

EEN DELPHI-STUDIE NAAR HET LISO FRAMEWORK

**Een aanvulling van
uitgangspunten en werkzame
elementen bij het werken in
organisatie-overstijgende
leernetwerken**

TNO 2023 R12786 – 28 december 2023

EEN DELPHI-STUDIE NAAR HET LISO FRAMEWORK

Een aanvulling van uitgangspunten en
werkzame elementen bij het werken in
organisatie-overstijgende leernetwerken

Auteurs	Drs. Wildeman, I. & Dr. Pannebakker, N.
Rubricering rapport	TNO 2023 R12786
Aantal pagina's	62 (excl. voor- en achterblad)
Aantal bijlagen	3
	060.55705/01.09

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

© 2023 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
1.1	Leernetwerken in het sociaal domein	1
1.2	Het LISO-framework	2
1.3	Doelstelling	3
2	Delphi-onderzoek	5
2.1	Methode.....	5
2.2	Resultaten	5
2.3	Discussie	10
3	Conclusie	14
4	Dankwoord.....	15
	Bijlage 1. Overzicht respondenten aan de Delphi	16
	Bijlage 2. Overzicht resultaten Delphi-ronde 1	17
	Inleiding.....	17
	Begrippenkader	17
	Wijzigingen in uitgangspunten en werkzame elementen	18
	Wijzigingen in kernelement Community context	19
	Wijzigingen in kernelement Leernetwerk	21
	Wijzigingen in kernelement Organisatie	26
	Wijzigingen in kernelement Synergie.....	31
	Wijzigingen in kernelement Opbrengsten	36
	Wijzigingen in kernelement Kennistransfer van opbrengsten.....	39
	Wijzigingen in kernelement Leerrendement.....	42
	Bijlage 3. Totaaloverzicht prioritering per kernelement.....	50
	Literatuur.....	53

1 Inleiding

1.1 Leernetwerken in het sociaal domein

Binnen het sociaal domein spelen complexe maatschappelijke vraagstukken, zoals de aanpak van gezinnen met of armoede of het duurzame plaatsen van werkzoekenden. Voor deze vraagstukken zijn innovatieve ideeën en oplossingen nodig. Deze innovaties zijn vaak niet een-dimensioneel en kunnen enkel bedacht en uitgevoerd worden wanneer de expertise van alle betrokkenen bij deze vraagstukken wordt benut, dus van zowel gemeenteambtenaren, praktijkprofessionals, wetenschappers, docenten en lectoren van Hogescholen en cliënten/gezinnen/ inwoners/ werkzoekenden (Wenger, 2000; Wenger 2011). Om vanuit een gezamenlijke visie te komen tot nieuwe oplossingen voor een vraagstuk en het invoeren van de ontwikkelde vernieuwingen worden steeds vaker organisatie-overstijgende leernetwerken ingezet (ook wel community of practice, learning community, living lab of werkplaats genoemd).

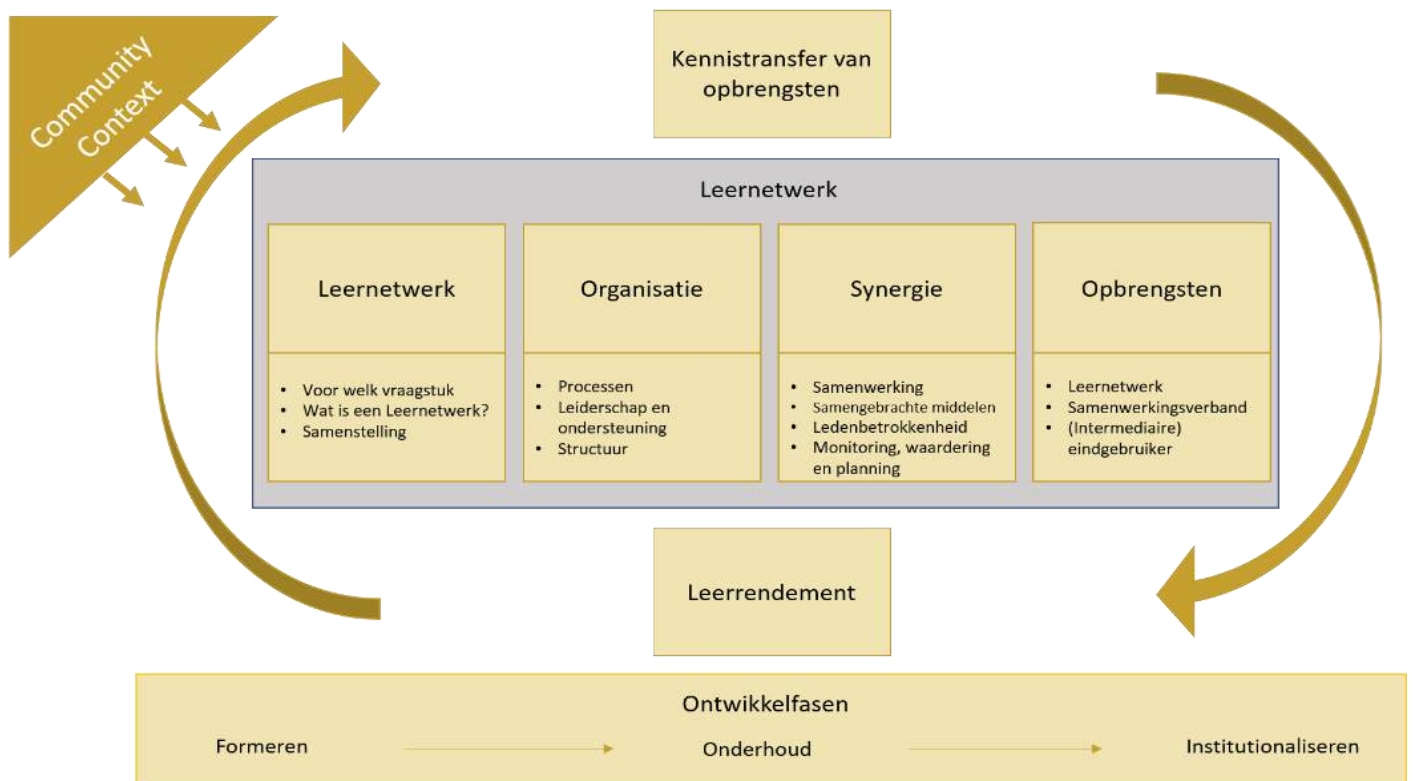
Leernetwerken bestaan uit groepen met mensen die gezamenlijk 1. informeel leren over een vraagstuk; 2. nieuwe innovaties bedenken en opzetten; of 3. deelnemen aan een onderzoek. Een leernetwerk bestaat meestal uit een kerngroep van 10-15 personen (Pannebakker et al., 2019). Randvoorwaarden voor een goed lopend leernetwerk zijn facilitering in tijd en ruimte, goede organisatie, coördinatie en aansturing en inbedding in de organisatie en draagvlak (Boogaard et al., 2017; Goes et al., 2010). Leernetwerken zijn succesvoller wanneer 1. er ruimte is voor de inbreng van alle perspectieven (Elwyn, 2012); 2. er ingezet wordt op leren, waarbij diverse vormen van 'leren' gecombineerd worden (triple loop learning) (Tosey, 2021; Senninger, 2000); en 3. impliciete kennis expliciet gemaakt wordt (Polanyi, 2002; Lam, 2000).

Ondanks de brede inzet van leernetwerken binnen het sociaal domein ontbreekt een goede theoretische basis voor de ondersteuning en evaluatie van deze leernetwerken. Het framework 'Leernetwerken in het sociaal domein' (LISO) voorziet hierin. LISO is door TNO Healthy living & Work ontwikkeld in samenwerking met het lectoraat "Transformaties in de zorg voor jeugd" aan de Hogeschool Leiden (Pannebakker & Wildeman, 2021). De gebruikerservaringen met het framework laten positieve resultaten zien voor zowel de startende als meer ervaren leernetwerken.

1.2 Het LISO-framework

Het framework 'Leernetwerken in het sociaal domein' (LISO) heeft als doel om (beginnende) leernetwerken te ondersteunen en te evalueren. In dit framework wordt aandacht besteed aan de vraag hoe stakeholders door samen actiegericht te leren, oplossingen kunnen bedenken voor hun complexe vraagstuk en deze ook toe te passen (Dunn-Butterfoss, 2007, Pannebakker e.a., 2020). In afbeelding 1 staat het framework afgebeeld. LISO bestaat uit acht kernelementen die te ordenen zijn naar throughput (contouren van een Leernetwerk, organisatie, synergie en leren zichtbaar maken), output (opbrengsten en kennistransfer) en randvoorwaarden (community context, ontwikkelfasen). Voor elk kernelement zijn uitgangspunten geformuleerd en op basis van wetenschappelijke literatuur werkzame elementen geïnventariseerd (Pannebakker & Wildeman, 2021, Pannebakker & Wildeman, 2023). Het framework ondersteunt professionals bij vragen als 'hoe stel je een Leernetwerk samen?', 'hoe creëer je synergie in de groep?' en 'hoe zorg je dat opbrengsten toepasbaar gemaakt worden in de praktijk?'. Door aandacht te besteden aan deze kernelementen, wordt het opzetten en in standhouden van een organisatie-overstijgend Leernetwerk eerder een succesvolle onderneming.

Afbeelding 1 Het LISO-framework



Leernetwerken in de praktijk

LTSO is ontwikkeld op basis van wetenschappelijke inzichten en praktijkkennis in het brede sociaal domein. We bespreken twee organisatie-overstijgende Leernetwerken waarbij de ontwikkelaars van LTSO betrokken zijn en waarbinnen het framework is ontwikkeld: A. Werkplaats SAMEN, een regionaal Leernetwerk uit het jeugddomein en B. Community of Practice Gewogen Maatwerk, een landelijk Leernetwerk gericht op het verbeteren van de dienstverlening voor werkzoekenden.

Werkplaats SAMEN

De leden van de [werkplaats SAMEN](#), gezinnen, gemeenten, praktijkorganisaties, hogescholen en kennisinstituten, willen bijdragen aan het gezond en veilig opgroeien van de jeugd in de regio's Midden-Holland, Haaglanden en Holland-Rijnland. Dit bereiken ze door elkaars expertise te benutten om kennisproducten te ontwikkelen en implementeren. Hiermee versterkt SAMEN de samenwerking tussen organisaties en wordt een bijdrage geleverd aan de opleiding van (toekomstige) professionals. Uitgangspunten voor de leerstructuur zijn het investeren in een sociale omgeving waar opvoedproblemen als 'normaal' worden gezien; waar ouders en jongeren in kwetsbare omstandigheden en hun sociale omgeving elkaar in alledaagse vraagstukken helpen; en waar integrale, professionele zorg voor de jeugd indien nodig beschikbaar is. Binnen deze werkplaats zijn vijf regionale Leernetwerken opgestart, gericht op de maatschappelijke vraagstukken normaliseren, integraal werken, kwetsbare gezinnen, kindermishandeling en complexe ouderrelaties. De werkplaats SAMEN bestaat inmiddels dertien jaar.

Community of Practice Gewogen Maatwerk

In de Community of Practice Gewogen Maatwerk (CoP) buigen zes gemeenten en één gemeenschappelijke regeling zich samen met beroepsvereniging SAM, Divosa, hogescholen en kennisinstituten over de vraag hoe de dienstverlening aan werkzoekenden (en werkgevers?) verbeterd kan worden door meer inzet van Gewogen Maatwerk, een aanpak voor methodisch handelen (voor achtergrondinformatie zie [Community of Practice Gewogen maatwerk \(divosa.nl\)](#)). Leden leren met elkaar hoe ze principes van methodisch werken kunnen toepassen en ontwikkelen met elkaar kennis waarmee steeds meer inhoud geven wordt aan Gewogen Maatwerk. De CoP Gewogen Maatwerk is sinds 2020 actief.

1.3 Doelstelling

Om het LTSO-framework te onderbouwen werden drie scoping reviews uitgevoerd, waaronder een review naar werkzame elementen van een organisatie-overstijgend Leernetwerk in het jeugddomein en het domein van Werk & Inkomen (Pannebakker & Wildeman, 2021, Pannebakker & Wildeman, 2023). Deze onderzoeken hebben waardevolle inzichten gegeven over de werkzame elementen bij het opstarten en evalueren van leernetwerken én het vertrouwen in het framework verstevigd.

Desondanks constateerden de ontwikkelaars ook dat de stand van de wetenschap nog beperkt is. Met name het beperkte aantal praktijkgerichte onderzoeken (of studies) doet vermoeden dat nog niet alle werkzame elementen bij het opstarten en evalueren van leernetwerken beschreven zijn in empirisch onderzoek. Dat beeld zien de ontwikkelaars in de praktijk bevestigd: er zijn aanvullende werkzame elementen voor leernetwerken die in onderzoek nog niet geadresseerd zijn. Een Delphi-studie is dan een passende onderzoeksmethode om in te zetten. Om meer inzicht te krijgen in de werkzame elementen van het LISO framework.

Een Delphi-studie is een onderzoekstechniek waarbij data worden verzameld bij experts van het betreffende vakgebied. Het biedt tevens mogelijkheden om de werkzame elementen te wegen: welke elementen zijn meer en welke minder van belang bij het opstarten en evalueren van organisatie-overstijgende leernetwerken? Het doel van dit onderzoek is dan ook tweeledig 1) om aanvullende, werkzame elementen te vinden voor het LISO framework en 2) meer consensus te bereiken in de (praktijk)kennis over dit onderwerp (Chuenjitwongsa, 2017).

2 Delphi-onderzoek

2.1 Methode

Dit onderzoek is in financiering van TNO uitgevoerd - gericht op het ontwikkelen van nieuwe kennis. Het onderzoek is voorgelegd aan een de interne ethische toetsingscommissie van TNO (2022-084).

Respondenten zijn (praktijk) onderzoekers en professionals die werkzaam zijn bij (publieke) gezondheidszorgorganisaties, onderzoeksinstituten en universiteiten binnen het sociale domein. De respondenten zijn door middel van de sneeuwbalmethodiek geworven via de landelijke netwerken van de werkplaatsen jeugd, sociaal domein en publieke gezondheid. Verder werd via het netwerk van de begeleidingsgroep van het LISO-framework geworven: professor Chris Kuiper (Hogeschool Leiden, iHub en UVA) , dr. Pepijn van Empelen: dr. Chris Wallner (Hogeschool Leiden), dr. Suzan van de Pas (Hogeschool Leiden) en dr. Karlijn Stals (NJI). Deze begeleidingsgroep is opgericht vanuit het ZonMw-project “Regionale werkplaatsen jeugd”, deelproject Leren & implementeren (Dossiernummer: 70-74700-98-310). Binnen dit project is het LISO-framework ontwikkeld (zie ook: www.werkplaatssamen.nl).

De Delphi-studie bestond uit twee ronden:

- In ronde één ontvingen experts een digitale vragenlijst waarin zij werden gevraagd om per kernelement aan te geven welke uitgangspunten en werkzame elementen nog ontbraken.
- In ronde twee werd nogmaals eenmalig een digitale vragenlijst verstuurd. Experts werden gevraagd om de uitgangspunten (inclusief de nieuw geformuleerde uitgangspunten), per kernelement, te prioriteren op basis van relevantie. Vervolgens werd gevraagd om per uitgangspunt aan te geven in hoeverre deze belangrijk zijn voor het functioneren van een organisatie-overstijgend Leernetwerk. Hiervoor konden respondenten een 5-punts-Likertschaal invullen [1 – zeer onbelangrijk; 5 – zeer belangrijk]. Tenslotte werd de respondenten gevraagd of de gewijzigde/nieuw toegevoegde elementen aan het LISO framework correct waren weergegeven en of er nog zaken misten.

2.2 Resultaten

We beschrijven de respondenten en resultaten uit de twee Delphi-ronden.

Beschrijving deelnemers ronde 1 en 2

In ronde 1 zijn 154 experts zijn benaderd om deel te nemen aan de Delphi-studie. 46 experts hebben de digitale vragenlijst ingevuld, waarvan 38 volledig en 8 onvolledig (Zie bijlage 1 voor een overzicht van experts). Het overgrote deel van de

respondenten is werkzaam binnen het onderzoek (zie tabel 1). In sommige gevallen (n – 21) was er wel sprake van een dubbelfunctie (bijvoorbeeld deelnemers die naast onderzoek, ook werkzaam zijn in beleid of praktijk zijn) Deelnemers zijn o.a. werkzaam binnen universiteiten, hogescholen, onderzoeksinstituten en jeugdhulporganisaties. In ronde 2 zijn dezelfde 154 experts benaderd. 35 experts hebben de digitale vragenlijst voor de tweede keer ingevuld, waarvan 31 volledig en 4 onvolledig. Ook ditmaal is het overgrote deel van de respondenten werkzaam in het veld van onderzoek (zie tabel 1). 37% is werkzaam in het domein van jeugd, 23% in het domein van werk en inkomen, 31% in een ander sociaal domein en 23% is niet werkzaam in één van deze domeinen. Ook hierbij was er in een aantal gevallen (n – 12) sprake van een dubbelfunctie.

Tabel 1 Percentage deelnemers per werkveldgebied ronde 1 en 2

Werkveld	% ronde 1	% ronde 2
Onderzoek	67%	74%
Beleid	28%	23%
Praktijk	33%	23%
Anders	41%	29%

Noot. N ronde 1 – 46, N ronde 2 – 35; Meerdere werkveldgebieden waren aanklikbaar.

Resultaten ronde 1

Experts hebben feedback gegeven op zowel de gebruikte begrippen binnen het framework, als de uitgangspunten en werkzame elementen. Op basis van deze feedback zijn vier grotere wijzigingen doorgevoerd (zie bijlage 2):

1. Er is een begrippenkader toegevoegd, Hierin zijn de belangrijkste begrippen rondom organisatie-overstijgende leernetwerken en LISO zijn uitgewerkt. Een voorbeeld hiervan is ‘De trekker van het Leernetwerk: de trekker doet de dagelijkse aansturing. De trekker vervult deze rol op basis van aanzien en positie in het veld.’
 - De formulering van drie kernelementen is aangepast:
 - ‘Implementeren van resultaten’ werd ‘Kennistransfer van opbrengsten’
 - ‘Resultaten’ werd ‘Opbrengsten’
 - ‘Leerlessen expliciteren en vatten’ werd ‘Leren zichtbaar maken’

2. Er is een nieuw deelelement geformuleerd, namelijk samenwerking. ‘Samenwerking’ is een onderdeel van het kernelement ‘Synergie’. Dit deelelement benadrukt het belang van een goede samenwerking voor het functioneren van het leernetwerk. Deelnemers, zo is de onderbouwing van de experts, zijn meer tevreden over deelname aan het leernetwerk wanneer er sprake is van een goede samenwerking. Ook bevordert de samenwerking het onderlinge leren, wat bijdraagt aan het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van vernieuwingen. Experts benoemen randvoorwaarden voor samenwerking (zoals ‘er wordt een oplossing bedacht voor tegenstrijdige belangen’) en randvoorwaarden voor het gelijkwaardig samenwerken tussen leden met verschillende perspectieven binnen het leernetwerk zoals ervaringsdeskundigen met wetenschappers (zoals ‘er is een respectvolle omgang naar elkaar’).

3. Er zijn nieuwe uitgangspunten geformuleerd

De aanvullingen van de praktijkexperts zijn doorgesproken en gewogen door de ontwikkelaars. Wanneer mogelijk zijn deze aanvullingen gebruikt als versterking van de al bestaande uitgangspunten. Soms werd het uitgangspunt doorontwikkeld om de aanvullingen een plek te geven. Wanneer de praktijkexperts een aspect van werken in leernetwerken benoemden dat nog niet in het LISO was opgenomen, dan werd een nieuw uitgangspunt geformuleerd. Er zijn negen nieuwe uitgangspunten geformuleerd bovenop de 38 al bestaande uitgangspunten. Bij de kernelementen community context en processen (organisatie) en institutionaliseren (ontwikkelfases) zijn de meeste uitgangspunten toegevoegd.

4. Er zijn werkzame elementen toegevoegd onder de uitgangspunten per kern/deelelement

De suggesties van de praktijkexperts zijn gewogen t.o.v. bestaande werkzame elementen. Deze zijn soms aangevuld en waar nodig zijn nieuwe elementen geformuleerd. Experts werden gevraagd literatuurverwijzingen aan te geven waar mogelijk; deze zijn opgenomen in het vernieuwde LISO framework. De praktijkexperts hebben bij elk uitgangspunt (in de regel meerdere) werkzame elementen toegevoegd.

De wijzigingen en het begrippenkader zijn weergegeven in Bijlage 2 'Overzicht resultaten Delphi-ronde 1' (Pannebakker & Wildeman, 2023) (zie bijlage 1). Dit document is vervolgens voorgelegd aan de experts tijdens de tweede ronde van de Delphi-studie.

Resultaten ronde 2

De tweede ronde van deze Delphi is gericht op het prioriteren van de uitgangspunten. Hiervoor is allereerst een top drie samengesteld van uitgangspunten per kernelement. De resultaten zijn terug te vinden in tabel 2. De uitgangspunten met een (E) zijn geformuleerd o.b.v. suggesties van praktijkexperts; uitgangspunten zonder (E) zijn geformuleerd o.b.v. wetenschappelijke literatuur. Van de 24 uitgangspunten benoemd in de top 3 komen er achttien ook terug in wetenschappelijk onderzoek en zijn er zes enkel op basis van praktijkervaring geformuleerd.

Tabel 2 Uitgangspunten van het LISO-framework: de top 3 per kernelement

Kernelement	Uitgangspunten
Community context	<ol style="list-style-type: none"> 1. De kans op een succesvol organisatie-overstijgend leernetwerk is groter wanneer er duidelijke doelen worden gesteld (E). 2. Een leernetwerk werkt beter wanneer de ambities aansluiten bij de strategische koers van de consortiumpartners (E). 3. Een leernetwerk werkt beter wanneer het is ingebed in een goed functionerend samenwerkingsverband.
Leernetwerk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een organisatie-overstijgend leernetwerk is bij uitstek geschikt om verschillende expertises, perspectieven en behoeften bij elkaar te brengen (E). 2. De leden van een leernetwerk zijn gemotiveerd om een complex maatschappelijk vraagstuk aan te pakken. 3. In een leernetwerk wordt geleerd, samengewerkt en onderzoek gedaan.
Organisatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Richt het leernetwerk zo in, dat de voordelen van deelname opwegen tegen de kosten. 2. Zet in op gezamenlijke besluitvorming om de samenwerking goed te laten verlopen. 3. Gedeeld leiderschap verbetert het functioneren van het leernetwerk.
Synergie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deelnemers zijn meer tevreden over het leernetwerk wanneer de kwaliteit van de bijeenkomsten van het leernetwerk hoog is. 2. Deelnemers zijn meer tevreden over deelname aan het Leernetwerk wanneer er sprake is van een goede samenwerking (E). Ook bevordert de samenwerking het onderlinge leren, wat bijdraagt aan het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van vernieuwingen. 3. Tevreden en toegewijde leden zullen vollediger deelnemen aan het werk van het leernetwerk.
Opbrengsten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een leernetwerk levert opbrengsten op voor deelnemers en het leernetwerk. 2. Een leernetwerk levert opbrengsten op voor het consortium en het werkveld. 3. De betekenis van de resultaten kunnen verschillen voor de deelnemers in het organisatie-overstijgende leernetwerk (E).
Kennistransfer van de opbrengsten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ontwikkel een plan voor de kennistransfer van het leernetwerk naar de organisaties van de leden. 2. Ontwikkel een plan voor de toepassing van de kennisproducten en innovaties in de moederorganisaties van de leden. 3. Maak een analyse van de financiële gevolgen voor de inzet van de innovaties uit het leernetwerk binnen de moederorganisaties en bespreek de resultaten.
Leren zichtbaar maken	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schep de condities binnen een leernetwerk waardoor er geleerd kan worden. 2. Kies bewust voor werkvormen die het leren stimuleren. 3. Samenwerkend leren heeft een positief effect op de leerprestaties.
Ontwikkeifases	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het leren vormt de rode draad door alle fases van een leernetwerk heen (formeren, onderhoud en institutionaliseren) (E). 2. Een leernetwerk kan zich blijven ontwikkelen wanneer er doorlopend aandacht besteed wordt aan de beoogde doelen en de attitude van deelnemers. 3. Er zijn verschillende randvoorwaarden voor het opstarten van een Leernetwerk.

*De uitgangspunten met een (E) zijn geformuleerd o.b.v. suggesties van praktijkexperts; uitgangspunten zonder (E) zijn geformuleerd o.b.v. wetenschappelijke literatuur

Verder is geïnventariseerd welke uitgangspunten belangrijk zijn voor het functioneren van een organisatie-overstijgend Leernetwerk. De uitgangspunten met een gemiddelde van 4,5 en meer werden opgenomen in een lijst van uitgangspunten belangrijk voor het functioneren van een organisatie-overstijgend Leernetwerk. Dit leverde 10 resultaten op. Deze zijn terug te vinden in Tabel 3. Zeven van deze uitgangspunten zijn ook opgenomen in de top 3 per kernelement, zoals beschreven in Tabel 2. Voornamelijk uitgangspunten onder de kernelementen Leernetwerk, Synergie en Opbrengsten werden belangrijk gevonden door de experts (minstens 2 uitgangspunten per kernelement relevant). Zie voor het totaal overzicht van de score per uitgangspunt Bijlage 3 'Overzicht resultaten Delphi-ronde 2'.

Tabel 3: De tien meest relevante uitgangspunten voor het functioneren van organisatie-overstijgende leernetwerken volgens praktijkexperts.*

1.	Zorg ervoor dat de randvoorwaarden op orde zijn om een organisatie-overstijgend leernetwerk te doen slagen (E).
2.	Deelnemers dienen voldoende gefaciliteerd te worden om deel te nemen aan het organisatie-overstijgende leernetwerk (E).
3.	Tevreden en toegewijde leden zullen vollediger deelnemen aan het werk van het leernetwerk.
4.	Deelnemers zijn meer tevreden over het Leernetwerk wanneer de kwaliteit van de bijeenkomsten van het Leernetwerk hoog is.
5.	Schep de condities binnen een Leernetwerk waardoor er geleerd kan worden.
6.	Een organisatie-overstijgend Leernetwerk is bij uitstek geschikt om verschillende expertises, perspectieven en behoeften bij elkaar te brengen (E).
7.	De kans op een succesvol organisatie-overstijgend Leernetwerk is groter wanneer er duidelijke doelen worden gesteld (E).
8.	Een Leernetwerk levert opbrengsten op voor deelnemers en het Leernetwerk.
9.	Een Leernetwerk levert opbrengsten op voor het consortium en het werkveld .
10.	Zorg ervoor dat de randvoorwaarden op orde zijn voor het borgen van de resultaten en/of het eindigen van een Leernetwerk (E).

*De uitgangspunten met een (E) zijn geformuleerd obv suggesties van praktijkexperts; uitgangspunten zonder (E) zijn geformuleerd obv wetenschappelijke literatuur

Experts hebben ook feedback gegeven op het PDF bestand met het overzicht van wijzigingen. Grotendeels werd aangegeven dat de uitgangspunten en/of werkzame elementen juist zijn weergegeven (83%). Ook geeft de meerderheid van de experts aan dat dat uitgangspunten en/of werkzame elementen duidelijk zijn weergegeven (70%). Feedback laat zien dat de uitgangspunten en werkzame elementen soms wat abstract geformuleerd en dat het conceptuele verschil tussen uitgangspunten en werkzame elementen soms lastig te zien is. Wat volgens enkele experts nog mist is o.a.: goede voorbeelden en een prominentere rol voor de doelgroep.

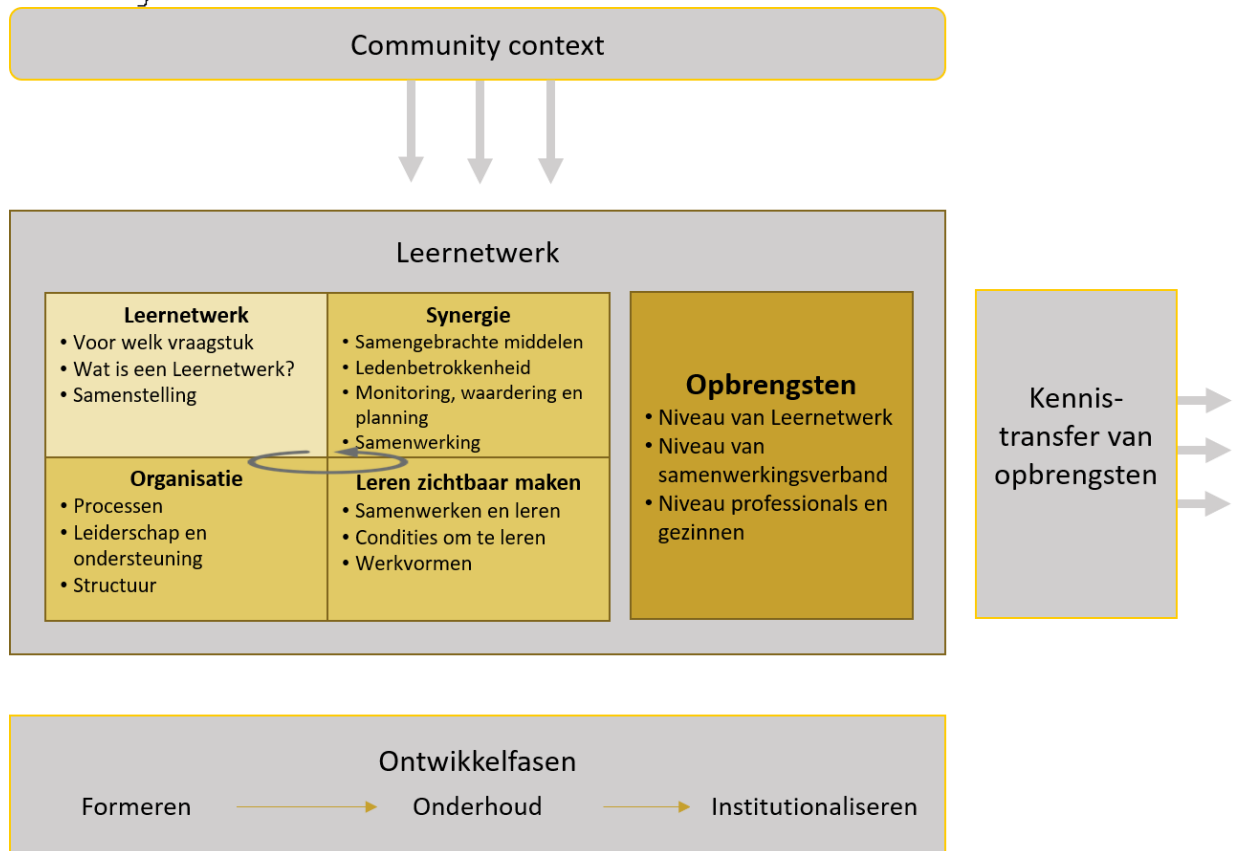
2.3 Discussie

Het doel van dit onderzoek was om aanvullende, werkzame elementen te vinden voor het LISO framework en meer consensus te bereiken in de praktijkkennis over wat werkt in het opstarten en evalueren van organisatie-overstijgende leernetwerken. Met behulp van twee Delphi-ronden onder experts hebben we a) de uitgangspunten en werkzame elementen van het framework aangepast en aangevuld; b) een prioritering gemaakt van relevante uitgangspunten per kernelement en c) hebben we de tien uitgangspunten vastgesteld die volgens de experts het meest belangrijk zijn voor het functioneren van een Leernetwerk. De

aanvullingen en aanpassingen aan het framework, naar aanleiding van de eerste ronde van de Delphi-studie, zijn volgens de meeste experts juist en duidelijk beschreven.

De experts hebben onze inzichten zoals geordend in het LISO-framework grotendeels bevestigd (zie afbeelding 2). Dit benadrukt de kracht van het LISO-framework voor het modelmatig weergeven van de werking een Leernetwerk, niet alleen vanuit wetenschappelijk oogpunt maar ook bekeken vanuit de praktijk. Er zijn evenwel drie kernelementen aangepast wat betreft formulering. Door aanpassing van deze kernelementen (nieuwe kernelementen: opbrengsten, kennistransfer van opbrengsten, en leren zichtbaar maken) heeft leren een centralere plek gekregen in het framework. Verder is onder het kernelement 'synergie' een nieuw deelelement toegevoegd, namelijk 'samenwerking'. Het framework is van oorsprong gebaseerd op de 'Community Coalition Action Theory' (CCAT model) met een basis in de preventieve gezondheidszorg (Butterfoss, 2007; Kegler & Swan, 2011). Binnen deze theorie over coalitievorming staan thema's zoals leren en samenwerken minder centraal. Ook binnen de eerder uitgevoerde scoping reviews in de domeinen jeugd en arbeidsreïntegratie kwamen deze thema's niet heel expliciet naar voren. De praktijkexperts hebben in dit Delphi-onderzoek het LISO-framework verrijkt.

Afbeelding 2 Doorontwikkeld LISO-framework



Van de 24 uitgangspunten benoemd in de top 3 is ruwweg een derde gebaseerd op praktijkervaring van de experts. Twee-derde komt ook naar voren in

wetenschappelijk onderzoek. (Pannebakker & Wildeman, 2021; Wildeman & Pannebakker, 2022; Wildeman & Pannebakker, 2023). Dit bevestigt de meerwaarde van dit Delphi-onderzoek en de toegevoegde waarde van de expertise uit de praktijk. De experts vragen evenwel om een versimpeling van het framework en een verdere uitwerking van het *hoe*. Hoe kun je de werkzame elementen toepassen in de praktijk? Welke concrete handelingsperspectieven zijn er om het groepsgevoel te vergroten (werkzaam element) wanneer de ledenbetrokkenheid achterblijft (uitgangspunt), cruciaal voor het vergroten van de synergie in het Leernetwerk (kernelement). We weten dat het inzetten op collectief leren (werkzaam element) een goede werkvorm is (uitgangspunt) bij het zichtbaar maken van het leren is (kernelement), maar hoe doe je dat in de praktijk? Deze roep om verdere uitwerking is begrijpelijk. Nu er consensus is over de werkzame elementen zoals beschreven in het LISO-framework, rijst de vraag om versimpeling van het framework en verdere uitwerking van concrete handelingsperspectieven.

Bij de tien belangrijkste uitgangspunten voor het opstarten en evalueren van een Leernetwerk valt op dat de experts inzoomen op randvoorwaarden, zoals het faciliteren van deelnemers, organiseren van goede sessies en de randvoorwaarden voor het borgen van opbrengsten. De ontwikkelaars van LISO zien ook in de praktijk dat bij het starten van een Leernetwerk hier te weinig bij wordt stilgestaan. Daarvoor werd de factsheet 'ik wil een Leernetwerk opstarten' ontwikkeld. Daarin wordt geadviseerd een kwartiermaker te beleggen voor het komen tot een ambitie, programmering en financiering van het Leernetwerk alvorens het Leernetwerk echt te starten (Pannebakker, 2022). Wanneer de randvoorwaarden voor de start goed zijn geadresseerd, komt een Leernetwerk in betere positie om te slagen.

2.3.1 Overwegingen

Sterk aan onze studie is dat deze voldoet aan de richtlijnen voor het uitvoeren van een Delphi-studie (Chuenjitwongsa, 2017). Met 46 experts deelnemend aan de eerste ronde, voldoet deze Delphi-studie aan de deelnemersnorm van minstens 30 respondenten. Daarnaast heeft meer dan 70% van het aantal respondenten van ronde 1 deelgenomen aan de tweede ronde. Een andere sterke kant is dat we inbreng hebben ontvangen van experts uit verschillende richtingen binnen het sociale domein (bijvoorbeeld zorg voor jeugd, werk en inkomen, gezondheidsbevordering, preventie en sociaal werk). Een belangrijke kanttekening is dat het grootste deel van de deelnemers werkzaam is in het veld van (praktijk) onderzoek. Het zou daarom interessant zijn om het framework nogmaals voor te leggen aan experts vanuit de uitvoeringspraktijk en beleidskant.

2.3.2 Aanbevelingen voor praktijk en vervolgonderzoek

Dankzij deze Delphi zijn aanvullende werkzame elementen en uitgangspunten geïnventariseerd en voor het opstarten en evalueren van organisatie-overstijgende leernetwerken. Daarmee is de theoretische basis onder het LISO framework verder verstevigd en kan er gekeken worden naar de volgende stap in het professionaliseren van deze werkvorm voor het ontrafelen van complexe vraagstukken. De onderzoeksagenda omvat onder andere een evaluatie van het framework in de praktijk. Hierbij hoort een onderzoekspzet die inzet op het verhogen van praktijkwaarde van LISO, zoals een realist evaluation. Daarmee ontstaat meer inzicht voor wat werkt voor wie en wanneer.

De prioritering van uitgangspunten helpt bij het versimpelen en bruikbaar maken van het LISO- framework, maar de praktijkexperts dringen aan op verdere versimpeling met een uitwerking van concrete handelingsperspectieven. De stevige basis van LISO maakt dit ook mogelijk. De ontwikkelgroep van LISO bespreekt de versimpeling van het framework; bijvoorbeeld door het prominenter neerzetten van de uitgangspunten en de deelelementen weg te laten. Er is door de Delphi een overzicht van de top 3 uitgangspunten per kernelement, waardoor het framework minder omvangrijk wordt. Verder wordt komend jaar een handboek ontwikkeld waarin juist de concrete handelingsadviezen terugkomen. Doelgroep zijn praktijkinstellingen en (lokale)overheid die een leernetwerk willen opstarten of evalueren. Door tegemoet te komen aan de suggesties van de experts om LISO verder te versimpelen en uit te werken, wordt de bruikbaarheid verhoogd.

Om de werkvorm leernetwerken verder te professionaliseren is het van belang dat er meer aandacht komt voor de randvoorwaarden die nodig zijn om een Leernetwerk te laten slagen. Gezonde financiering waarmee coördinatie, communicatie, kwalitatieve sessies en deelname aan het Leernetwerk kunnen worden voorzien is daarbij onontbeerlijk. Bij het gesprek over kosten, hoort ook een afweging voor efficiency, i.e. of het doel van het leernetwerk niet ook met een andere, minder intensieve werkvorm kan worden behaald. Daarbij horen vragen als 'Is dit vraagstuk echt zo complex of is er al een expert die goed onderbouwd advies kan geven' en 'Hoe intensief moet er eigenlijk worden samengewerkt met stakeholders voor het behalen van deze ambitie'? Overstijgende leernetwerken zijn een intensieve wijze van samen leren en innoveren, die met name passend is bij complexe vraagstukken.

3 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om consensus te bereiken op basis van de praktijkkennis over wat werkt in het opstarten en evalueren van organisatie-overstijgende leernetwerken. Met behulp van twee Delphi-ronden onder praktijkexperts hebben we dit doel bereikt. De inzichten worden gebruikt om het LISO-framework verder te optimaliseren en te versimpelen, zodat het framework aansluit bij wat professionals in de praktijk belangrijk vinden. Door deze aanpassingen te maken wordt het framework toegankelijker en completer, doordat wetenschap en praktijk elkaar aanvullen.

4 Dankwoord

Deze Delphi-studie is uitgevoerd in samenwerking met verschillende experts rondom leernetwerken: Mede-ontwikkelaars van het LISO-framework en adviseurs bij onderhavig onderzoek professor Chris Kuiper (Hogeschool Leiden, iHub en UvA) en dr. Pepijn van Empelen, en de leden van de begeleidingsgroep van het door ZonMw gefinancierde project Leren & implementeren waarbinnen het [LISO-framework](#) is ontwikkeld: lector Chris Wallner (Hogeschool Leiden), lector Suzan van de Pas (Hogeschool Leiden) en dr. Karlijn Stals (NJI). We danken hun daarvoor. Ten slotte danken we de experts die hebben meegewerkt in de eerste en/of tweede ronde, zij zijn genoemd in bijlage 1.

Bijlage 1. Overzicht respondenten aan de Delphi

De volgende experts hebben toestemming gegeven om genoemd te worden:

1. Addi van Bergen, AWPG NZH / GGD Hollands Midden
2. Alona Labun, Jeugdhulp Friesland / Kenniswerkplaats Jeugd Friesland
3. Anneke Boven, Divosa
4. Anneke Goudswaard, TNO
5. Annelies Kooiman, Movisie
6. Annelinde Vandenbroucke, Hogeschool Utrecht
7. Bente Schöttelndreier, Divosa
8. Carlijn Brouwer, TNO
9. Chris Kornmann, gemeente Amsterdam
10. Chris Kuiper, iHUB UVA HL
11. Christa Nieuwboer, Avans Hogeschool
12. Christian Wallner, Hogeschool Leiden
13. Dana Ravestein, TNO
14. Djoeke van Dale, RIVM Gezond Leven
15. Estelle Becht, Avans Hogeschool
16. Gaby Hauck, Divosa
17. Geiske Bouma, TNO
18. Harry de Boer, TNO
19. Ien van de Goor, Tranzo, TSB, Tilburg University
20. Irene de Brauw-Pedroz, stichting Jeugdformaat
21. Jolanda Mathijssen, Tilburg University
22. Klaus Boonstra, GGD Fryslan
23. Lian Stouthard, Vilans
24. Lilian Linders, Inholland
25. Louis Polstra, Hanzehogeschool Groningen
26. Lucienne van Eijk, UMCG-C4Youth
27. Manja van Wezep, Gemeente Utrecht
28. Marcel van Druenen, SAM
29. Margarethe Hilhorst, SAM
30. Marieke Stork, Vilans
31. Mariëtte Hoogsteder, Amsterdam UMC, locatie VUmc
32. Marije Verhoeks, NJI
33. Marloes Vooijs, TNO
34. Matthijs Baas, Universiteit van Amsterdam
35. Maud ter Bogt, GGD Gelderland-Zuid; Radboudumc; Acade
36. Menno Reijneveld, UMC Groningen
37. Mirka Hirsch, Levell
38. Myriam van Tol, Regionale Kenniswerkplaats Jeugd Noord-Veluwe / GGD Noord- en Oost-Gelderland
39. Myrte Thoolen, Avans Hogeschool
40. Noortje Wiezer, TNO
41. Paul Preenen, TNO
42. Paul van der Aa, Hogeschool Rotterdam
43. Rianne Reijs, GGD Zuid Limburg en Maastricht University
44. Rick Kwekkeboom, Hogeschool van Amsterdam/KMR
45. Roland Blonk, Tilburg Universiteit
46. Rosa Lucassen, Netwerk&Co
47. Ruth Spijkerboer, Hogeschool Leiden
48. Sharon Stellaard, Triade Vitree
49. Sjoerd Sinke, iHUB
50. Sophie de Valk, iHUB
51. Wilma Otten, TNO
52. Wilrike Pasman, TNO

Bijlage 2. Overzicht resultaten Delphi-ronde 1

Inleiding

Op basis van alle inbreng van deskundigen zijn nieuwe uitgangspunten en werkzame elementen geformuleerd. In dit document geven wij hiervan een overzicht. Aanpassingen zijn te herkennen aan de **blauwe kleur**. Informatie, aangepast op basis van de inbreng van deskundigen, kunt u herkennen aan de referentie (E) aan het einde van een zin.

Naar aanleiding van de eerste Delphi-ronde zijn de titels aangepast van drie kernelementen:

- Implementeren van resultaten → Kennistransfer van opbrengsten
- Resultaten → opbrengsten
- Leerlessen expliciteren en vatten → Leerrendement

Ook is er een nieuw deelelement geïnventariseerd, namelijk: samenwerking. Zie de volgende afbeelding voor het overzicht van alle kern- en deelelementen.

Begrippenkader

Op basis van de inbreng van deskundigen hebben wij een begrippenkader toegevoegd ter verheldering van bepaalde termen.

Begrip	Definitie
Organisatie-overstijgend leernetwerk	Organisatie-overstijgende leernetwerken hebben als doel om bij te dragen aan de oplossing voor een complexe maatschappelijke vraagstuk. Het leernetwerk is een leerwerk-gemeenschap waarbinnen wordt ingezet op samenwerken, leren, innoveren en het benutten van deze oplossingen tussen verschillende organisaties, disciplines of sectoren. Leernetwerken kennen verschillende verschijningsvormen. Een organisatie-overstijgend leernetwerk is bij uitstek geschikt als de expertise en know-how van individuele organisaties ontoereikend is om een bepaald vraagstuk op te lossen of een bepaald doel te verwezenlijken
Sociaal domein	Hieronder verstaan we alle organisaties, diensten en voorzieningen die mensen ondersteunen, leefbaarheid vergroten en participatie in de samenleving bevorderen. In het sociaal domein werken gemeenten en maatschappelijke organisaties samen om de gezondheid, welzijn en veiligheid van burgers te stimuleren en hen volwaardig te laten participeren.

Coördinator	In een groter samenwerkingsverband met meerdere leernetwerken, stimuleert een coördinator het leren en de kennistransfer over de leernetwerken heen, gericht op het behalen van de gedeelde missie van het leernetwerk.
Leden	Deelnemers aan een leernetwerk noemen we leden. Zij kunnen op persoonlijke titel deelnemen of op aanspraak van de organisatie waar zij werkzaam zijn. Deelnemers hebben een betrokkenheid bij het complexe maatschappelijke vraagstuk waarop het Leernetwerk gericht is.
Consortiumpartners	De meeste leden van een leernetwerk zijn vertegenwoordigers van een organisatie. De samenwerkende organisaties - de partners- vormen samen een consortium.
Initiator	De initiator van het leernetwerk is de motor achter de oprichting van het Leernetwerk en die op basis van aanzien en positie in het veld een boegbeeld is van het Leernetwerk
Trekker	De trekker van het leernetwerk doet de dagelijkse aansturing. De trekker vervult deze rol op basis van aanzien en positie in het veld.
Complex maatschappelijk vraagstuk	Kenmerkend voor deze vraagstukken is dat ze zijn ontstaan door een optelsom van oorzaken waardoor een oplossing niet makkelijk gevonden is. Daarom werken verschillende organisaties, disciplines of sectoren samen om in stappen oplossingen te ontwikkelen.
Opbrengsten en kennisproducten	In een leernetwerk creëren leden een waardevolle opbrengst of meerwaarde, ook wel waardecreatie genoemd. Deze waardecreatie zit voor een groot deel in het geleerde (leerrendement). Opbrengsten worden vastgelegd in concrete kennisproducten, zoals reflectieverslagen, e-magazines, bijscholingsmodules en methodieken. Opbrengsten vinden plaats op verschillende niveaus, 1. voor de leden van het leernetwerk (up-to-date kennis, leven lang ontwikkelen); 2. voor de organisatie waar zij werkzaam zijn (een betere concurrentiepositie vanwege veranderingen in de hulp of dienstverlening) en 3. voor de maatschappij (transformatieve oplossingen waardoor de dienst en hulpverlening in het sociaal domein burgers beter ondersteunen).

Wijzigingen in uitgangspunten en werkzame elementen

Op basis van de inbreng van deskundigen hebben wij de uitgangspunten en werkzame elementen aangepast of toegevoegd. We geven de aanpassingen per kern-

en deelelement weer in het [blauw](#); de zwart gedrukte teksten komen uit het originele versie van het LISO-framework.

Wijzigingen in kernelement [Community context](#)

Uitgangspunten:

- Inbedding in een duurzaam samenwerkingsverband
- Bij meerdere leernetwerken stimuleert een coördinator het leren
- [Aansluiten op de strategische koers van leden](#)
- Risico's worden genomen om tot innovaties te komen
- [Duidelijke doelen](#)

Uitgangspunt: Een leernetwerk werkt beter wanneer het is ingebed in een goed functionerend samenwerkingsverband (3).

Onderbouwing

De kwaliteit van dit samenwerkingsverband is afhankelijk van de mate waarin:

- er gezamenlijk subsidie wordt verkregen (2).
- consortiumpartners elkaar als rivalen of samenwerkingspartners beschouwen (20).
- [Er wordt vanuit diverse consortiumpartners samengewerkt vanuit gezamenlijke doelstellingen en ambities. Men voelt zich medeverantwoordelijk voor de gezamenlijke opgave \(E, D'Amour, 2008\).](#)
- consortiumpartners autonomie ervaren (2).
- er aandacht is voor het afstemmen van (werk)processen, doelen en strategie (2).
- [Leernetwerken zijn ingebed in de regionale context \(E\).](#)
- [er meebewogen kan worden met veranderende context van de consortiumpartners \(E\).](#)
- Consortiumpartners die met name draaien op vrijwilligers of giften, hebben meer moeite deel te nemen aan leernetwerken dan vast gefinancierde organisaties (4).

Uitgangspunt: Bij meerdere leernetwerken stimuleert een coördinator het leren

Uitgangspunt: In een groter samenwerkingsverband met meerdere Leernetwerken, stimuleert een coördinator het leren en de kennistransfer over de Leernetwerken heen. Deze coördinator heeft een bijzondere positie. Naast dat deze verantwoordelijk is voor de dagelijkse taken zoals het plannen, implementeren en evalueren van de activiteiten van het samenwerkingsverband, is de coördinator ook de motor achter de projecten binnen het samenwerkingsverband die aan de missie bijdragen.

Onderbouwing

De onderbouwing is, naar aanleiding van de feedback van de deskundigen, niet aangepast.

Uitgangspunt: Een leernetwerk werkt beter de ambities aansluiten bij de strategische kopers van de consortiumpartners.

Onderbouwing

Voor een goed functionerend leernetwerk is het belangrijk om aan te sluiten bij de strategie van de consortiumpartners:

- De inspanningen van het leernetwerk om tot veranderingen in de praktijk te komen zijn succesvoller wanneer ze in lijn zijn met de strategische prioriteiten van de consortiumpartners en het brede systeem van de zorg voor jeugd (9).
- 'De politiek' (gemeente, landelijk) heeft invloed op het sociaal domein en dus ook op de oplossingsrichting van maatschappelijke vraagstukken. Het samenwerkingsverband wordt sterker wanneer leden in de doelen, waarden, type onderzoek etc. rekening houden met deze politieke dimensie (11).
- De wijze waarop het zorgsysteem is georganiseerd kan de samenwerking hinderen, met name als het gaat om financiële prikkels. Helpend daarbij is een gelijk kennisniveau over het thema van het leernetwerk, bewustwording hoe geldstromen bij verschillende partners lopen en de wil om het gezamenlijke doel van het leernetwerk te verkiezen boven de eigen (korte termijn) financiële prikkels (2).
- Deelname is succesvoller als een consortiumpartner deelneemt vanuit het doel om het systeem te veranderen dan wanneer de partner meedoet om de eigen positie te verstevigen (2).

Uitgangspunt: Binnen een organisatie-overstijgend leernetwerk moet ruimte geboden worden om risico's te nemen.

Onderbouwing

Deze ruimte is, zoals onderstaande opsomming laat zien, nodig om tot innovaties te komen.

- Innovatieve werkwijzen ontstaan minder snel in een omgeving waar risico's nemen en het experimenteren met andere manieren van werken ontmoedigd worden (12). Binnen een organisatie-overstijgend leernetwerk worden risico's genomen om tot innovaties te komen; maak een analyse of de potentiële leden deze ruimte bieden (E).
- Het durven nemen van risico's is nodig om tot veranderingen te komen; wanneer praktijkprofessionals zich niet gesteund voelen door hun management, zullen ze minder vaak risico's nemen (12).
- Het is het goed om rekening te houden met de effecten van de gewenste verandering op de leden. Dit kan van invloed zijn op de verander-bereidheid van leden (E).
- Een strategie voor het op gang brengen van organisatie-overstijgend leren is om de leden van het leernetwerk uit te dagen en toe te rusten om op een positieve wijze, impliciet en expliciet, de bestaande werkprocessen en hiërarchie ter discussie te stellen (3).

Uitgangspunt: De kans op een succesvol organisatie-overstijgend leernetwerk is groter wanneer er duidelijke doelen worden gesteld

Onderbouwing

Waar dienen deze doelstellingen aan te voldoen?

- Alle betrokken leden en hun organisaties dienen zich in de doelen te kunnen vinden (E).
- Er bestaat voldoende tijd en ruimte om de afzonderlijke belangen te begrijpen en waarderen (E).
- De doelen dienen voldoende ambitieus en haalbaar te zijn (E).
- De kans op een succesvol organisatie-overstijgend leernetwerk is groter wanneer leden werken vanuit een persoonlijke missie en ambitie (E).

Wijzigingen in kernelement [Leernetwerk](#)

Deelelement [Vraagstuk](#)

Uitgangspunten:

- Complex maatschappelijk vraagstuk
- [Het bij elkaar brengen van expertises, perspectieven en behoeften](#)

Uitgangspunt: Een organisatie-overstijgend leernetwerk is bij uitstek geschikt om urgente, actuele en complexe maatschappelijke vraagstukken in het sociaal domein aan te pakken (Jansen e.a., 2020; E).

Onderbouwing

- Er bestaat een urgente aanleiding om een complex vraagstuk in het organisatie-overstijgende Leernetwerk aan te pakken (E).
- Een organisatie-overstijgend Leernetwerk heeft een actieve rol in maatschappelijke debatten (E).

Uitgangspunt: Een organisatie-overstijgend leernetwerk is bij uitstek geschikt om verschillende expertises, perspectieven en behoeften bij elkaar te brengen (E).

Deze verschillende perspectieven zijn nodig om:

- gezamenlijk te leren, innovaties te ontwikkelen, uit te voeren en te evalueren om zo in stappen te komen tot een oplossing van het complexe vraagstuk (E)
- juist die complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken die in meerdere organisaties, disciplines of sectoren spelen (E).
- opbrengsten en kennisproducten (gericht op het veranderen van attitude, kennis/expertise of de samenwerking) te dissemineren.
- de uitdagingen van een complex vraagstuk spelen vaak op verschillende niveaus (gezin, wijk, stad, rijk) en kunnen ook deze verschillende niveaus aangepakt worden (E)
- verschillende partijen binnen het zorglandschap bij elkaar te brengen en vernieuwingen te creëren voor het 'herontwerp' hiervan (E).

Deelelement Organisatie-overstijgend (Wat is een organisatie-overstijgend leernetwerk?)

Uitgangspunten:

- Leernetwerken
- Leden
- Omvang

Uitgangspunt: In een leernetwerk wordt geleerd, samengewerkt en onderzoek gedaan

Leernetwerken zijn alle groepen van mensen die doelgericht bezig zijn met:

- het uitwisselen van hun kennis en ervaringen over een onderwerp vanuit verschillende organisatieniveaus en domeinen.
- het samen leren, reflecteren en experimenteren, het opdoen van nieuwe vaardigheden en netwerk (E).
- het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe materialen methodieken of ontwerpen of gezamenlijk onderzoek.

Uitgangspunt: De leden van een leernetwerk zijn gemotiveerd om een complex maatschappelijk vraagstuk aan te pakken

Er worden geen aanvullingen genoemd door deskundigen.

Uitgangspunt: Leernetwerken bestaan altijd uit een kerngroep, maar de organisatievorm kan verschillen

- Er zit een grens aan de complexiteit van de samenstelling binnen het organisatie-overstijgende leernetwerk (E).

Deelelement Samenstelling

Uitgangspunten:

- Rollen in een leernetwerk
- De initiator
- Trekker
- Tweede schil
- **Faciliteren van deelnemers**
- Overige randvoorwaarden

Uitgangspunt: Een leernetwerk bestaat uit verschillende rollen (gefinancierd en 'met gesloten beurzen').

Onderbouwing

Kenmerken

- Een leernetwerk bestaat uit een (**betaalde**) trekker, medewerkers en deelnemers die 'met gesloten beurs' een bijdrage leveren. Om een leernetwerk efficiënt tot maatschappelijke verbeteringen te laten komen, zijn er betaalde en vrijwillige medewerkers nodig. Deze medewerkers hebben een inhoudelijke staat van dienst binnen hun organisatie en onder de partners.
- Werkzaamheden variëren van de praktische ondersteuning (maken van afspraken, communicatie-uitingen) tot activiteiten die voor verbinding binnen het leernetwerk zorgen, bijvoorbeeld het opvolgen van suggesties van **consortiumpartners** en het delen van leiderschapsrollen met partners (22).
- Een organisatie-overstijgend leernetwerk is uitermate geschikt om de samenwerking tussen diverse partijen te bevorderen. Denk bijvoorbeeld aan 1) de samenwerking tussen stakeholders bij problemen 2) de samenwerking in het zorglandlandschap (E).
- Iedereen sluit vanuit een ander perspectief aan binnen het leernetwerk. Legitimiteit kan verschillen per doelgroep (denk aan: wetenschap, praktijk, doelgroep, onderwijs) (E, Rogers, 1962).
- Rollen van leden kunnen veranderen naarmate het leernetwerk vordert (E).

Succesfactoren

- Zorg ervoor dat alle juiste consortiumpartner zijn vertegenwoordigd in het leernetwerk voor het oplossen van het complexe vraagstuk: denk aan een vertegenwoordiging vanuit beleid, de doelgroep, praktijk, onderzoek en opleiders. Zorg daarbij voor een vertegenwoordiging van zowel uitvoerende partijen en de beslisbevoegde(n). Vanuit beleid kunnen professionals bijvoorbeeld meedenken over de legitimiteit, aanvaardbaarheid en maatschappelijk relevantie van de nieuw ontwikkelde vernieuwingen. Vanuit praktijk kan meegedacht worden over de praktische toepasbaarheid van de bedachte vernieuwingen. Vanuit opleidingen kan meegedacht worden over de toekomstbestendigheid en het opleiden van (toekomstige) professionals. Vanuit onderzoek kan bijgedragen worden aan wetenschappelijk onderzoek. De doelgroep kan meedenken/bijdragen vanuit de eigen ervaringen (E).
- Zorg voor de betrokkenheid van duo's vanuit een consortiumpartners, zodat er sprake is van vervanging bij uitval (E).
- De primaire taak van de medewerkers van het Leernetwerk is niet het veiligstellen van het voortbestaan van het netwerk, maar het realiseren van de

maatschappelijke opdracht. Daar hoort een kritische houding ten opzichte van het Leernetwerk bij (23).

Uitgangspunt: De initiator van het leernetwerk is de motor achter de oprichting van het leernetwerk en die op basis van aanzien en positie in het veld een boegbeeld is van het leernetwerk (26)

Onderbouwing

Kenmerken

- De initiator heeft een staat van dienst op het inhoudelijke thema.
- De initiator begeleidt de normatieve leerprocessen (aandacht voor de gezamenlijk opgestelde doelen en het onderhoud daarvan) (E).
- De initiator-organisatie heeft de armslag voor praktische ondersteuning, en is vaardig in het doorlopen van de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) en het implementeren van vernieuwingen (25-33).

Succesfactoren

- Hij of zij kan nieuwe boegbeelden opleiden en ondersteunen (26) en is verbonden aan een organisatie die zoveel mogelijk een onafhankelijke positie bekleedt als het gaat om belangen in het vinden van een oplossing voor het inhoudelijke thema van het leernetwerk.
- De initiator kan leden begeleiden bij de morele vragen/dilemma's die zich binnen het Leernetwerk voordoen (E)

Trekkers: De trekkers hebben een cruciale rol in het slagen van het leernetwerk.

Onderbouwing

Kenmerken

- De trekkers zijn centrale personen die het netwerk coördineren, aanmoedigen en faciliteren bij de informatie-uitwisseling (E).
- Een Leernetwerk heeft typisch twee trekkers: een inhoudelijke expert en procesbegeleider. De procesbegeleider draagt zorg voor het faciliteren van de bijeenkomsten en ondersteunt de inhoudelijk trekker (E).
- Een trekker behoort (oog te hebben voor deelnemende partijen en een proactieve (Van der Klauw e.a., 2015 (24).
- Een trekker is langdurig verbonden aan een organisatie-overstijgend leernetwerk (E).
- De inhoudelijke trekker heeft een onafhankelijke rol in het leernetwerk (E)
- De trekker hoeft niet maar één persoon of organisatie te zijn. Er kan ook sprake zijn van een gezamenlijk initiatief van partijen.(E)

Succesfactoren

- Netwerkvorming is succesvoller wanneer de trekker van het leernetwerk vertegenwoordigers aan zich bindt die de geloofwaardigheid en het vertrouwen van de achterban hebben
- Een Leernetwerk wordt succesvoller wanneer de kerngroep wordt uitgebreid met een bredere achterban van deelnemers (tweede schil), die verschillende groepen en organisaties betrekken bij het vraagstuk van Leernetwerk vertegenwoordigen.
- Het leernetwerk mag niet te veel leden hebben, anders is het risico dat leden niet meer actief deelnemen (20, factsheet SAMEN). Een onderscheid maken tussen

kernorganisaties die een actieve bijdrage leveren en organisaties die toekijken op de tribune is hiervoor een oplossing (20).

Uitgangspunt: Een leernetwerk heeft vaak een tweede schil van passieve deelnemers.

Onderbouwing

Kenmerken

- Een leernetwerk bestaat vaak uit een kerngroep, uitgebreid met een bredere achterban van deelnemers (tweede schil of tribune) (E, 20).
- Deze tweede schil deelnemers vertegenwoordigen die verschillende groepen en organisaties betrokken bij het vraagstuk van het leernetwerk (E, 20).

Succesfactoren

Het is belangrijk dat het organisatie-overstijgende Leernetwerk voordelen biedt aan de tweede ring (E).

Uitgangspunt: Deelnemers dienen voldoende gefaciliteerd te worden om deel te nemen aan het organisatie-overstijgende leernetwerk.

Belangrijke punten hierbij zijn (E):

- Deelnemers krijgen voldoende tijd en (financiële) middelen om deel te nemen aan het organisatie-overstijgende leernetwerk en worden hierbij ondersteund door de organisatie/het management.
- Deelnemers dienen voldoende ondersteuning te krijgen ervaren vanuit de eigen organisatie om deel te nemen aan het organisatie-overstijgende leernetwerk.

Uitgangspunt: zorg ervoor dat de randvoorwaarden op orde zijn om een organisatie-overstijgend leernetwerk te doen slagen.

Belangrijke punten hierbij zijn (E):

- Het is van belang dat er transparantie is over de samenstelling van het Leernetwerk en de rollen die de leernetwerkleden binnen het Leernetwerk vervullen (E).
- Er is sprake van continuïteit in de betrokken leden binnen het organisatie-overstijgende leernetwerk (E).
- De organisatievorm moet dienend zijn aan de doelstelling van het leernetwerk (E).
- Organisatie-overstijgende leernetwerken werken buiten de eigen kaders en gaan actief de samenwerking aan met externe partijen om verandering in gang te zetten (E).
- Het enthousiasme, de input en het initiatief vanuit de leden in het leernetwerk is cruciaal bij het doen slagen van het leernetwerk (E).
- Er zijn verschillende vaardigheden waarover leden/ consortiumpartners beschikking kan hebben om het leernetwerk beter te doen slagen. Denk bijvoorbeeld aan:
 - De vaardigheden om een vooropgesteld doel te behalen (E);
 - De vaardigheden om de focus te behouden, ook wanneer er tegenslagen plaatsvinden (zelfdiscipline, zelfregulering) (Blonk, 2018);
 - Voldoende overstijgend inzicht over de kwaliteit van de uitvoering van de professionals/het management (E);
 - Voldoende overstijgend inzicht over de ervaren belemmeringen in de organisatie (E).

Wijzigingen in kernelement [Organisatie](#)

Deelelement [Processen](#)

Uitgangspunten:

- Inrichting leernetwerk
- Gezamenlijk besluitvorming
- Conflicten
- Communicatieplan

Uitgangspunt: Richt het leernetwerk zo in, dat de voordelen van deelname opwegen tegen de kosten.

Onderbouwing

- Er is een goede verhouding tussen tijdsinvestering en opbrengsten, en kwaliteit van de deelnemers (37, 38).
- Het leernetwerk werkt doelgerichtheid, dat wil zeggen dat er een gemeenschappelijke agenda met duidelijke inhoudelijke focus met de actualiteit in recensie en constructief doel (37, 38).
- Het is van belang dat de gezamenlijke agenda up-to-date gehouden wordt en blijft aansluiten bij de diverse vragen van de betrokkenen (E).
- Laat processen aansluiten bij het overkoepelende gezamenlijke doel van het leernetwerk, deze zijn namelijk bepalend voor de samenstelling en structuur (E).
- Doelen van het leernetwerk worden eerder behaald wanneer:
 - (Praktische) ondersteuning vanuit de partnerorganisatie wordt geboden (14);
 - Er commitment voor deelname is aan en de doelen van het LNW op strategisch maar ook op operationeel niveau (14);
 - De kosten en baten worden inzichtelijk gemaakt. Kwantificeer en waardeer de opbrengsten en leg dit vast (E);
 - Het Leernetwerk wordt gebaseerd op onderling vertrouwen en de wil om samen te werken, en niet direct op de toekomstige kostenbesparing (E).
- Er is doorlopend aandacht voor leren (Pannebakker, 2019):
 - Er moet ruimte zijn voor inbreng van alle perspectieven gebaseerd op het gedachtengoed van Elwyn;
 - Drieslag leren (triple loop learning) moet mogelijk zijn gebaseerd op het gedachtengoed van Agyris;
 - Impliciete kennis moet expliciet gemaakt kunnen worden gebaseerd op het gedachtengoed van Polanyi;
 - Zoek de learning zone op gebaseerd op het gedachtengoed van Senninge.

Uitgangspunt: Zet in op gezamenlijke besluitvorming om de samenwerking goed te laten verlopen.

Onderbouwing

Het begrip gezamenlijke besluitvorming (ook wel gedeelde besluitvorming of shared decision making genoemd) kwam in de jaren negentig in de belangstelling van de westerse gezondheidszorg te staan.

De groeiende aandacht voor gezamenlijke besluitvorming moet gezien worden in de context van een toenemende focus op welzijn en gezondheid en de gelijkwaardige positie van de burger in de wereld van (jeugd)zorgaanbieders.

Gezamenlijke besluitvorming is op veel verschillende manieren gedefinieerd. De volgende kenmerken vormen de essentie van gezamenlijke besluitvorming: (1) betrokkenheid van alle partijen; (2) het delen van informatie door deze partijen; (3) gezamenlijk gezette stappen om tot consensus over de voorkeursoplossingsrichting te komen; en (4) het bereiken van overeenstemming over de in te zetten acties (36). Om gedeelde besluitvorming te doen slagen is het belangrijk om met de volgende zaken rekening te houden (E):

- Bespreek gezamenlijke verwachtingen en ambities en zoek overeenstemming hierover.
- Maak goede (samenwerkings-)afspraken onderling over wat gedeelde besluitvorming inhoud (bijvoorbeeld consensus of meerkeuzestemming).
- Zoek een goed balans in wat voor de verschillende leden interessant is om te bespreken en te leren. Leden kunnen namelijk andere behoeften hebben, waardoor het een uitdaging kan zijn om aan te sluiten bij de diverse behoeften van de leden.
- Zorg voor goede communicatie over besluitvorming en de daaruit voortvloeiende activiteiten naar de brede achterban.

Uitgangspunt: Conflicten zijn een inherent kenmerk zijn van leernetwerken, ze komen vaker voor; ruimte maken voor deze conflicten maakt geoliede samenwerking waarschijnlijker.

Onderbouwing

- Er kunnen conflicten ontstaan over hoe een netwerk moet werken, de input van de leden, de prioriteiten of tussen partners over kwesties als loyaliteit, leiderschap, doelen, voordelen, bijdragen en vertegenwoordiging
- Voor een leernetwerk is de balans tussen halen en brengen van belang: wat doe je om je eigen handelen te verrijken of je expertise te verspreiden? En wat is hiervan de impact op de machtsverhouding? (4).
- Elke deelnemer start vanuit een eigen rol, taakopvatting, (gezags)positie en verbondenheid aan de eigen organisatie. Teambuilding om gezamenlijk aan de slag te gaan kan helpen bij het ontwikkelen en vasthouden van het teamgevoel (14).
- De verschillende dilemma's die in een leernetwerk kunnen spelen (bijv. een relatie binnen het leernetwerk vs. relaties tussen organisaties) zijn het beste te ondervangen door het commitment van partnerorganisaties op de doelen van het leernetwerk (14).
- Conflicten kunnen leiden tot (onnodige) wisselingen van leden, het vermijden van bepaalde activiteiten en problemen bij het werven van nieuwe leden (22).
- Maar: wanneer tegenstellingen/meningsverschillen op een positieve manier besproken worden, leidt dat tot het versterken van de cohesie van het leernetwerk.
- Zorg voor goede afspraken over de omgangsvormen binnen het leernetwerk (E)

-
- Benoem en behandel ook de (vermeende) onderstroom in het groepsproces wanneer er sprake is van conflict. Dit om conflicten in een vroeg stadium te voorkomen (E).

Uitgangspunt: Ontwikkel een strategisch communicatieplan voor het leernetwerk.
Onderbouwing

- Een leernetwerk moet haar doelstelling duidelijk overbrengen om in beeld te kunnen blijven van de partners. Dit hoort bij strategische communicatie, hierbij kun je denken aan werkzame elementen uit de marketing en branding, gevat in een communicatieplan. Het formuleren van een goede kernboodschap helpt daarbij (Butterfoss).
- Deskundigen geven aan dat het van belang is om de verwachtingen met betrekking tot het proces en de voortgang duidelijk te communiceren richting de netwerkleden (E).
- Bij het opstellen van het communicatieplan is het van belang een gedegen analyse te maken hoe je elke doelgroep van het organisatie-overstijgende leernetwerk bereikt. Voorbeeld: je wilt de social work medewerker via een vakblad bereiken, maar de opleider leest andere vakbladen (7).
- De impact van het leernetwerk op de verbetering van de gezondheids- en sociale resultaten is een traag proces. Het is hierbij ook van belang om de kleine successen te vieren en te delen met de buitenwereld (E).

Succesfactoren in de communicatie (Mosaica, 2005)

- Duidelijke doel en missie
- De juridische basis en organisatie van het leernetwerk (en eventueel het samenwerkingsverband) toelichten
- De doelgroep en werkveld van het leernetwerk (en eventueel het samenwerkingsverband) omschrijven
- Daarbij ook steeds de (ontstaans)geschiedenis van het leernetwerk (en eventueel het samenwerkingsverband) omschrijven
- Het werkplan, concrete mijlpalen en de scope toelichten
- Benadrukken wat onderscheidend is aan het leernetwerk (en eventueel het samenwerkingsverband)
- Doelgroep gericht communiceren
- De lezer nieuwsgierig maken om meer te lezen over de coalitie
- Om resultaten te delen met het werkveld is een goede communicatie essentieel (E). Het is helpend wanneer het netwerk door externe samenwerkingspartners al betrouwbare en legitieme actor wordt gezien en het netwerk een goed imago heeft buiten het leernetwerk om (E).

Deelelement Leiderschap en ondersteuning

Uitgangspunt

- Gedeeld leiderschap verbetert het functioneren van het leernetwerk

Uitgangspunt: Gedeeld leiderschap verbetert het functioneren van het leernetwerk

Onderbouwing

Kenmerken

Leiderschap is van belang voor het welslagen van een leernetwerk. Het vermogen van een groep om een duidelijke en gedeelde visie te ontwikkelen lijkt het resultaat van goed leiderschap (1). Gedeeld leiderschap tussen leernetwerkleden verbetert het functioneren van het leernetwerk (E).

Deelnemers van een leernetwerk die leiderschap vertonen, herken je aan:

... hun bereidheid om meer te investeren in het leernetwerk (bijv. het aanwezig zijn bij overleggen) (2)

... het belang dat ze aan wetenschap hechten (2)

... het feit dat zij de basis voor verandering voor en toepassen van vernieuwingen leggen (17)

Zij volgen vaak de volgende leiderschapstijlen:

...werken aan consensus en inclusiviteit. Wanneer een lid dit niet omarmt, kan dit lid verwijderd worden uit het leernetwerk, dit verhoogt de productiviteit (16)

...stimuleren anderen om te leren (12)

... vertrouwen vragen van de groep (E)

...gebruik maken van heldere besluitvormingsprocessen (E).

...aansluiten bij de vragen van de leden in het leernetwerk (dienend leiderschap) (E)

...zorgen voor een sfeer van gelijkwaardigheid tussen de deelnemers (E).

Rollen van een leider

- Zorg voor een duidelijke rolverdeling met betrekking het leiderschap en zorg voor een goede inhoudelijke voorbereiding (E). Maak bijvoorbeeld onderscheid tussen de leiderfiguren met inhoudelijke expertise en diegene die de bijeenkomsten leidt. Zorg ervoor dat er een coördinator/facilitator actief is welke verantwoordelijk is voor het faciliteren van de bijeenkomsten. Deze coördinator/facilitator zorgt ervoor dat leiders de rollen goed kunnen uitvoeren (E).
- Streef gedeeld leiderschap na: beleg leiderschapsrol per fase of taak bij een andere deelnemer (40, E). Rollen, ook m.b.t. leiderschap, kunnen veranderen naarmate het leernetwerk vordert (E).

Randvoorwaarden

- Een leernetwerk werkt beter wanneer er enkele dragende, ondernemende leiders deel van uitmaken, die de barrières tussen organisaties makkelijk slechten en de vernieuwing die voortkomen uit het leernetwerk onder de aandacht brengen (2)
- Stimuleer dienend leiderschap; leernetwerken met faciliterende leiders bereiken betere implementatieresultaten dan leernetwerken met een zichtbare leiding (40)

Deelelement Structuur

Uitgangspunt:

- Geformaliseerde regels, rollen, structuren en procedures maken gezamenlijke synergie waarschijnlijker

Uitgangspunt: Geformaliseerde regels, rollen, structuren en procedures maken gezamenlijke synergie waarschijnlijker, mits er ruimte blijft voor aanpassingen (E).

Onderbouwing

Randvoorwaarden om zorg te dragen voor heldere procedures, rollen en regels:

- Heldere rollen en verantwoordelijkheden (14)
- Een transparante communicatie binnen en tussen ledenorganisaties (14). *Zorg bijvoorbeeld voor een heldere jaaragenda (E).*
- Stem de geformaliseerde regels, rollen, structuren en procedures onderling af (E)
- Zorg binnen geformaliseerde structuur dat er voldoende ruimte is voor het leren, creatieve ideeën en kort cyclische aanpassingen. De inhoud, de doelstellingen en fase waarin het project zich verkeerd zijn leidend (E)
- Maak gebruik van bestaande structuren (E).
- Maak ruimte voor het gesprek/dialogo over de morele vragen/dilemma's wanneer de regels, rollen, structuren en procedures daartoe leiden (E).

Succesfactoren

- Maak een visiestuk en vertaal deze naar een programmering met prioritering van onderwerpen die worden opgepakt en samenwerkingsafspraken (E).
- Maak ook afspraken hoe opbrengsten uit het leernetwerk gedeeld worden (van kennisdeling tot de frequentie van bijeenkomsten) en hoe dit gefaciliteerd kan worden door het leernetwerk (bijv een online samenwerkingsomgeving) (E).
- Face-to-face samenwerken in een gedeeld gebouw kan helpen om de samenwerking op gang te brengen (14)
- Vaste overlegmomenten faciliteren leiders van het samenwerkingsverband en het leernetwerk om hun rol en taken goed te pakken. Denk aan het gezamenlijk leren, het door ontwikkelen en toepassen van innovaties (9)
- Voldoende tijd voor deelname en inplannen van bijeenkomsten waarbij alle leden aanwezig kunnen zijn (4)
- Leg de afspraken over 'processen' vast en makkelijk toegankelijk (E).
- Stuur aan op duo-schap zodat er sprake is van vervanging bij uitval (E).

Wijzigingen in kernelement [Synergie](#)

Deelelement [Samengebrachte middelen](#)

Uitgangspunt:

- Beoordeling, planning en implementatie

Uitgangspunt: De synergetische bundeling van leden- en gemeenschapsbronnen maakt, bij de ontwikkeling van strategieën, een effectieve beoordeling, planning en implementatie van deze strategieën noodzakelijk.

Onderbouwing:

De voordelen moeten opwegen tegen de kosten om voortdurende deelname aan de activiteiten van een leernetwerk te garanderen. Een goede verhouding tussen tijdsinvestering en opbrengsten wordt dan ook vaak als succesfactor genoemd voor zowel leden als organisaties (E). Ook is het belangrijk dat leden de opbrengsten van hun inzet krijgen teruggekoppeld en zij belang ervaren van de opbrengsten van het leernetwerk (E). Van leden wordt op toerbeurt een actieve rol verwacht bij de invulling van de bijeenkomsten bijvoorbeeld door het inbrengen en uitwerken van een leervraag (E). In het algemeen verhogen het geven van positieve incentives (in aandacht of materieel) en het verlagen van de kosten de actieve inzet van leden. Het nakomen van afspraken, succes (en deze vier) en het beperken van bureaucratie (hulp bij) eenvoudige effectieve verantwoording en verslaglegging) werken eveneens positief.

Deelelement Ledenbetrokkenheid

Uitgangspunten:

- Grote ledenbetrokkenheid
- Kwalitatieve bijeenkomsten
- Tevredenheid

Grote ledenbetrokkenheid

Uitgangspunt: Tevreden en toegewijde leden zullen volledig deelnemen aan het werk van het leernetwerk.

Onderbouwing

We staan stil bij het vergroten van de ledenbetrokkenheid op niveau van deelnemers, het leernetwerk en werkvormen en andere organisatorische succesfactoren.

Niveau deelnemers en zijn organisatie

Ledenbetrokkenheid wordt groter wanneer:

- Er netwerkverantwoordelijkheid wordt gevoeld door de deelnemers (E).
- Deelname door de eigen organisatie wordt gestimuleerd en gefaciliteerd (E).
- Er vanuit de organisatie betrokkenheid/goodwill is m.b.t. het leernetwerk (E).
- De belangen en behoeften van deelnemers worden geborgd op zowel organisatieniveau als individueel niveau (E).
- Er vanuit de organisatie vanuit een zelfde basis wordt gebouwd aan een gezamenlijke ambitie op het complexe vraagstuk (E).

Niveau leernetwerk

Ledenbetrokkenheid wordt groter wanneer:

- Er een sterk groepsgevoel heerst (21).
- Er door de deelnemers een sterk gevoel van gedeeld (probleem) eigenaarschap wordt ervaren (E).
- Er sprake is van een gezamenlijk gevoel van urgentie (E).
- Er gewerkt wordt aan gezamenlijke doelen en gedeelde zorgen (21).
- De eigen inbreng gewaardeerd wordt door andere deelnemers (21).
- De autonomie van deelnemers wordt gewaarborgd (37, 38).
- Nieuwe kennis wordt ontwikkeld en toegepast (21).

Werkvormen die de ledenbetrokkenheid bevorderen:

- Mogelijkheden voor uitdagende en reflectieve dialogen, waarbij ook de directie een actieve rol heeft (2). Voor het invullen van de rol als lid van een organisatie-overstijgend netwerk heb je een andere identiteit nodig dan als je voor een organisatie werkt. Deze transitie kost tijd (14).
- Democratische aanpak onder de samenwerking. Bij deze democratische aanpak gaat het bijvoorbeeld er om dat partijen gemakkelijk aanspreekbaar zijn voor elkaar en kennis met elkaar delen (37, 38).
- Deelnemers uit organisaties komen met een lerende onderzoek cultuur, met stimulans vanuit de leiding, vertrouwen belangstelling en betrokkenheid vanuit het management, korte lijnen, feedback van en gesprekken met collega's, en een aansluiting op de visie en cultuurpositief werken bij participatie in het leernetwerk (37, 38).
- Onderling concrete opbrengsten of leerlessen vanuit het leernetwerk delen (E).

Organisatorische factoren:

- Tussen de leernetwerkbijeenkomsten door kortere contact- en uitwisselmomenten worden georganiseerd (21).
- Online contact als een laagdrempelige kosteneffectieve optie wordt ingezet (21).
- Deelname weinig investeringstijd kost (E).
- Grotendeels dezelfde partijen betrokken blijven (E).

Uitgangspunt: Deelnemers zijn meer tevreden over het leernetwerk wanneer de kwaliteit van de bijeenkomsten van het Leernetwerk hoog is.

Onderbouwing

Kwaliteit van de bijeenkomsten wordt o.a. bepaald door (37,38):

- vaste groep regelmatig aanwezige deelnemers;
- kwalitatief goede inbreng (goede achtergrond kennis diep gaan diversiteit aan invalshoeken mensen op sleutelposities);
- betrokkenheid, motivatie en inzet (eigenaarschap persoonlijke belangstelling);
- veilige sfeer (openheid vertrouwen vragen durven stellen ondersteunen respect) (Bell & Kozlowski, 2010, E);
- de bijeenkomsten naast nuttig ook inspirerend en enthousiasmerend zijn (E).

Uitgangspunt: Tevredenheid

De onderbouwing van dit uitgangspunt is, naar aanleiding van de feedback van de deskundigen, niet aangepast.

Deelelement Monitoring, waardering en planning

Uitgangspunt:

- Beoordeling en planning

Uitgangspunt: Succesvolle implementatie van strategieën is waarschijnlijker wanneer uitgebreide beoordeling en planning plaatsvinden en partners goed betrokken blijven.

Onderbouwing

Activiteiten kunnen gedurende het verloop van het leernetwerk telkens worden aangepast op basis van de verwachtingen en veranderende behoeften van de deelnemers (E). Daarnaast draagt doorlopende monitoring op het gebied van samenwerking en impact bij aan de opbrengsten (E).

Succesfactoren (Zakocs & Edwards, 2006)

- de kwaliteit van strategische plannen
- ledenparticipatie
- het totale aantal uitgevoerde acties
- tevredenheid van leden en ondersteuners
- samenwerking tussen organisaties (de leden die samenwerken om programma's, beleid of diensten te ontwikkelen en / of uit te voeren)

Deelelement Samenwerking

Uitgangspunt:

- Goede samenwerking

Uitgangspunt: Deelnemers zijn meer tevreden over deelname aan het leernetwerk wanneer er sprake is van een goede samenwerking (E). Ook bevordert de samenwerking het onderlinge leren, wat bijdraagt aan het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van vernieuwingen.

Onderbouwing

We staan stil bij de randvoorwaarden voor samenwerking in het algemeen en gelijkwaardige samenwerking in het bijzonder.

Randvoorwaarden voor samenwerking zijn:

- Er wordt aandacht besteed aan een gedegen kennismaking en groepsvorming (E).
- Doelen worden gezamenlijk behaald en bepaald (E).
- Het belang van de samenwerking onderling wordt besproken en aangemoedigd.
- Een diversiteit in aanpak en inbreng (E).
- Er worden oplossingen gevonden voor tegengestelde belangen (Kaats & Opheij).
- Er aandacht wordt besteed aan de reflectie van de samenwerking (E).
- Leden spreken vanuit een gemeenschappelijke taal (E).
- Deelnemers worden aangemoedigd om kennis te delen vanuit hun leidinggevenden (Emanuel et al., 2022).

Samenwerken als gelijken:

- Er sprake is van vertrouwen en een respectvolle omgang met elkaar (E).
- Men gebruik maakt van elkaars expertise (E).
- Deelnemers elkaar erkennen als volwaardige partner en er is sprake van gelijkwaardigheden (E, Maria Jansen, 2011).

Wijzigingen in kernelement Opbrengsten

Deelelement Niveau van leernetwerk

Uitgangspunt:

- Een leernetwerk levert opbrengsten op voor deelnemers en het leernetwerk

Onderbouwing

Betrokkenen doen eerder mee aan een leernetwerk, en (blijven) participeren met meer motivatie, wanneer duidelijk is wat deelname voor zichzelf, de doelgroep (E) en de eigen organisatie oplevert. We beschrijven de opbrengsten voor de individuele leden en van het Leernetwerk.

Opbrengsten van het leernetwerk voor leden:

- Tastbare voordelen van deelname (21)
- Een nieuw netwerk van gelijkgestemden (21)
- Hulp/advies voor specifieke problemen (21)
- Plezier (in het werk) (E)
- Het verbreed en verrijkt het eigen perspectief (E, <https://www.waardigheidentrots.nl/netwerken/>)
- Het delen van (persoonlijke) dilemma's (E, <https://www.waardigheidentrots.nl/netwerken/>)
- Kunnen spiegelen op de eigen werksituatie en kwaliteit van de organisatie (E, <https://www.waardigheidentrots.nl/netwerken/>)
- Het opdoen van ideeën/inspiratie en het uitwisselen van tips (E, <https://www.waardigheidentrots.nl/netwerken/>)
- Nieuwe kennis (E)
- Deelname stimuleert het informeel leren en de implementatie van vernieuwingen wat de duurzame inzetbaarheid van leden bevordert (E).
- Naast nieuwe kennis en expertise over het maatschappelijke vraagstuk, leren deelnemers ook over de werkwijze van het werken in organisatie-overstijgende leernetwerken (11).
- De uitwisseling tussen verschillende expertises, invalshoeken, disciplines op casusniveau stimuleert het collectieve leren (4).

Opbrengsten van het leernetwerk

- Het organisatie-overstijgende leernetwerk stimuleert verandering omdat het een plek is waar inspirerende ideeën en motivatie voor verandering kan worden gevonden, een plek is waar gezamenlijk oplossingen voor problemen bij de implementatie van een vernieuwing worden bedacht, en een katalysator is voor het veranderen van overtuigingen en attitudes naar een maatschappelijk complex thema (7).
- In een goed lopend leernetwerk wordt een nieuw gedeeld vocabulaire ontwikkeld (4).
- Deelname aan een leernetwerk levert vaak niet alleen concrete resultaten op voor het maatschappelijke vraagstuk, maar inspireert leden ook in het werk in het algemeen (4).

Deelelement Niveau van samenwerkingsverband

Niveau samenwerkingsverband - Leernetwerken in het sociaal domein

Uitgangspunten:

- Een leernetwerk levert opbrengsten op voor het consortium en het werkveld

Opbrengsten voor het consortium:

- Een organisatie-overstijgend leernetwerk is bij uitstek geschikt om de samenwerking tussen de organisaties binnen het samenwerkingsverband te verstevigen en een leeromgeving te creëren, wat het ontwikkelen, invoeren en evalueren van duurzame en effectieve oplossingen ten goede komt. Er kunnen twee typen samenwerking onderscheiden worden: 1) tussen de BOPOG/stakeholders en 2) in het zorglandschap (E, Wagemakers, 2010)
- Deelname aan het leernetwerk verdiept niet alleen de relatie tussen organisaties op het thema van het leernetwerk, maar ook op andere thema's en organisatie-overstijgend leren in het algemeen (19).

Opbrengsten voor het werkveld:

- Het leernetwerk heeft zijn doelen bereikt, op niveau van deelnemers, samenwerkingsverband of voor de doelgroep (naar: 26, 43).
- Het leernetwerk heeft een bijdrage geleverd waardoor beleid/ het systeem is aangepast waarmee het complexe vraagstuk voorkomen wordt (naar: 26, 43).
- Een leernetwerk is bij uitstek geschikt om methodisch werken te stimuleren (E).
- Een leernetwerk is bij uitstek geschikt om de 'body of knowledge' binnen een beroepsgroep te vergroten (E).
- Samenwerkingsverbanden die het gemeenschapsbeleid, de praktijken en de omgeving veranderen dragen bij aan de duurzame inzetbaarheid van professionals (E)

Deelelement [Niveau van professionals en doelgroep](#)

Uitgangspunt:

- Een leernetwerk levert gezondheids- en sociale opbrengsten op

Uitgangspunt: De betekenis van de resultaten kunnen verschillen voor de deelnemers in het organisatie-overstijgende leernetwerk (E).

Onderbouwing

Een van de niveaus waarop je de resultaten duidt, is dat van de [\(intermediaire\) eindgebruiker](#). De ultieme indicator voor succes van leernetwerken is de verbetering van de kwaliteit van [zorg en werkprocessen](#) en gezondheids- en sociale resultaten. Het delen van de resultaten kan door het organiseren van een jaarbijeenkomst:

- Resultaten kunnen gedeeld worden in het kader van een jaarcongres, bijvoorbeeld hoe het staat met de invoering van een vernieuwing (17).
- Op vaste bijeenkomsten zoals een jaarcongres worden verwachtingen getoetst over de te behalen resultaten van het leernetwerk en het samenwerkingsverband (21).

Wijzigingen in kernelement [Kennistransfer van opbrengsten](#)

Uitgangspunten:

- Financiële analyse
- Kennistransfer leernetwerk naar de organisatie van de leden
- Implementeren van de opbrengsten in de organisatie

Uitgangspunt: Maak een analyse van de financiële gevolgen voor de inzet van de innovaties uit het leernetwerk binnen de moederorganisaties en bespreek de resultaten.

Onderbouwing

De onderbouwing is, naar aanleiding van de feedback van de deskundigen, niet aangepast.

Uitgangspunt: Ontwikkel een plan voor de kennistransfer van het leernetwerk naar de organisaties van de leden.

Onderbouwing

- Een organisatie-overstijgend leernetwerk kan bijdragen aan het goed toepassen van bestaande en nieuwe kennisproducten binnen verschillende contexten (E).
- Het bevordert de kennistransfer wanneer rondom een onderzoeksproject een leernetwerk wordt opgericht. Betrokkenen bij het onderzoek (beleid, onderzoek, praktijk, gezinnen en onderwijs) begrijpen elkaar beter; de innovaties zijn gezamenlijk ontwikkeld en daardoor beter gedragen. Ook is er meer inzicht in de verwachte barrières voor implementatie, waardoor deze al eerder kunnen worden opgepakt (15).

We beschrijven welke werkvormen, communicatie strategieën, kenmerken van de organisatie en het kennisproduct die goed bij het Leernetwerk passen.

Werkvormen goed passend bij Leernetwerken:

- Gebruik implementation champions voor het invoeren van vernieuwingen ontwikkeld in het leernetwerk (18).
- Organiseer een brede expertmeeting met vertegenwoordigers van andere organisaties (13).
- Een organisatie-overstijgend leernetwerk zet zich actief in om de gezamenlijk opgedane kennis breder te verspreiden (www.loketgezondleven.nl/documenten/coordinated-action-checklist) (E).
- Benut ook de leden van het leernetwerk bij de kennistransfer van 'hun' kennisproduct naar hun organisatie. Zij kunnen aangeven waar de vernieuwing nog doorontwikkeld kan worden, hoe de vernieuwing aangeboden kan worden aan collega's en wat zij zien als barrières voor implementatie (15).
- Wil je ook dat organisaties buiten die van de leden van je leernetwerk de kennisproducten gaan inzetten? Dan is het raadzaam om een mini-Leernetwerk op te zetten met deze organisaties (13).
 - Maak een concreet implementatieplan met heldere doelstellingen en uitgangspunten wat betreft de kennistransfer van kennisproducten uit het leernetwerk (E).
 - Zet voortdurend in op kennistransfer tussen het leernetwerk en de organisatie van de leden. Wacht daarmee dus niet tot wanneer er een concreet kennisproduct ligt (E).

-
- o Geef daarbij onder andere aandacht aan communicatie, werkvormen, kenmerken van het kennisproduct en de organisatie waarin de opbrengst moet landen (E).

Communicatiestrategieën goed passend bij Leernetwerken:

- Zet opinieleiders in (8).
- Investeer in een hechte community, verbonden op het maatschappelijke vraagstuk van het leernetwerk, bestaande uit leden en niet-leden (8).
- Zorg ervoor de kennistransfer laagdrempelig is (E).

Kenmerken van de organisatie goed passend bij leernetwerken:

- Pas de organisatiestructuur en -cultuur van de organisatie van leden aan om de transformatieve vernieuwing die in het leernetwerk ontwikkeld is, door te kunnen voeren (17).
- Top-down implementatie van in het leernetwerk ontwikkelde vernieuwingen versnelt de invoering, wanneer het thema van het leernetwerk past bij de prioriteiten van de organisatie (18).
- Sluit aan bij bestaande structuren binnen organisaties (E).

Kenmerken van de opbrengst of het kennisproduct goed passend bij leernetwerken:

- Zorg ervoor dat de ontwikkelde interventie 'op maat' ingezet kan worden binnen de eigen organisatie (E).
- De ervaringen met de interventie kunnen binnen het leernetwerk met elkaar gedeeld worden (E).

Uitgangspunt: Ontwikkel ook een plan voor de toepassing van de kennisproducten en innovaties in de moederorganisaties van de leden.

Onderbouwing

De invoering van vernieuwingen gaat niet vanzelf (Fleuren, 2014). Maak een concreet implementatieplan met heldere doelstellingen en uitgangspunten wat betreft de implementatie van kennisproducten uit het Leernetwerk (E).

We beschrijven generieke aandachtspunten voor implementatie. Ook beschrijven we wat belangrijk is voor de implementatie van kennisproducten uit een Leernetwerk w.b. werkprocessen, toerusten van professionals, de eindgebruiker/doelgroep en houdt hierbij een lange termijn oriëntatie.

Generieke aandachtspunten voor implementatie:

- ZonMw ontwikkelde de tool '[maak je eigen implementatieplan](#)'. Benut daarbij effectieve implementatiestrategieën (39).
- Inventariseer wat organisaties nodig hebben voor de implementatie en zorg ervoor dat de implementatie goed wordt begeleid (E).
- Implementatie is geen rechtlijnig proces. Het is belangrijk om een leerproces in te bouwen, waarbij kennisproducten en innovaties worden toegepast in de praktijk, er monitoring plaatsvindt, waarna de kennisproducten worden aangescherpt (E).

Werkprocessen:

- Afstemming met andere werkprocessen (17).
- Verwerken van de vernieuwing in werkprocessen (17).

Toerusten van professionals:

- Beschikbaar maken van meer algemene informatie over de vernieuwing (de vernieuwing richt zich bijvoorbeeld op 'de cliënt meer centraal', geef dan meer informatie over gezamenlijke besluitvorming).
- Zet in op het trainen van professionals (E).

De eindgebruiker/ beoogde doelgroep:

- Betrek de eindgebruiker/ doelgroep bij het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van het kennisproduct/de innovatie (E).
- Leer van de eindgebruiker/doelgroep die niet wil meewerken aan de vernieuwing (18).
- Houd rekening met de diversiteit van de eindgebruiker/ doelgroep en laat de ontwikkelde interventies hierbij aansluiten (E).

Lange termijn oriëntatie:

- Langdurige commitment van de praktijkprofessionals en beleidsondersteuning (17, E).
- De betrokkenheid onder professionals en steun vanuit de leidinggevende van organisaties (Emanuel e.a., 2022).
- Aanpassingen aan het HR-beleid zodat er professionals met de juiste competenties instromen en huidig personeel wordt bijgeschoold (18).

Wijzigingen in kernelement [Leerrendement](#)

Uitgangspunten:

- Samenwerken en leren
- Expliciteren
- Conditie om te leren
- Werkvormen
- Evalueren

Uitgangspunt: Samenwerkend leren heeft een positief effect heeft op de leerprestaties

Onderbouwing

Leden leren in een organisatie-overstijgend leernetwerk door samen te werken.

Een organisatie-overstijgend leernetwerk kan lerend genoemd worden wanneer wordt voldaan aan verschillende zaken (EX, waardigheid en trots, 2022):

- Deelnemers zijn samen verantwoordelijk voor het succes van het netwerk
- Het netwerk is zelf verantwoordelijk voor de eigen agenda, samenstelling van de groep, inhoud en de vorm van het samen leren.
- Elke deelnemer komt halen en brengen
- Deelnemers nemen deel vanuit een intrinsieke motivatie
- Deelnemers zien elkaar regelmatig, door bijvoorbeeld live of digitale bijeenkomsten
- Een procesbegeleider begeleid het leerproces.
- Er is sprake van een open en vertrouwde sfeer
- De bijeenkomsten zijn gezellig
- De bijeenkomsten nodigen uit tot het uitwisselen van informatie, ervaringen en het experimenteren met vernieuwingen

Succesfactoren

- Schep de condities binnen een organisatie-overstijgend leernetwerk waardoor er geleerd wordt.
- Kies bewust voor werkvormen die het leren stimuleren. Evalueer en pak dit systematisch aan (E).
- Zorg er verder voor dat alle partijen betrokken zijn en dat onderlinge machtsverschillen worden beperkt tijdens de sessies (E).
- Kwaliteit van interactieprocessen (51).
- Groepskenmerken (51).
- Didactische vormgeving voor samenwerkend leren (51).

Uitgangspunt: In een leernetwerk wordt impliciete kennis en expertise van leden ge-expliciteerd.

Onderbouwing

Er worden geen aanvullingen genoemd door deskundigen.

Uitgangspunt: Schep de condities binnen een leernetwerk waardoor er geleerd kan worden.

Onderbouwing

Randvoorwaarden voor leren:

- Informeel leren kost tijd, neem deze ook (21).
- Het gezamenlijk leren in organisatie-overtiggende leernetwerken is geen recht-toe-recht aan proces, maar een langer termijn proces bestaande uit verschillende cycli en fases. Neem hiervoor de ruimte (11).
- Inventariseer wat leden van elkaar en elkaars organisaties kunnen leren op het maatschappelijk vraagstuk (E).
- De procesbegeleider heeft een belangrijke rol om het leren centraal te stellen in het leernetwerk (E).
- Houd bij het leren ook rekening met de geleerdere lessen vanuit het verleden (Stellaard, 2023; E)
- Zorg voor de totstandkoming van een veilig en positief leerklimaat waarin afzonderlijke deelnemers kennis hebben van de normen, procedures en praktijken die gericht zijn op het ondersteunen van het leergedrag en constructieve kennisuitwisseling (E; Nikolova et al., 2014; Edmondson, 1999) .
- Het leren in een organisatie-overstijgend leernetwerk kan goed ondersteund worden door technische hulpmiddelen, zoals online bijeenkomsten (18).
- Voor collectief leren is vertrouwen en begrip nodig, daarin moet geïnvesteerd worden (1).
- Leren vraagt om een open interactie en vertrouwen (11).
- Als leden van het netwerk ondersteunend zijn en inspelen op de behoeften van elkaar, als er een positieve onderlinge omgang is en weinig negatief gedrag en gestructureerde planning, wordt het leerklimaat als positief en ondersteunend beschouwd (Beld et al., 2018). Een positief en ondersteunend klimaat, zoals ervaren door de deelnemers, is geassocieerd met betere uitkomsten van leren, (Gietz & McIntosh, 2014). Bovendien minimaliseert het conflicten, draagt het bij aan de ontwikkeling van het gezamenlijk leren, en stimuleert het gevoel van betrokkenheid en erbij horen (community building).
- Leden moeten zich veilig voelen in het leernetwerk om tot leren te kunnen komen. Hieronder tips om de veiligheid te verbeteren (Naar: Nooteboom et al, 2020):
 - Stabiliteit: heb aandacht voor wisselingen in samenstelling van het team en ga na welk effect elke betrokkene heeft op de veiligheid
 - Elkaar kennen: krijg zicht op elkaars kennis en expertise, weet wat je aan elkaar hebt door actief kennis te delen.
 - Fysieke aanwezigheid: wees aanwezig op bijeenkomsten.
 - Beschikbaarheid: maak tijd voor elkaar vrij en investeer in informele gelegenheden.
 - Communiceren: luister naar elkaar, laat elkaar uitpraten en spreek verwachtingen uit.
 - Nieuwsgierigheid: toon oprechte interesse in de ander zonder waardeoordeel.
 - Afspraken over normen en waarden: maak afspraken over de manier waarop iedere betrokkene zich gedraagt.
 - Omarm diversiteit: zorg dat er ruimte is voor verschillende meningen en visies.
 - Positieve evaluaties: start met een positieve evaluatie, zoals een 'good practice'.
 - Groepsgrootte: evalueer in kleine groepen waarin deelnemers elkaar kennen.
 - Expliciteer intenties: bespreek achterliggende motieven om te evalueren.
 - Maak gebruik van een subprojectstructuur die expliciet en alleen gericht is op leren (E) . Zet hierbij in op de vijf waardecycli van Wenger, Trayner en de Laat

(2011): onmiddellijke waarde, potentiële waarde, toegepaste waarde, gerealiseerde waarde en reframing value. Maak een (leer)plan dat rekening houdt met de verschillende sectoren in het leernetwerk en ook met de verschillende lagen binnen organisaties.

Uitgangspunt: Kies bewust voor werkvormen die het leren stimuleren.

Onderbouwing

Werkwijzen die leren stimuleren:

- Elk leernetwerk zal een mix van verticale en horizontale leerrelaties kennen. Stel de vraag tussen wie je dialoog wilt stimuleren. Als dat met ouders, jongeren en professionals is, dan moet je daartoe een bijpassend kader meegeven (McIntosh, Gietz, Nooteboom).
- Als doelstelling van het project/leernetwerk niet alleen een goed eindproduct is maar bijvoorbeeld ook reflectie, empowerment; dan kaders meegeven die horizontale leerrelaties stimuleren. Projecten kiezen veelal voor verticale leerrelaties met jongeren, ouders, professionals (ophalen; expert bepalend) -> keuze wordt gemaakt op grond van afwegingen m.b.t. tempo/tijdsdruk; complexiteit van heterogene groepen, vermeende capaciteiten en behoeften van ouders en jongeren.
- Reflectieve supervisie kan een goede werkwijze zijn om op casusniveau te leren over het complexe vraagstuk. Er zijn aanwijzingen dat deze supervisiemethode de leerende organisatie stimuleert (9).
- Om collectief leren om te zetten naar een innovatie, heb je naast interactie en leren ook een gericht onderwerp voor doorontwikkeling nodig. Dit proces loopt het beste wanneer dit ondersteund wordt door een procesfacilitator en door facilitators die weten hoe je een innovatie moet ontwikkelen (bijvoorbeeld een methodiekontwikkelaar) (11).
- Het verzamelen van ervaringen van het gezamenlijk leren helpt, denk hierbij aan best practices en valkuilen. Ook van deze verzameling kan weer geleerd worden (19).
- Om het leren tussen partijen te bevorderen en te monitoren kunnen creatieve en participatieve methoden ingezet worden. Denk aan bijvoorbeeld reflexieve monitoring, design thinking, cocreatie, intervisie, learning histories, etc. (E).

Uitgangspunt: Evalueren is een cruciaal onderdeel van leren en moet systematisch aangepakt te worden.

Onderbouwing:

- Door in kaart te brengen en bewust te worden van wat er is ervaren, wat er is geleerd, welke doelen er zijn bereikt en wat nog aandacht behoeft, wordt een leerproces in gang gezet en het vakmanschap van professionals vergroot. Goede evaluatie kan resulteren in meer openheid, verbeterde samenwerkingsprocessen, een positief leerklimaat en, waar het uiteindelijk om gaat, een verbeterde kwaliteit van hulp (Nootboom et al, 2020).
- Goede evaluatie is essentieel voor het bieden van passende hulp en dienstverlening. Dit geldt zeker in het licht van de inhoudelijke transformatie van het sociaal domein en de daarvoor benodigde verandering in de werkwijze van professionals. Onder evalueren verstaan we het verzamelen, bespreken en interpreteren van informatie met als doel om hiervan te leren. Evalueren kan gaan over de samenwerking in een leernetwerk. [Onderzoek is hierbij een belangrijk onderdeel, waarbij aannames / nieuw ontwikkelde interventies getoetst kunnen worden \(E\).](#)

[Uitgangspunt: Organiseer vaste momenten om te reflecteren op het proces/de behaalde resultaten/de samenwerking binnen het leernetwerk \(E\).](#)

Voorbeelden van evaluatie/reflectiedoelen:

- Bewustwording eigen handelen: bewust stil staan bij het eigen handelen (rol en werkwijze) helpt om te groeien als professional. De krachten en verbeterpunten worden inzichtelijker en er wordt een leerproces gestimuleerd.
- Samenwerking verbeteren: focus op het verbeteren van samenwerking binnen het team, met
- ketenpartners of met beleidsmakers. Hieronder valt bijvoorbeeld het scherp krijgen en uitspreken van verantwoordelijkheden en verwachtingen.
- Resultaat zichtbaar maken: meer zicht op resultaat door gerichte vragen te stellen en expliciet te maken wat het team, het gezin of de professional in de afgelopen periode heeft bereikt.
- Feedback bespreken: bespreken welke verbeterpunten je uit feedback van anderen kan halen en hier acties op inzetten om op deze manier een verbeterproces in gang te zetten.
- Zicht op de werkwijze: de doelen van het werk scherp houden en in beeld krijgen, bijvoorbeeld aan de hand van de transformatiedoelen.
- Inzicht in hulpverleningstrajecten: inzichtelijk maken wat een gezin nodig heeft en hoe de hulpverlening verloopt door naar je handelen te kijken/ de voortgang te monitoren binnen een hulpverleningstraject (Nootboom et al, 2020).

Kernelement [Ontwikkelfasen](#)

Deelelement [Formeren](#)

Uitgangspunten:

- [Leren vormt de rode draad](#)
- Er ontstaan netwerken wanneer een initiator of een bijeen geroepen groep reageert op een kans of bedreiging
- De vorming van een leernetwerk begint meestal met het benaderen en vaststellen van een kerngroep van mensen die zich inzetten om het maatschappelijk complexe vraagstuk op te lossen
- Er zijn verschillende randvoorwaarden voor het opstarten van een leernetwerk

Uitgangspunt: Het leren vormt de rode draad door alle fases van een leernetwerk heen (formeren, onderhoud en institutionaliseren) (E).

*Uitgangspunt: Er ontstaan netwerken wanneer een initiator of een bijeen geroepen groep reageert op een kans of bedreiging
Er worden geen aanvullingen genoemd door deskundigen.*

Uitgangspunt: De vorming van een leernetwerk begint meestal met het benaderen en vaststellen van een kerngroep van mensen die zich inzetten om het maatschappelijk complexe vraagstuk op te lossen

Onderbouwing

- Elke samenwerkingspartner moet op maat verleid worden om deel te nemen. De projectassistent en coördinatoren spelen hierin een belangrijke rol. (11)
- Deelnemers kunnen gemotiveerd worden tot deelname door te benadrukken wat de tijdsinvestering oplevert (E).
- Eindgebruikers kunnen gestimuleerd worden door de inzet van vacatiegelden (E).
- Bij de vorming van het leernetwerk worden de behoeften en doelen van deelnemers geïnventariseerd. Op basis hiervan wordt het gezamenlijke doel en de verdere planning bepaald (E).

Uitgangspunt: Er zijn verschillende randvoorwaarden voor het opstarten van een leernetwerk

Belanghebbende randvoorwaarden voor de formatie van een leernetwerk zijn:

- Bij de formatie van een leernetwerk is het van belang om structurele financiering te organiseren. Dit kan ook een combinatie zijn van subsidie en ledenvergoeding (2).
- Wanneer er verregaand wordt samengewerkt tussen organisaties rondom het invoeren van een vernieuwing, is het goed om te kijken hoe deze nieuwe werkwijze financieel doorwerkt binnen betrokken organisaties (2).
- Het uitvoeren van procesevaluaties kan helpen om de gezamenlijke doelen te formuleren en beter te zien (11).
- In de formatiefase is het van belang in te zetten op eigenaarschap van de leden (8).
- Het leiderschap/eigenaarschap wordt vanaf de start van het leernetwerk gedeeld door meerdere personen/organisaties (E).
- De juiste organisaties en deelnemers zijn betrokken bij het leernetwerk. De leernetwerkdeelnemers hebben de juiste eigenschappen (bijvoorbeeld een positieve attitude ten opzichte van het leren en het delen van ervaringen) (E).
- Het is van belang om bij de samenstelling van het Leernetwerk na te denken over welke netwerkleden het meest geschikt zijn om met het complexe vraagstuk aan de slag te gaan.
- Het is bij de bij vorming van het leernetwerk van belang dat er sprake is van gelijkwaardigheid en diversiteit (E).
- Deelnemers aan het leernetwerk krijgen mandaat van hun leidinggevende vanuit de organisatie (E).
- Het is belangrijk om vooraf na te denken over hoe het leernetwerk efficiënt kan worden ingericht, zodat leernetwerkleden zelfstandig kunnen handelen en er wordt ingespeeld op de behoeftes (E).

Deelelement Onderhoud

Uitgangspunt:

- **Leren vormt de rode draad**
- Een leernetwerk kan zich blijven ontwikkelen wanneer er doorlopend aandacht besteed wordt aan de beoogde doelen en de attitude van deelnemers

Uitgangspunt: Het leren vormt de rode draad door alle fases van een leernetwerk heen (formeren, onderhoud en institutionaliseren) (E).

Een leernetwerk kan zich blijven ontwikkelen wanneer er doorlopend aandacht besteed wordt aan de beoogde doelen en de attitude van deelnemers

Onderbouwing

Een leernetwerk kan zich blijven ontwikkelen wanneer:

- Er doorlopend aandacht besteed wordt aan de beoogde doelen en de attitude van deelnemers.
- Het leernetwerk goed ondersteund wordt bij het uitvoeren van de activiteiten (E).
- Het onderwerp/vraagstuk actueel blijft (E).
- Het leernetwerk zich aanpast aan de veranderende vraag en fase van implementatie m.b.t. de kennis/de innovatie (E).
- Er goodwill en betrokkenheid is vanuit de betrokken organisaties (E).
- Er vanuit de kernpartners/trekkers het belang van het leernetwerk ingezien wordt en hier voldoende tijd, capaciteit en middelen voor beschikbaar blijven (E).
- Er ruimte is voor de wisseling van partners/ netwerkdeelnemers (E).
- Er blijvend gewerkt wordt aan de netwerkverantwoordelijkheid van deelnemers (E).
- De sfeer in het leernetwerk goed blijft (E).

Ook langer bestaande leernetwerken kunnen innovatief blijven. Helpend daarbij is (16):

- Een positieve basishouding m.b.t. innoveren.
- Een duidelijke visie op de thema's die je wil veranderen.
- Blijvend aansluiten op de leerbehoefte en intrinsieke motivatie van deelnemers (E) .
- Het blijvend monitoren van het gedeelde doel of de gedeelde strategie (E).
- Het continue informatie verstrekken over de voortgang van het proces (E).
- Dat er een goede terugkoppeling is van het netwerk naar het (gemeentelijk) beleid (E).
- Het er scherp blijven of de juiste vertegenwoordiging van leernetwerkleiden betrokken is (E).

Deelelement Institutionaliseren

Uitgangspunten:

- Leren vorm de rode draad
- Randvoorwaarden voor het institutionaliseren

Uitgangspunt: Het leren vormt de rode draad door alle fases van een leernetwerk heen (formereren, onderhoud en institutionaliseren) (E).

Uitgangspunt: Randvoorwaarden voor het institutionaliseren

Onderbouwing

Vanuit de praktijk worden de volgende randvoorwaarden beschreven voor het borgen van de resultaten en/of het eindigen van een leernetwerk.

Borging van opbrengsten/kennisproducten:

- Door vanaf de start van een leernetwerk aandacht te hebben voor borging wordt de kans groter dat de bedachte opbrengsten/kennisproducten beter landen (E)
- Bij aanvang geven deelnemers commitment aan voor het opvolgen van de resultaten (E).
- Organisaties besteden in hun beleid/strategische doelen, werkKPI's en meerjarenbegroting aandacht aan thema's zoals leren/verbeteren en onderzoek (E).
- Er wordt aangesloten bij bestaande structuren in organisaties (E) .
- Er wordt gebruik gemaakt technisch platforms/websites om de resultaten te delen (E).
- Er is sprake van regionale aansluiting en inbedding (E).

Eindigen van het leernetwerk

- Denk vanaf de start erover na over wat het doel is van het leernetwerk en of het afwijken van dit doel betekent dat het leernetwerk stopt of dat er een accentverschuiving plaatsvindt (E).

Bijlage 3. Totaaloverzicht prioritering per kernelement

‘In hoeverre vindt u het uitgangspunt belangrijk om een Leernetwerk te laten functioneren’ [1 – Zeer onbelangrijk; 5 – Zeer belangrijk];

*) N varieert tussen 33 en 35

Uitgangspunt	Belang binnen kernelement (0-xx)*	Belang functioneren leernetwerk
Community context		
De kans op een succesvol organisatie-overstijgend leernetwerk is groter wanneer er duidelijke doelen worden gesteld (E).	138	4,5
Een Leernetwerk werkt beter wanneer de ambities aansluiten bij de strategische koers van de consortiumpartners (E).	110	4,2
Een Leernetwerk werkt beter wanneer het is ingebed in een goed functionerend samenwerkingsverband.	110	4
In een groter samenwerkingsverband met meerdere Leernetwerken, stimuleert een coördinator het leren en de kennistransfer over de leernetwerken heen.	87	3,9
Binnen een organisatie-overstijgend leernetwerk moet ruimte geboden worden om risico's te nemen.	80	3,7
Leernetwerk		
Een organisatie-overstijgend leernetwerk is bij uitstek geschikt om verschillende expertises, perspectieven en behoeften bij elkaar te brengen (E).	290	4,5
De leden van een leernetwerk zijn gemotiveerd om een complex maatschappelijk vraagstuk aan te pakken.	271	4,4
In een leernetwerk wordt geleerd, samengewerkt en onderzoek gedaan.	262	4,4
Een organisatie-overstijgend leernetwerk is bij uitstek geschikt om urgente, actuele en complexe maatschappelijke vraagstukken in het sociaal domein aan te pakken.	259	4,1
De trekkers hebben een cruciale rol in het slagen van het Leernetwerk.	251	4,2
Deelnemers dienen voldoende gefaciliteerd te worden om deel te nemen aan het organisatie-overstijgende leernetwerk.	244	4,5
Zorg ervoor dat de randvoorwaarden op orde zijn om een organisatie-overstijgend leernetwerk te doen slagen (E).	238	4,5
Een leernetwerk bestaat altijd uit een kerngroep, maar de organisatievorm kan verschillen.	174	3,6

<i>Uitgangspunt</i>	<i>Score kernelement</i>	<i>Score functioneren</i>
Leernetwerk		
De initiator van het Leernetwerk is de motor achter de oprichting van het Leernetwerk en die op basis van aanzien en positie in het veld een boegbeeld is van het leernetwerk.	135	3,3
Een Leernetwerk bestaat uit verschillende rollen (gefinancierd en 'met gesloten beurzen').	109	3,4
Een Leernetwerk heeft vaak een tweede schil van passieve deelnemers.	77	3
Organisatie		
Richt het leernetwerk zo in, dat de voordelen van deelname opwegen tegen de kosten.	164	4,4
Zet in op gezamenlijke besluitvorming om de samenwerking goed te laten verlopen.	160	4,3
Gedeeld leiderschap verbetert het functioneren van het leernetwerk.	127	3,9
Conflicten zijn een inherent kenmerk zijn van leernetwerken, ze komen vaker voor; ruimte maken voor deze conflicten maakt een geoliede samenwerking waarschijnlijker.	104	3,8
Geformaliseerde regels, rollen, structuren en procedures maken gezamenlijke synergie waarschijnlijker, mits er ruimte blijft voor aanpassingen.	101	3,5
Ontwikkel een strategisch communicatieplan voor het leernetwerk.	79	3,7
Synergie		
Deelnemers zijn meer tevreden over het leernetwerk wanneer de kwaliteit van de bijeenkomsten van het leernetwerk hoog is.	168	4,6
Deelnemers zijn meer tevreden over deelname aan het leernetwerk wanneer er sprake is van een goede samenwerking (E). Ook bevordert de samenwerking het onderlinge leren, wat bijdraagt aan het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van vernieuwingen.	153	4,4
Tevreden en toegewijde leden zullen vollediger deelnemen aan het werk van het leernetwerk.	145	4,6
Succesvolle implementatie van strategieën is waarschijnlijker wanneer uitgebreide beoordeling en planning plaatsvinden en partners goed betrokken blijven.	99	3,9
De synergetische bundeling van leden- en gemeenschapsbronnen maakt, bij de ontwikkeling van strategieën, een effectieve beoordeling, planning en implementatie van deze strategieën noodzakelijk.	84	3,4
Tevredenheid over het leernetwerk hangt af van de positie van je organisatie in het leernetwerk.	65	3,2

<i>Uitgangspunt</i>	<i>Score kernelement</i>	<i>Score functioneren</i>
Opbrengsten		
Een leernetwerk levert opbrengsten op voor deelnemers en het leernetwerk.	93	4,6
Een leernetwerk levert opbrengsten op voor het consortium en het werkveld.	92	4,5
De betekenis van de resultaten kunnen verschillen voor de deelnemers in het organisatie-overstijgende leernetwerk (E).	90	4
Een leernetwerk levert gezondheids- en sociale opbrengsten op.	55	4
Kennistransfer van opbrengsten		
Ontwikkel een plan voor de kennistransfer van het leernetwerk naar de organisaties van de leden.	83	4,3
Ontwikkel een plan voor de toepassing van de kennisproducten en innovaties in de moederorganisaties van de leden.	71	4,3
Maak een analyse van de financiële gevolgen voor de inzet van de innovaties uit het Leernetwerk binnen de moederorganisaties en bespreek de resultaten.	44	3,6
De betekenis van de resultaten kunnen verschillen voor de deelnemers in het organisatie-overstijgende leernetwerk (E).	90	4,1
Leren zichtbaar maken		
Schep de condities binnen een leernetwerk waardoor er geleerd kan worden.	123	4,6
Kies bewust voor werkvormen die het leren stimuleren.	110	4,3
Samenwerkend leren heeft een positief effect op de leerprestaties.	96	4,3
Evalueren is een cruciaal onderdeel van leren en moet systematisch aangepakt te worden.	90	4,4
In een leernetwerk wordt impliciete kennis en expertise van leden geëxpliciteerd.	76	4,2
Ontwikkelfases		
Het leren vormt de rode draad door alle fases van een leernetwerk heen (formereren, onderhoud en institutionaliseren) (E).	144	4,4
Een leernetwerk kan zich blijven ontwikkelen wanneer er doorlopend aandacht besteed wordt aan de beoogde doelen en de attitude van deelnemers.	137	4,4
Er zijn verschillende randvoorwaarden voor het opstarten van een leernetwerk.	120	4,1
Zorg ervoor dat de randvoorwaarden op orde zijn voor het borgen van de resultaten en/of het eindigen van een leernetwerk (E).	110	4,5
Er ontstaan netwerken wanneer een initiator of een bijeen geroepen groep reageert op een kans of bedreiging.	95	3,7
Zorg ervoor dat de randvoorwaarden op orde zijn voor het institutionaliseren van het leernetwerk.	87	3,9
De vorming van een leernetwerk begint meestal met het benaderen en vaststellen van een kerngroep van mensen die zich inzetten om het maatschappelijk complexe vraagstuk op te lossen.		4

Literatuur

- Abigail, L. K. M. (2016). Do communities of practice enhance faculty development? *Health Professions Education*, 2(2), 61-74.
doi:10.1016/j.hpe.2016.08.004
- Andresen, E. (2021). Orchestrator's interaction in hub-teams facilitating innovation network co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(9) Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-01-2020-0056/full/html>
- Bednarz, F., Cavicchiolo, E., Marchi, S., Tomassini, M. (2011). Reflective practice, appreciative regard and organizational wellbeing: An experience in swiss employment services. *Reflective Practice*, 12(2), 265-279.
doi:<https://doi.org/10.1080/14623943.2011.561541>
- Beld, M. H. M., van der Voort, D., van der Helm, G. H. P., Kuiper, C. H. Z., de Swart, J. J. W., & Stams, G. J. J. M. (2017). Assessing classroom climate in special education: A validation study of the special education classroom climate inventory. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 36(7), 736-749.
doi:<https://doi.org/10.1177%2F0734282917706618>
- Boissevain, J. (1978). Friends of friends. networks, manipulators and coalitions. *American Journal of Sociology*, 83(6), 1542-1544.
- Butterfoss, F. D. (2007). *Coalitions and partnerships in community health*. San Francisco: Jossey-Bass. Retrieved from <http://www.josseybass.com/>
- Butterfoss, F. D., Goodman, R. M., & Wandersman, A. (1993). Community coalitions for prevention and health promotion. *Health Education Research*, 8(3), 315-330.
doi:10.1093/her/8.3.315
- Butterfoss, F. D., Goodman, R. M., & Wandersman, A. (1996). Community coalitions for prevention and health promotion: Factors predicting satisfaction, participation, and planning. *Health Education Research*, 23(1), 65-79.
doi:<https://doi.org/10.1177%2F109019819602300105>
- Calancie, L., Frerichs, L., Davis, M. M., Sullivan, E., White, A. M., Cilenti, D., . . . Lich, K. H. (2021). Consolidated framework for collaboration research derived from a systematic review of theories, models, frameworks and principles for cross-sector collaboration. *PLoS ONE*, 16(1 January) doi:10.1371/journal.pone.0244501

-
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability. *Personnel Review*, 40(4), 423-442.
doi:10.1108/00483481111133327
- Camps, J., & Torres, F. (2011). Contingent reward leader behaviour: Where does it come from? *Systems Research and Behavioral Science*, 28(3), 212-230.
doi:10.1002/sres.1067
- Chien, H. (2016). Organisational learning through public-private partnerships: A human resource management perspective. *International Journal of Public Policy*, 12(3-6), 316-338. doi:10.1504/IJPP.2016.079738
- Daan Andriessen, Marlies Welbie, & Martine Ganzevles. (2019). *Geef een impuls aan je academische werkplaats.* (). Utrecht: Hogeschool Utrecht. Retrieved from <https://surfsharekit.nl/public/e4b7b59d-a88f-4c97-bafb-d00e8c2eebf7>
- D'Amour, D., Goulet, L., Labadie, J., Martín-Rodríguez, L. S., & Pineault, R. (2008). A model and typology of collaboration between professionals in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*, 8(1), 188. doi:10.1186/1472-6963-8-188
- de Montigny, J. G., Desjardins, S., & Bouchard, L. (2019). The fundamentals of cross-sector collaboration for social change to promote population health. *Global Health Promotion*, 26(2), 41-50. doi:10.1177/1757975917714036
- Dingyloudi, F., & Strijbos, J. -. (2015). Examining value creation in a community of learning practice: Methodological reflections on story-telling and story-reading. *Seminar.Net*, 11(3)
- Edelenbos, J., & Klijn, E. (2007). Trust in complex decision-making networks. *Administration & Society*, 39(1), 25-50. doi:10.1177/0095399706294460
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. doi:10.2307/2666999
- Fawcett, S. B., Lewis, R. K., Paine-Andrews, A., Francisco, V. T., Williams, E. L., & Copple, B. (1997). Evaluating community coalitions for prevention of substance abuse: The case of project freedom. *Health Education & Behavior*, 24(6), 812-828.
doi:<https://doi.org/10.1177%2F109019819702400614>
- Fleuren, M. A. H., Paulussen, T. G. W. M., Van Dommelen, P., & Van Buuren, S. (2014). Towards a measurement instrument for determinants of innovations. *International Journal for Quality in Health Care*, 26(5), 501-510. doi:10.1093/intqhc/mzu060

-
- Florin, P., Mitchell, R., & Stevenson, J. (1993). Identifying training and technical assistance needs in community coalitions: A developmental approach. *Health Education Research*, 8(3), 417-432. doi:10.1093/her/8.3.417
- Fuller, J., Oster, C., Muir Cochrane, E., Dawson, S., Lawn, S., Henderson, J., . . . Reed, R. L. (2015). Testing a model of facilitated reflection on network feedback: A mixed method study on integration of rural mental healthcare services for older people. *BMJ Open*, 5(11), e008593. doi:10.1136/bmjopen-2015-008593
- Gietz, C., & McIntosh, K. (2014). Relations between student perceptions of their school environment and academic achievement. *Canadian Journal of School Psychology*, 29(3), 161-176. doi:<https://doi.org/10.1177%2F0829573514540415>
- Goes, L. C. M. (2010). *De invloed van intrinsieke- en extrinsieke motivatie op schoolprestaties* (Master thesis). Retrieved from <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/43762>
- Goodman, R. M., Wandersman, A., Chinman, M., & Morrissey, E. (1996). An ecological assessment of community-based interventions for prevention and health promotion: Approaches to measuring community coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 24(1), 33-61. doi:10.1007/BF02511882
- Goodman, R. M., Wheeler, F. C., & Lee, P. R. (1995). Evaluation of the heart to heart project: Lessons from a community-based chronic disease prevention project. *American Journal of Health Promotion*, 9(6), 443-455. doi:<https://doi.org/10.4278%2F0890-1171-9.6.443>
- Heemskerk, W., & Wallner, C. (2018). Het stellen van hogere denkvragen binnen een learning community. *Onderwijs En Gezondheidszorg*, 42(1), 26-29.
- Herbert, C., & Best, A. (2011). It's a matter of values: Partnership for innovative change. *HealthcarePapers (Toronto)*, 11(2), 31-37. doi:10.12927/hcpap.2011.22436
- Kallio, K., & Lappalainen, I. (2015). Organizational learning in an innovation network: Enhancing the agency of public service organizations. doi:10.1108/JSTP-09-2013-0198
- Kearney, J., & Zuber-Skerritt, O. (2011). Actioning change and lifelong learning in community development. *ALARA Inc Monograph Series*, Retrieved from <http://hdl.handle.net/10072/41845>
- Kegler, M. C., Steckler, A., Malek, S., & McLeroy, K. (1998). A multiple case study of implementation in 10 local project ASSIST coalitions in north carolina. *Health Educational Research*, 13(2), 225-238. doi:10.1093/her/13.2.225

-
- Kegler, M., Steckler, A., McLeroy, K., & Malek, S. (1998). Factors that contribute to effective community health promotion coalitions: A study of 10 project ASSIST coalitions in north carolina. *Health Education & Behavior*, 25(3), 338-353. doi:<https://doi.org/10.1177%2F109019819802500308>
- Kellogg, S., & Oliver, K. (2014). A social network perspective on peer supported learning in MOOCs for educators. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 15(5) doi:10.19173/irrodl.v15i5.1852
- Klijjn, E., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 199.
- Kreuter, M., Lezin, N., & Young, L. (2000). Evaluating community-based collaborative mechanisms: Implications for practitioners. *Health Promotion Practice*, 1(1), 49-63. doi:<https://doi.org/10.1177%2F152483990000100109>
- Leite, E. (2022). Innovation networks for social impact: An empirical study on multi-actor collaboration in projects for smart cities. *Journal of Business Research*, 139, 325-337. doi:10.1016/j.jbusres.2021.09.072
- Navarro-Valverde, F., Labianca, M., Cejudo-García, E., & De Rubertis, S. (2022). Social innovation in rural areas of the european union learnings from neo-endogenous development projects in italy and spain. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 14(11), 6439. doi:10.3390/su14116439
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Syroit, J. (2014). Work-based learning: Development and validation of a scale measuring the learning potential of the workplace (LPW). *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 1-10. doi:10.1016/j.jvb.2013.09.004
- Nooteboom, L. A., Mulder, E. A., Kuiper, C. H. Z., Colins, O. F., & Vermeiren, R. R. J. M. (2021). Towards integrated youth care: A systematic review of facilitators and barriers for professionals. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 48(1), 88-105. doi:10.1007/s10488-020-01049-8
- Pannebakker, N. M., Fleuren, M. A. H., Vlasblom, E., Numans, M. E., Reijneveld, S. A., & Kocken, P. L. (2019). *Determinants of adherence to wrap-around care in child and family services* doi:10.1186/s12913-018-3774-6
- Pannebakker, N., & Wildeman, I. (2021). *Factsheet leren & implementeren: Doorbouwen op onderzoek vanuit de praktijk*
- Pannebakker, N., & Wildeman, I. (2023). *Factsheet: Samen leren en innoveren in het domein van werk & inkomen*

-
- Popp, J., MacKean, G. L., Casebeer, A., Milward, H. B., Lindstrom, R. R. (2014). *Inter-organizational networks: A review of the literature to inform practice*. Washington, DC: IBM center for the business of government. (). Washington DC: IBM Center for The Business of Government. Retrieved from <https://www.businessofgovernment.org/report/inter-organizational-networks-review-literature-inform-practice>
- Reypens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, 56, 40-50. doi:10.1016/j.indmarman.2016.03.005
- Rodriguez Rivas-Stellaard, S. D. (2023). *Boemerangbeleid: Over aanhoudende tragiek in passend onderwijs- en jeugdzorgbeleid* doi:10.5463/thesis.141 Retrieved from <https://research.vu.nl/en/publications/e22c359e-c631-4b8c-bc5c-e43861e6d5d1>
- Rowitz, L. (1999). The mystery of public health workforce development. *Journal of Public Health Management and Practice*, 5(3), 101-104.
- Schipper, T. M., Mennens, K., Preenen, P., Vos, M., van den Tooren, M., & Hofstra, N. (2023). Interorganizational learning: A conceptualization of public-private learning communities. *Human Resource Development Review*, 22(4), 494-523. doi:10.1177/15344843231198361
- Schokker, D. F., Keijsers, J. F. E. M., Stadlander, M. C., & Paulussen, T. G. W. M. (2014). Verankering van de samenwerking tussen beleid, onderzoek en praktijk in de academische werkplaatsen publieke gezondheid. *Tijdschrift Voor Gezondheidswetenschappen*, 92(7), 257-260. doi:10.1007/s12508-014-0098-8
- Seibert, S. (2014). The meaning of a healthcare community of practice. *Nursing Forum*, 50(2), 69-74. doi:10.1111/nuf.12065
- Steckler, A. B., Goodman, R. M., & Alciati, M. H. (1997). The impact of the national cancer institute's data-based intervention research program on state health agencies. *Health Education Research*, 12(2), 199-211. doi:10.1093/her/12.2.199
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258. doi:10.1007/s10833-006-0001-8
- Tee, P. K., Cham, T., Low, M. P., & Lau, T. (2022). The role of perceived employability in the relationship between protean career attitude and career success. *Australian Journal of Career Development*, 31(1), 66-76. doi:10.1177/10384162211021940

-
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399. doi:10.1037/h0022100
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419-427. doi:<https://doi.org/10.1177%2F105960117700200404>
- van der Klauw, D., van den Broek, E., & van Empelen, P. (2015). Intersectorale samenwerking rondom een gezonde wijk. een delphi-studie naar aandachtsgebieden, sectoren en determinanten. *Tijdschrift Voor Sociale Gezondheidszorg*, 93(3), 109-116. doi:10.1007/s12508-015-0042-6
- Wallner, C. (2018). Waardecreatie in de haagse learning community wijkverpleegkunde. *OnderwijsInnovatie*, , 24-26.
- Wandersman, A., Valois, R., Ochs, L., De la Cruz, D. S., Adkins, E., & Goodman, R. M. (1996). Toward a social ecology of community coalitions. *American Journal of Health Promotion*, 10(4), 299-307. doi:<https://doi.org/10.4278%2F0890-1171-10.4.299>
- Wenger, E. (2000a). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246. doi:10.1177/135050840072002
- Wenger, E. (2000b). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246. doi:10.1177/135050840072002
- Wenger, E. (2011). *Communities of practice: A brief introduction*
- Wheelan, S. A. (2005). *Group processes: A developmental perspective* (2nd ed.). London: Pearson Education.
- Wheelan, S. A., & Mckeage, R. L. (1993). Developmental patterns in small and large groups. *Small Group Research*, 24(1), 60-83. doi:<https://doi.org/10.1177%2F1046496493241005>
- Windrum, P. (2014). Third sector organizations and the co-production of health innovations. *Management Decision*, 52(6), 1046-1056. doi:10.1108/MD-03-2012-0166
- Wolff, T. (2001). A practitioner's guide to successful coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 29(2), 173-191. doi:10.1023/A:1010366310857

Healthy Living & Work

Sylviusweg 71
2333 BH Leiden
www.tno.nl

TNO innovation
for life