik bouwstenen als gemeenschappelijke taal om vraagstukken te duiden.
- Benut deze bouwstenen om focus aan te brengen in gesprekken over voortgang en knelpunten.
- Gebruik de bouwstenen ook om prioriteiten te bepalen zonder het geheel uit het oog te verliezen.

Inzicht 3 | Ontwikkel leerprincipes

De principes voor transformatieleren geven richting aan hoe een netwerk leert. De analyse laat zien dat leren in deze context meer vraagt dan kennisdeling of het oplossen van bekende problemen. Transformatieleren richt zich op het onderzoeken van praktijkvraagstukken, het bevragen van aannames en het verkennen van nieuwe handelingsopties in een context waarin het precieze eindbeeld nog niet vastligt.

De zes principes voor transformatieleren bieden deelnemers houvast bij het vormgeven van het leren. Deelnemers gebruiken deze principes om leeractiviteiten te ontwerpen, om te reflecteren op hun manier van leren en om te beoordelen of



het leren ruimte biedt voor experiment, bijstelling en het omgaan met spanning en onzekerheid. De principes helpen om leren te verbinden aan handelen en om niet te blijven hangen in analyse of plannen.

Take-aways voor het versterken van het lerend vermogen

- Gebruik de principes om leeractiviteiten bewust te ontwerpen en te evalueren.
- Stimuleer deelnemers om de principes niet alleen in het lerend netwerk te gebruiken, maar ook in hun eigen praktijk en dagelijks handelen.
- Verbind reflectie expliciet aan actie en vervolg.
- Benoem spanning en onzekerheid als onderdeel van het leerproces.

Inzicht 4 | Ontwerp leeractiviteiten bewust en doelgericht

Het leren in een lerend netwerk krijgt pas echt vorm in de leeractiviteiten. Wie een leeractiviteit ontwerpt, bepaalt expliciet het onderwerp, het doel, de deelnemers, de schaal, de werkvormen en de middelen. Deze keuzes bepalen of een bijeenkomst leidt tot verdieping, tot perspectiefwisseling, nieuwe handelingsopties en tot concrete vervolgstappen.

We zien dat leeractiviteiten beter werken wanneer zij starten vanuit actuele praktijkvraagstukken, wanneer zij een helder doel hebben en wanneer zij deelnemers helpen om actie en reflectie met elkaar te verbinden. Daarnaast helpt het om leeractiviteiten te verbinden en te herhalen, zodat inzichten niet op zichzelf blijven staan en deelnemers voortbouwen op eerdere acties en lessen.

Take-aways voor het ontwerp van leeractiviteiten

- Zorg dat je weet wat de actuele vraagstukken zijn die spelen onder de deelnemers. Bepaal op basis daarvan de inhoudelijke onderwerpen van het programma.
- Stem deelnemers en schaal af op het doel: organiseer kleinschalig wanneer je verdieping en concrete handelingsopties zoekt; organiseer grootschaliger wanneer je ontmoeting en inspiratie centraal wilt stellen.
- Verbind bijeenkomsten met elkaar: kom terug op eerdere acties en inzichten en laat deelnemers zichtbaar maken wat zij wel of niet opvolgen.
- Kies werkvormen die pendelen tussen informatie, inspiratie, reflectie en co-creatie.
- Gebruik middelen die opvolging en overdraagbaarheid ondersteunen, zoals actieboekjes, online terugkoppeling en overzichtelijke vastlegging van acties en inzichten.



Slotwoord: samen blijven leren

Dit rapport biedt inzicht in hoe een lerend netwerk kan worden ingericht in de context van een transformatie. Wij, vanuit het OLT, doen geen uitspraken over de precieze effecten van deze inrichting op transformatie zelf, omdat het NLT nog volop actief is. Wij wilden deze eerste ervaringen nu al delen, omdat we zien dat veel partijen lerende netwerken ontwerpen. Het is zonde als we allemaal het wiel opnieuw uitvinden, dus we hopen dat we hiermee anderen inspireren en praktische handvatten meegeven.

De komende periode verkrijgen we binnen het NLT meer inzicht in de details die het verschil maken voor lerende netwerken die willen bijdragen aan transformaties in zorg en gezondheid. We blijven in ieder geval het komend jaar onze leeractiviteiten voortzetten, verdiepen het werken met de bouwstenen en principes en we blijven daarbij actieonderzoeken wat helpt en wat schuurt in de praktijk. De inzichten die hieruit volgen delen we uiterlijk eind 2027 – maar mogelijk volgen al eerdere tussentijdse inzichten in handreikingen of artikelen. We baseren de inhoud en vorm van toekomstige publicaties op de behoeften van de deelnemers van het lerend netwerk.

We willen alle deelnemers aan het NLT bedanken voor hun inzet en betrokkenheid. Zij zetten zich dagelijks in voor de transformatie van zorg naar gezondheid. Zij brengen hun praktijkvraagstukken in tijdens bijeenkomsten van het NLT, delen hun onzekerheden, hun 'briljante mislukkingen' en hun successen, en dragen zo bij aan gezamenlijk leren. Die openheid, bevlogenheid en bereidheid om te leren vormt de kern van dit lerend netwerk en maakten ook deze rapportage mogelijk.

We kijken ernaar uit om dit leren samen voort te zetten en om verdere stappen te zetten richting een zorg- en gezondheidssysteem dat toegankelijk en betaalbaar blijft. Door samen te blijven leren, experimenteren en bij te stellen, geven we samen vorm aan de transformatie die nodig is.





Bijlagen

Bijlage 1 | De samenstelling van het NLT

Het Netwerk Leren Transformeren (NLT) bestaat uit drie groepen c.q. communities. Deze communities komen soms los van elkaar samen om te reflecteren op hun rol in de transformatie. Op andere momenten komen ze juist bewust tegelijk samen om gezamenlijk te kijken naar wat de transformatie van hen vraagt (zie ook hoofdstuk 5).

De rol van de communities in het NLT is permanent in ontwikkeling. Eind 2025 is onderstaande omschrijving van de communities de meest passende verwoording van de rol van elk van de communities.

Landelijke partners

De landelijke partners waren de initiatiefnemers van het NLT in 2022, onder coördinatie van ZonMw. Deze landelijke partijen hebben als rol om alle inzichten, knelpunten en 'good practices' te vertalen naar regelgeving en beleid. De volgende partijen zetten zich daar op het moment van schrijven van deze rapportage voor in:

- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM)
- Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)
- ZonMw
- Health-Holland
- Zorginstituut Nederland (ZIN)
- Vereniging voor Nederlandse Gemeenten (VNG)
- Zorgverzekeraars Nederland (ZN)

Domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden (DSV's)

Dit zijn de partijen die zich inzetten voor de transformatie van zorg naar gezondheid in de regionale praktijk. Deze community bestaat eind 2025 uit vier subcommunities:

- DSV's met leersubsidie. Dit zijn de DSV's die een subsidie ontvangen voor Leren Transformeren, zoals beschreven in paragraaf 2.1. De focus in deze subcommunity ligt op actieleren en netwerkvorming.

- Regiomanagers en projectleiders governance: Dit betreft de personen die in de IZA-regio's leiding geven aan de transformatie en uitvoering van transformatieplannen en/of de personen die uitvoering geven aan de subsidie "Ontwikkeling en versterking van de regionale samenwerkingsstructuur IZA", een stimuleringssubsidie voor de regionale samenwerkingsstructuur⁷.
- Open community van iedereen die actief is op de transformatie van zorg naar gezondheid. De focus ligt op inspireren en netwerkvorming. We verbinden deelnemers via bijeenkomsten, online kennisdeling en gezamenlijke leeractiviteiten.
- Regiovoorzitters. Dit betreft de groep van bestuurders die bestuurlijk aanspreekpunt is voor de IZA-regio.

Het is mogelijk dat het NLT in 2026 of daarna deze subcommunities uitbreiden – afhankelijk van de behoeften en/of het momentum.

Bouwsteenexperts

De bouwsteenexperts hebben als rol om kennis en expertise in te brengen, maar ook om de opgedane inzichten te vertalen naar nieuwe kennis. De groep van bouwsteenexperts bestaat momenteel uit de volgende partijen met de bijbehorende kern-expertisen:

- Pharos: Samenwerken met inwoners en patiënten, differentiëren op subpopulaties
- Nederland Zorgt voor Elkaar: Samenwerken met inwoners en patiënten
- Alles is Gezondheid: Lerend vermogen, Samenwerken met inwoners en patiënten
- Health-Holland: Lerend vermogen, Samenwerken met inwoners en patiënten
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM): Monitoring, kennis en datagedreven werken; Organisatie en Governance

⁷ De regiomanagers luisteren naar andere namen, zoals programmamanager IZA, netwerkcoördinator of regiodirecteur. Soms zijn zij tevens projectleider governance, soms zijn dit twee verschillende personen.



Bijlage 2 | Omschrijving van het actieonderzoek

Door actieonderzoek te koppelen aan de ondersteuning van het Netwerk Lerende Transformerende (NLT), zorgen wij (vanuit het OLT) dat we continu stilstaan bij de vraag “doen we de goede dingen?” en “doen we de dingen goed?”. We voeden het NLT permanent met kennis over transformatieleren, we leren over hoe je transformatieleren in de praktijk brengt en we zorgen dat we de inzichten die we opdoen ook weer kunnen delen, maar ook om er zelf van te leren. Kortom, we doen ook actieonderzoek om ons eigen handelen aan te scherpen.

Actieonderzoek is actief veranderen en samen onderzoeken. Aan de ene kant gaan we samen met de DSV's aan de slag met het toepassen van transformatieleren in de praktijk waarmee zij stappen kunnen zetten op de bouwstenen. Tegelijkertijd onderzoeken we wat dit oplevert en krijgen we inzicht in wat een lerend systeem nodig heeft. Het actieonderzoek heeft daarmee een tweeledig doel:

- We leren de principes van transformatieleren toepassen en scherpen ze gaandeweg aan waardoor we in staat zijn om een hernieuwde set van principes op te leveren;
- We stellen de DSV's (IZA-regio's en DSV's met leersubsidie) in staat om in een lerende omgeving met elkaar stappen te zetten op de bouwstenen voor transformatie.

Samenvattend richten we ons op de volgende onderzoeksvraag:

Hoe passen we transformatieleren toe in het NLT zodat de DSV's, regio's en landelijke partijen stappen zetten op de bouwstenen?

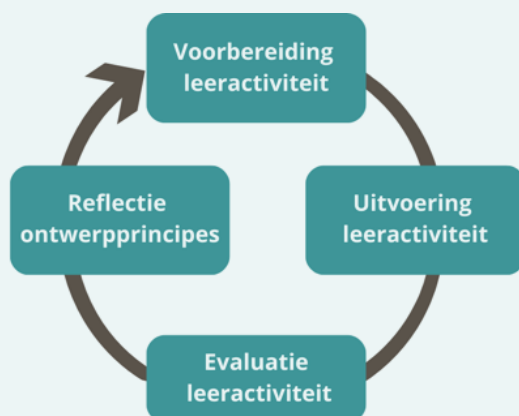
Het actieonderzoek kent daarmee de volgende verander-, leer- en kennisdoelen:

Veranderdoelen	Leerdoelen	Kennisdoelen
We faciliteren een leeromgeving voor deelnemers aan het NLT zodat zij de nodige stappen kunnen zetten op de bouwstenen die bijdragen aan de transformatie van zorg naar gezondheid.	Deelnemers aan het NLT leren door deelname aan de leeractiviteiten welke stappen zij kunnen zetten binnen hun DSV, regio of eigen organisatie, in de transformatie van zorg naar gezondheid.	We krijgen inzicht in helpende principes van transformatieleren en hoe je deze toepast in het ontwerp van een lerend netwerk en leeractiviteiten.
We ontwikkelen een practice-based set van principes voor transformatieleren voor onze specifieke context, door het toepassen van de principes van transformatieleren in het lerende netwerk.	Deelnemers aan de leeractiviteiten krijgen meer kennis en inzicht in de verschillende bouwstenen voor transformatie.	Ontwikkelen kennis over de werkzame elementen en knelpunten in het bewerkstelligen van een continu proces van transformatieleren.
We organiseren leeractiviteiten die bijdragen aan het signaleren, definiëren en oplossen van (systeem)knelpunten die de transformatie van zorg naar gezondheid in de weg staan.	Het Ondersteuningsteam van het NLT leert hoe de principes van transformatieleren toe te passen in de leeractiviteiten.	We krijgen inzicht in hoe het lerende netwerk bijdraagt aan het zetten van stappen op de bouwstenen en daarmee ook welke geboekte resultaten er per bouwsteen zijn.

Figuur 1. Verander-, leer- en kennisdoelen binnen het actieonderzoek

Cyclisch proces

In het actieonderzoek draait het om het ontwerpen van een proces van transformatieleren binnen een lerend netwerk met daarbij een centrale rol voor het ontwerp van leeractiviteiten. Bij elke nieuwe leeractiviteit benutten we de lessen uit eerdere leeractiviteiten. Onderstaande figuur laat zien hoe het ontwerpproces van leeractiviteiten eruitziet.

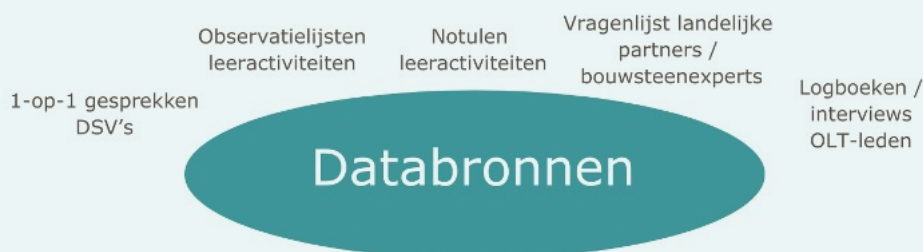


Figuur 2. Cyclisch ontwerpproces rondom leeractiviteiten

De voorbereiding van alle leeractiviteiten in het NLT bestaat uit: a) behoeften van beoogde deelnemers scherp krijgen, b) beschikbare kennis inventariseren en benutten en c) de principes transformatieleren van transformatieleren vertalen naar vorm en inhoud.

Onderzoeksmethoden

Tijdens de uitvoering van de activiteiten observeren we methodisch middels een observatielijst. Op iedere leeractiviteit volgt vervolgens een evaluatie met lessen voor toekomstige leeractiviteiten en het bredere ontwerp van het lerende netwerk. Daarnaast hebben we voortdurend reflectie- en evaluatiemomenten als OLT om opvallende bevindingen met elkaar te delen. Ook scherpen we de principes van transformatieleren aan als we constateren dat deze nog niet voldoende richtinggevend zijn voor het ontwerp van de leerprocessen. Een overzicht van de databronnen die we uiteindelijk hebben gebruikt voor het beschrijven van deze rapportage, vind je in figuur 3.



Figuur 3. Overzicht databronnen

Data-analyse

De analyse van de gegenereerde data bestond allereerst uit open en selectieve coderingen in het software-programma Atlas.ti. Zonder vooraf thema's te bedenken voorzagen we interessante samenhangende tekstfragmenten van een code, gevolgd door het coderen aan de hand van de principes voor transformatieleren en de bouwstenen voor transformatie (zie hoofdstuk twee). Vervolgens hebben we axiaal gecodeerd: we keken naar de overkoepelende thema's die uit deze coderingen naar voren kwamen.



de Blikvanger

Leren transformeren



Bijlage 4 | Leeractiviteiten 2022-2025

Activiteiten door de jaren heen

2022

Start van bijeenkomsten landelijke partijen: ontwikkeling van netwerk en ondersteuningsprogramma

2023

Kick-off Netwerk, incl. zelftest en lancering subsidie-oproep
Webinar over subsidie-oproep
Twee workshoprondes over de bouwstenen voor subsidieaanvragers

2024

Startbijeenkomst
Online workshop leerlandschap
1-op-1 gesprekken
Online uitwisselmoment
Bijeenkomst IZA-netwerk
Online uitwisselmoment
Actieleerbijeenkomst met F. Kraanen, A. Weggelaar en intervisie

2025

Online workshop digitalisering	Workshop organisatie- en governancevraagstukken
Online uitwisselmoment	Online uitwisselmoment
Online meet-up	IZA-bijeenkomst
Workshop samenwerken met inwoners	Intervisiebijeenkomst
1-op-1 gesprekken	Online workshop monitoring, kennis- en datagedriven werken en lerend vermogen
Reflectiesessie	Sessie bouwsteenexperts
Online workshop samenwerken met burgers	Online uitwisselmoment
Inspiratiesessie	Actieleerbijeenkomst (voor IZA-regio's)
Intervisiebijeenkomst	Actieleerdag DSV's
Actieleerbijeenkomst (met workshops over vier bouwstenen)	Online uitwisselmoment
	Sessie landelijke partijen

Literatuurlijst

- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management science*, 49(4), 432-445.
- Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. W. (2011). *On patterns and agency in transition dynamics: Some key insights from the KSI programme*. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 76-81.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Loorbach, D. A. (2014). *To Transition! Governance Panarchy in the New Transformation*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Malby, B., & Anderson-Wallace, M. (2016). *The Rise of Networks and Network Working. Networks in Healthcare*. Emerald Group Publishing Limited
- Raghoenath-Munshi, S.C., & Ernst-Smelt, H. (2025). *Handreiking voor het oprichten van een netwerk voor samenwerking in de eerst 100+1000 dagen van een kind*.
- Noordegraaf, M., Heres, L., Terpstra, N., Bos, A., Kolthoff, E., Bovens, C., & Wilt, A. (2020). *Krachtig lerende netwerken. Samenwerkend leren in interorganisatiele netwerken voor de aanpak van terrorisme en criminaliteit*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Plater, L., Nyman, S., Joubran, S., & Al-Aidroos, N. (2023). Repetition enhances the effects of activated long-term memory. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 76(3), 621-631.
- Pluut, B., Waaijer, K., Te Marvelde, D., De Boer, V. (2022). *Verkenning Domeinoverstijgende Samenwerkingsverbanden (DSV's): Uitdagingen en kansen voor toekomstige ondersteuning*. Den Haag: ZonMw en Pluut & Partners.nl
- Revans, R. W. (1982). *The origin and growth of action learning*. Bromley: Chartwell-Bratt.
- Roest, M. (2023). *Netwerken en samenwerking: Voor het verbeteren van patiëntveiligheid*. Tranzo, Tilburg University.
- Rotmans, J., Kemp, R., & van Asselt, M. (2001). More evolution than revolution: Transition management in public policy. *Foresight*, 3(1), 15-31.
- RVS (2020). *Gezondheidsverschillen voorbij: complexe ongelijkheid is een zaak van ons allemaal*. Den Haag: Raad voor Volksgezondheid en Samenleving.
- RVS (2022a). *De kunst van het innoveren: tijd voor een maatschappelijk perspectief op zorginnovatie*. Den Haag: Raad voor Volksgezondheid en Samenleving.

- RVS (2022b). *De regio als redding? Over de dilemma's rond regionaal werken aan gezondheid en zorg en het belang van balanceren*. Den Haag: Raad voor Volksgezondheid en Samenleving.
- RVS (2023). *Is dit wel verantwoord? Hoe de zorg betekenisvol rekenschap kan afleggen in tijden van een transitie*. Den Haag: Raad voor Volksgezondheid en Samenleving.
- Stam, M., & Wilken, J. P. (2015). Zeven principes van transformatieleren. In A. Kooiman, J. P. Wilken, M. Stam, E. Jansen, M. van Biene (Reds). *Leren transformeren: hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* (pp. 108-124). Movisie.
- Van Meerveld, E., Vos, F. F., Bos, E. E. E. E., & Jansen, Y. Y. (2014). *Meerwaarde van een lerend netwerk: casus National Inzetbaarheidsplan*. Hoofddorp: TNO.
- Van Vooren, N. J., Drewes, H. W., de Weger, E., Bongers, I. M., & Baan, C. A. (2020). Cross-sector collaboration for a healthy living environment—which strategies to implement, why, and in which context?. *International journal of environmental research and public health*, 17(17), 6250.
- Visser, M., De Boot, A.W.A., Werner, G.D.A., Van Riel, A., Gijsberts, M.I.L. (2021). *Kiezen voor houdbare zorg. Mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Vugts, M., Scheefhals, Z., Vader, S., Reckman, P., & van Vooren, N. (2025). *Vormgeving en inrichting van domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden voor de transformatie van zorg naar gezondheid. Tussenrapportage Lerende evaluatie Regionale Samenwerking*.
- Walsh, M. M., Krusmark, M. A., Jastremski, T., Hansen, D. A., Honn, K. A., & Gunzelmann, G. (2023). Enhancing learning and retention through the distribution of practice repetitions across multiple sessions. *Memory & Cognition*, 51(2), 455-472.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 2-3.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press.

