

# Van transformatiepijn naar transformatie- plezier

Welkom bij het webinar!



**Netwerk Leren  
Transformeren**  
Van zorg naar gezondheid



# Van harte welkom!

Wie zijn wij?



**Jasmin Pekaric**  
Vilans



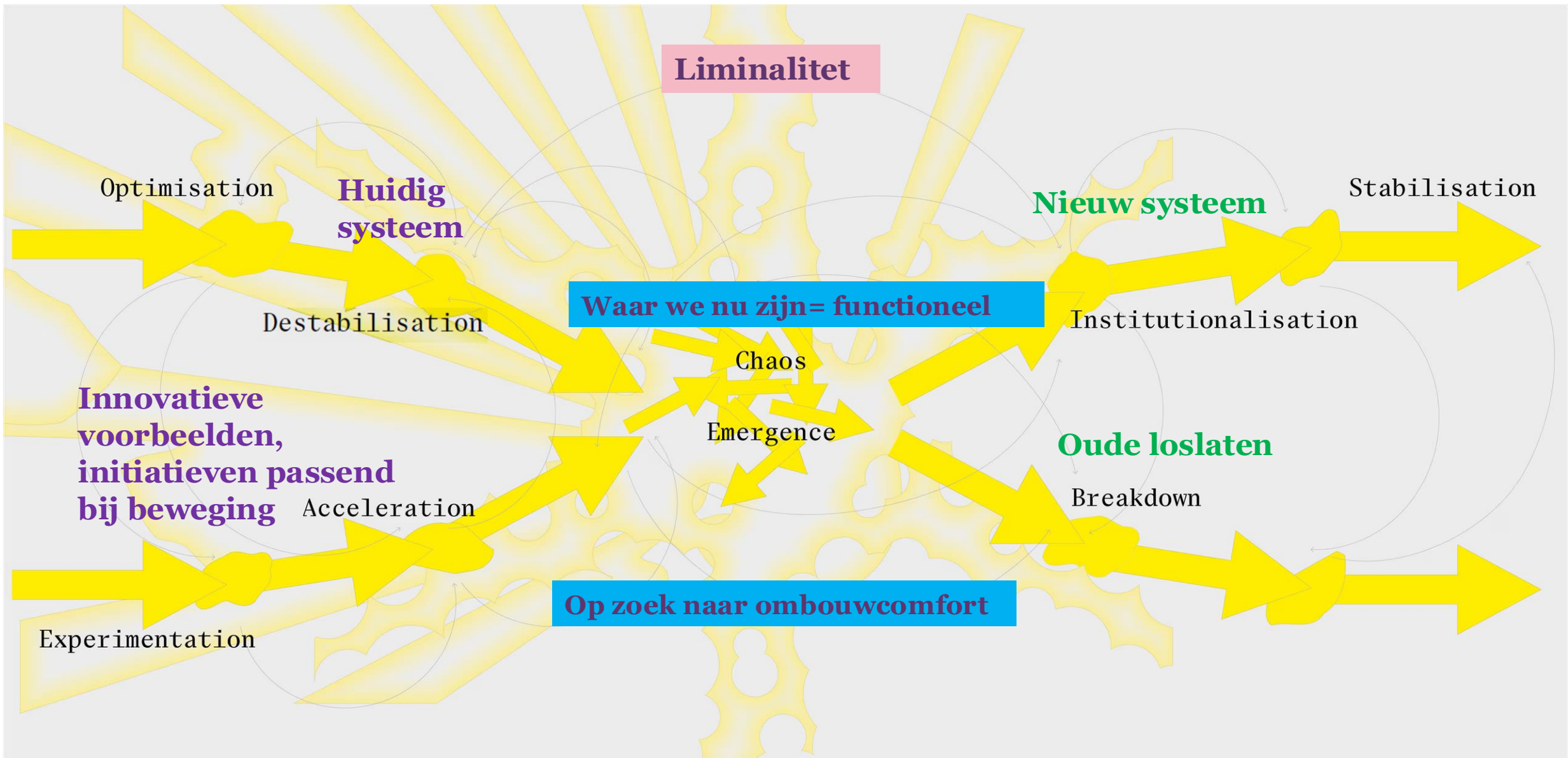
**Tiska Ikking**  
Elaa



**Mark Smelik**  
Pluut & Partners



En wie zijn jullie?  
Deel even je naam en functie  
in de chat!



Transities zijn grote maatschappelijke veranderingen, op systemisch niveau, zodat ze een brede impact hebben op de actoren, de regels en de werkwijzen

Zij die in het huidige landschap dominant zijn, ofwel het huidige regime.  
Huidig normaal!

- Huiver voor transitie
- Huidige positie en verdienmodel
- Processen langere tijd (jaren, decennia) aanwezig

Zij voelen de transitiepijn het meest

- Verzet
- Existentiële vraag? (huidige verbanden, structuren bijv)....
- Onzekerheid/ angst

# Bij zorgvernieuwing is transitie pijn onvermijdelijk!

1. Is urgentie/ context iedereen duidelijk/ begrijpelijk?
2. Waar zit je ergens in transitie met regio/ of lokale samenwerking (wijkverband)? Heb je de zicht op de context en wat is daarin prominent? Scherp naar kijken, uitzoomen.
3. As van de inhoud is essentieel en iets waar iedereen op aangaat! Zeker in de zorg!
4. Opgavegericht werken! Waarom eigenlijk= wordt urgentie wel gevoeld?
5. Samenwerken is geen doel maar middel.
6. Inwonersparticipatie?
7. Kunst is om proces te doorlopen en beweging te creëren waar iedereen zich mede-eigenaar (eigenaarschap) pakt.
8. Hoe je dit aanvliegt en wat daar in juist, is afhankelijk van context:

**Van:** we zijn al goed bezig en waarom zouden we anders moeten?

**Tussen:** wat doen we al goed en moeten we behouden, wat doen we goed en kunnen we aanscherpen?

**Tot:** Er is nu nog niet echt iets, of versnipperd en we bouwen samen/ zetten iets nieuws neer!

En heb je ook in elk context wat anders te doen!

# Opgaven voor **volksgezondheid** en zorg op weg naar 2050

Vooruitblik Volksgezondheid Toekomstverkenning 2024

RIVM-rapport 2023-0408



Rijksinstituut voor Volksgezondheid  
en Milieu  
Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2024

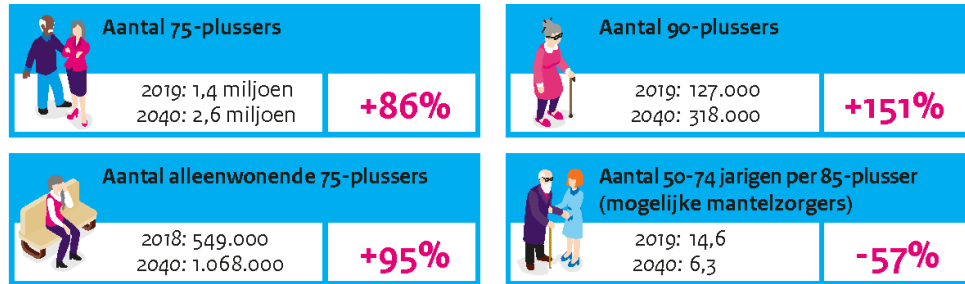
Kiezen voor een  
**gezonde toekomst**



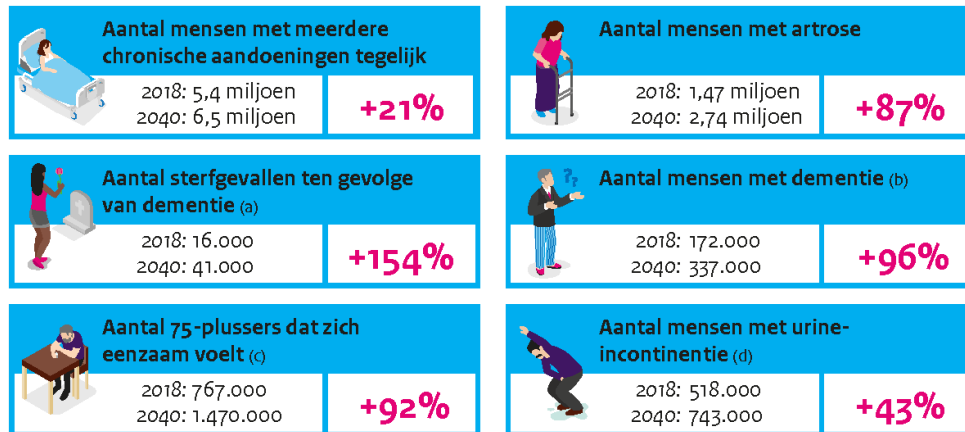
<https://www.volksgezondheidtoekomstverkenning.nl/vtv-2024/hoofdrapport>

# Impact van de vergrijzing

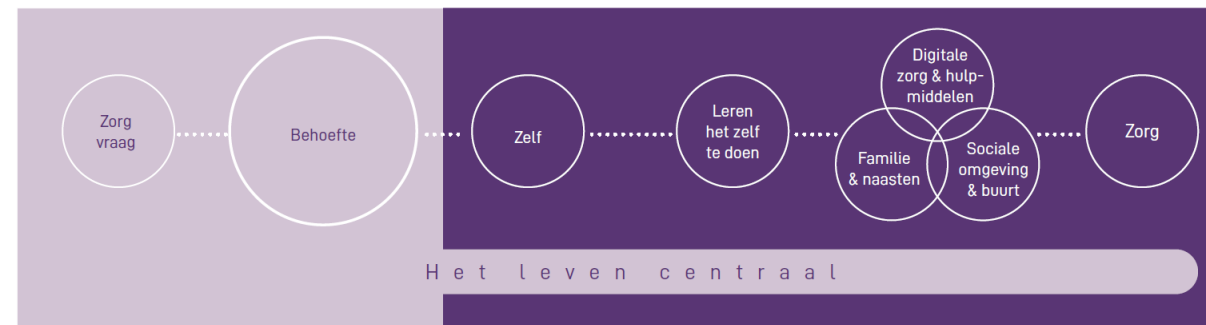
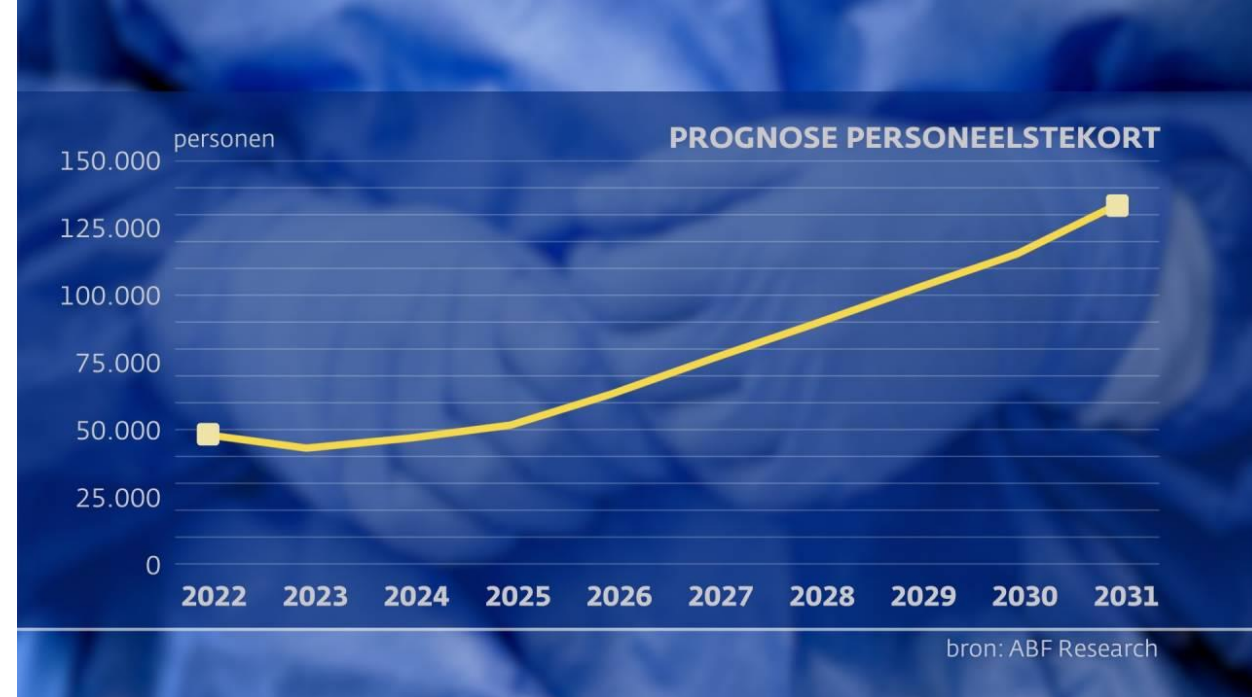
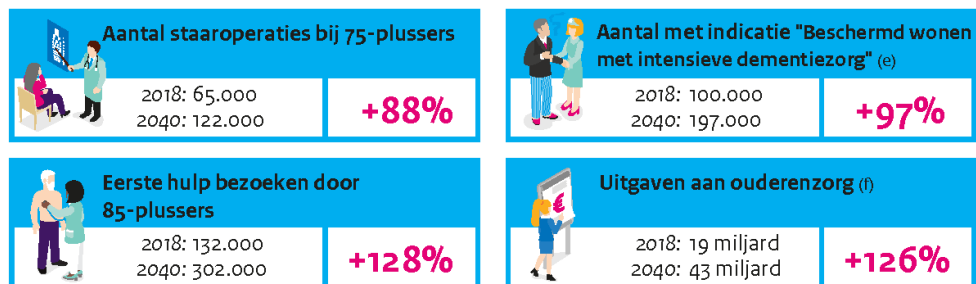
## Veranderingen in de bevolking



## Gevolgen voor de volksgezondheid



## Gevolgen voor de zorg



# Van Transitiepijn naar Transitieplezier



Zicht op inhoud, waar gaat het eigenlijk over in de regio, wijk?



Focus aanbrengen in voor de regio/ lokale uitdagingen in de toekomst, op inhoud fijn slijpen eerst! Samen toekomst verkennen, wat betekent dat?



Dan pas kijken wat je nodig hebt aan:

Uitgangsprincipes

Vorm van zorg

En daar bij passende samenwerkingsvorm(en)

Waarderend veranderen ☺



Welke kaders zijn er? ( onder andere Visie eerstelijnszorg 2030)



Concreet maken wat je te doen hebt.

Pijnpunten zoeken, belemmeringen identificeren en omdenken

Ombouwcomfort creëren

# Wat is het juiste perspectief van/ voor de regio/ wijk?

- Hoe moeten we eigenlijk kijken naar wat we nodig hebben om juiste keuzes te maken?



# Rijk pallet aan werkvormen

## **Vertragen om te versnellen – probleem en urgentie verkennen**

Je begint met het herkennen van hardnekkige vraagstukken. Wat speelt er? Waarom voldoen bestaande oplossingen niet meer? Wat zijn belemmerende aannames? Hier gaat het om bewustwording en het scherpstellen van de urgentie.

## **Visie en toekomstbeelden ontwikkelen**

Samen schets je meerdere toekomsten: hoe zou het eruit kunnen zien als we het echt anders doen? Het gaat niet om één vast eindbeeld, maar om richtinggevende perspectieven die energie en inspiratie geven. Die mensen verbinden en eigenaarschap geven.

## **Kleine stappen en experimenten in een veilige context**

Vanuit de visie ga je experimenteren: nieuwe werkwijzen, pilots, proefprojecten. Hier wordt – in de luwte - geleerd wat wel en niet werkt, zonder dat alles meteen vastligt.

## **Opschalen en verbreden**

Werkt een experiment? Dan kijk je hoe je dat kunt opschalen en verbinden met bredere structuren (beleid, organisatie, samenleving). Zo groeit een beweging van klein en vernieuwend naar groot en gedragen.

## **Institutionaliseren en verankeren**

De laatste stap is om geslaagde vernieuwingen onderdeel te maken van de nieuwe ‘normaal’.

# Hoe leer je transformeren?

Mark Smelik



**Netwerk Leren  
Transformeren**  
Van zorg naar gezondheid

Een initiatief van  **ZonMw**



# Wat is innovatie?

Nieuwe producten, diensten en processen incrementeel ontwikkelen.

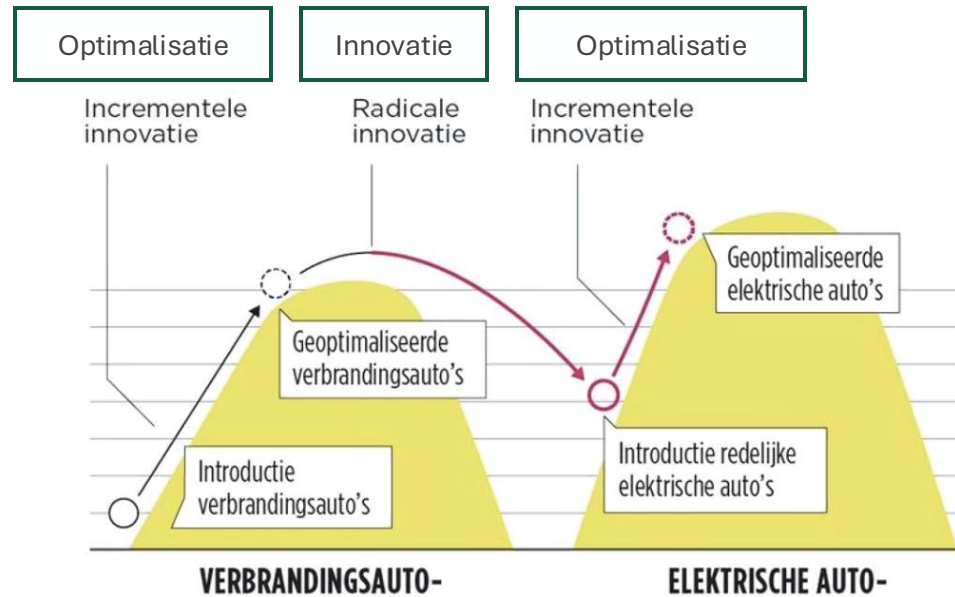
Oftewel:  
een nieuwe manier van denken, werken en organiseren in het **bestaande regime**.



Bronnen: Schot, J., & Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9), 1554–1567;  
Vaz, N., & Araujo, C. A. S. (2023). Service design for the transformation of healthcare systems: A systematic review of literature. *Health Services Management Research*, 37(3), 174–188.



# Innovaties ontregelen het regime...



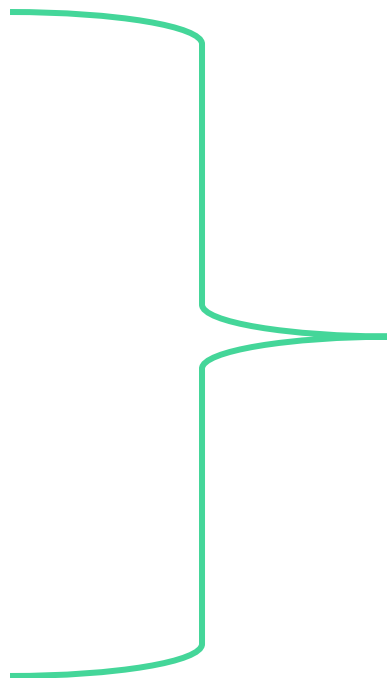
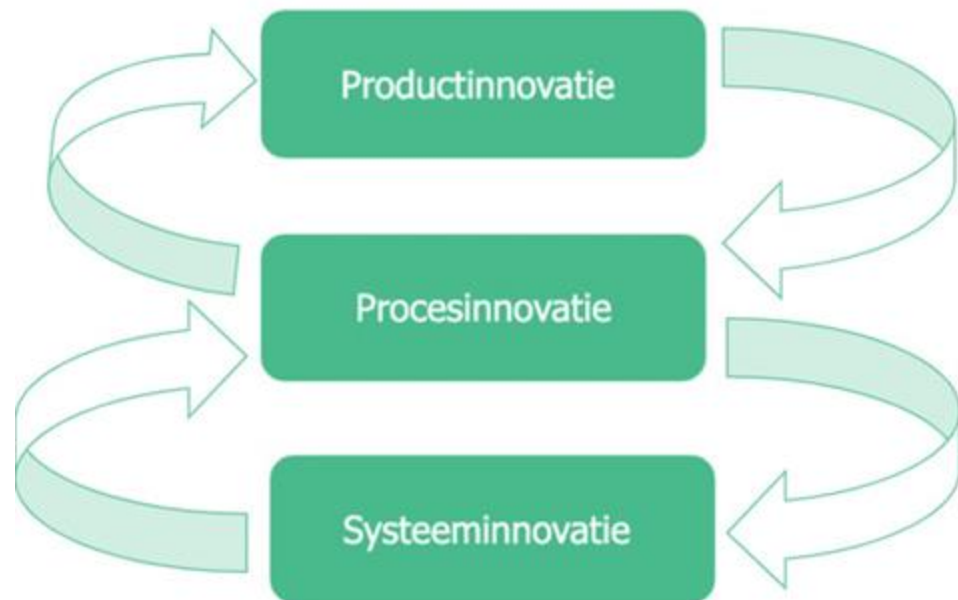
**Elektrische auto's als innovatie** zijn onderdeel van de transformatie naar een duurzame samenleving, ook wel de **energietransitie** genoemd

Gebaseerd op: Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. Design issues, 30(1), 78-96.

Door: Marco Derksen



# Van innovatie naar transformatie



Bron: RVS (2022). *De kunst van het innoveren*.



# Wat is transformatie?

“Een proces van **schoksgewijze** en **onomkeerbare** verandering van een dominant regime.”

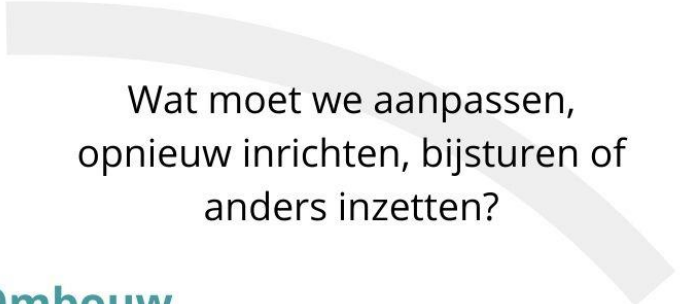
Oftewel: een fundamenteel andere dominante manier van denken, werken en organiseren.



*Definitie o.b.v. Rotmans et al, 2001; Grin et al, 2011; Loorbach, 2014*



# Er is ombouw, opbouw én afbouw nodig



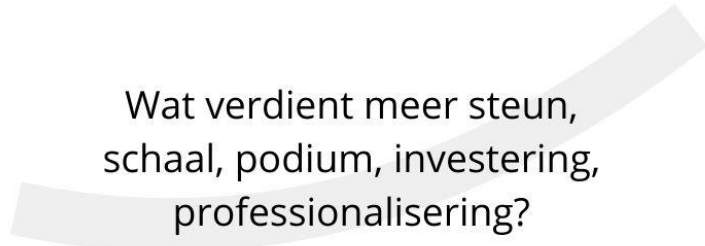
Wat moet we aanpassen,  
opnieuw inrichten, bijsturen of  
anders inzetten?

**Ombouw**



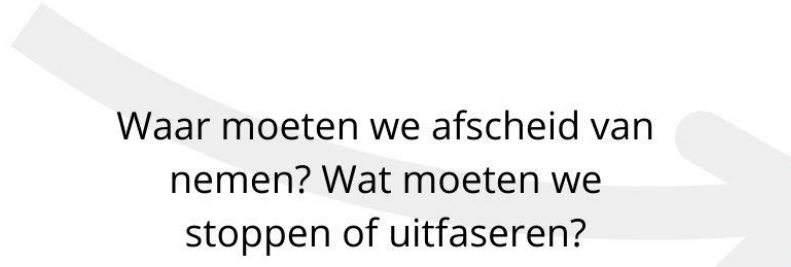
Kompas voor de zorgtransitie

**Voortbouw**



Wat verdient meer steun,  
schaal, podium, investering,  
professionalisering?

**Opbouw**



Waar moeten we afscheid van  
nemen? Wat moeten we  
stoppen of uitfaseren?

**Afbouw**



Bron: de X-curve van DRIFT

**"Transition governance calls for continuous learning and adapting."  
— Loorbach et al., 2017**



# Zes principes voor transformatieleren



**Actieleren**



**Boundary-crossing**



**Spanningen benutten**



**Onzekerheid omarmen**

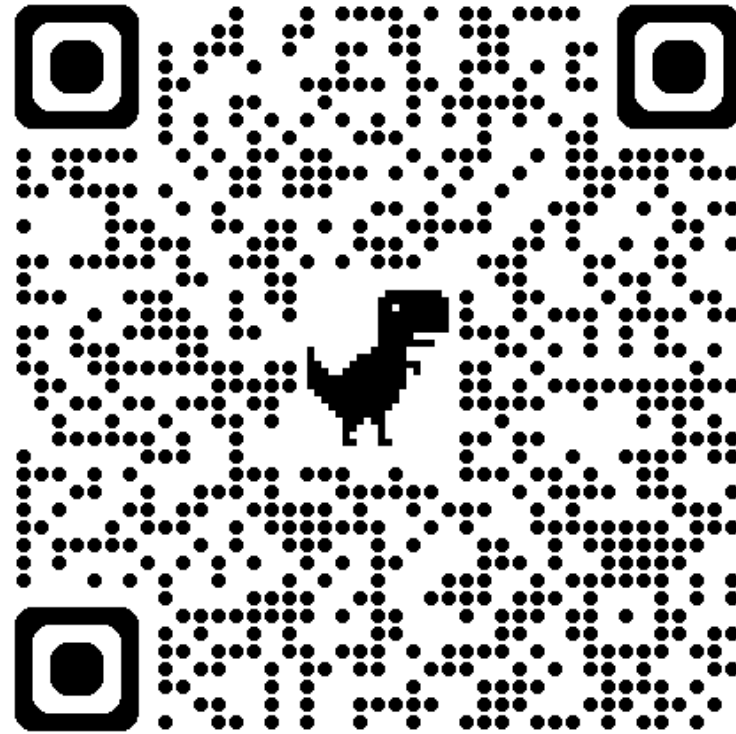


**Triple-loop leren**



**Kennis creëren**

# Download de handreiking over transformatieleren!





## ROS netwerk



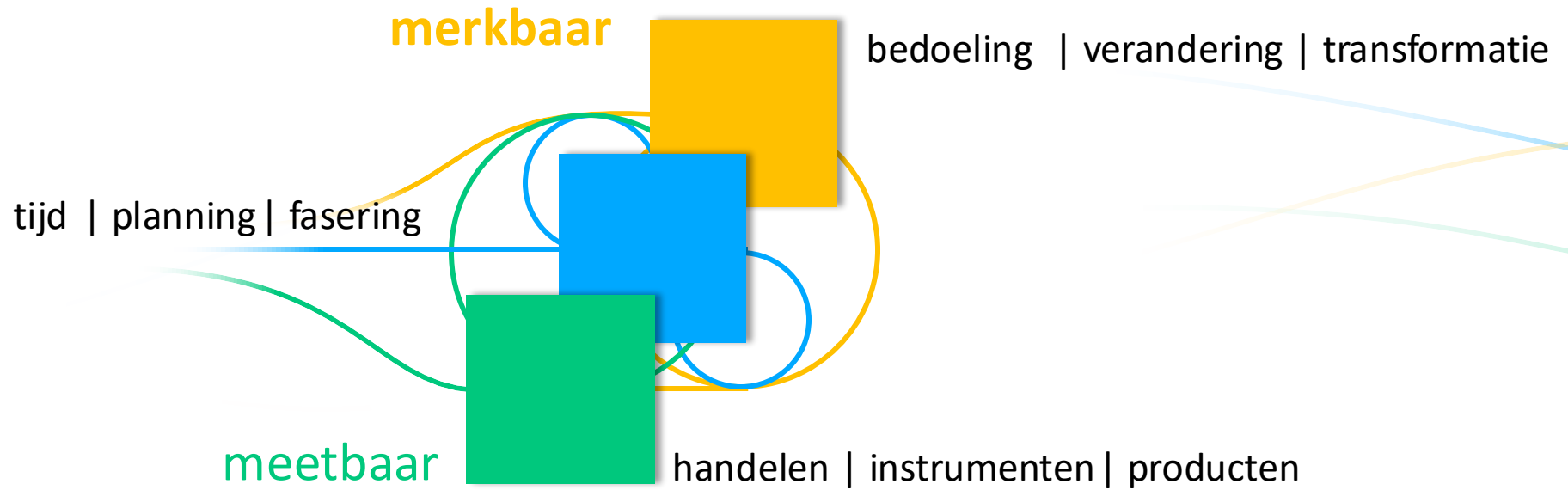
**Verander- en transitie management:** Wij fungeren als aanjagers en kwartiermakers voor verandering en streven naar duurzame oplossingen. Met professionals en inwoners werken we samen aan een ontwerpende aanpak om de benodigde transitie in zorg en welzijn te faciliteren.

**Zorg voor Netwerken:** We begeleiden bij het bouwen en onderhouden van netwerken in de gezondheidszorg, zowel eerstelijnsnetwerken als domein overstijgende netwerken.

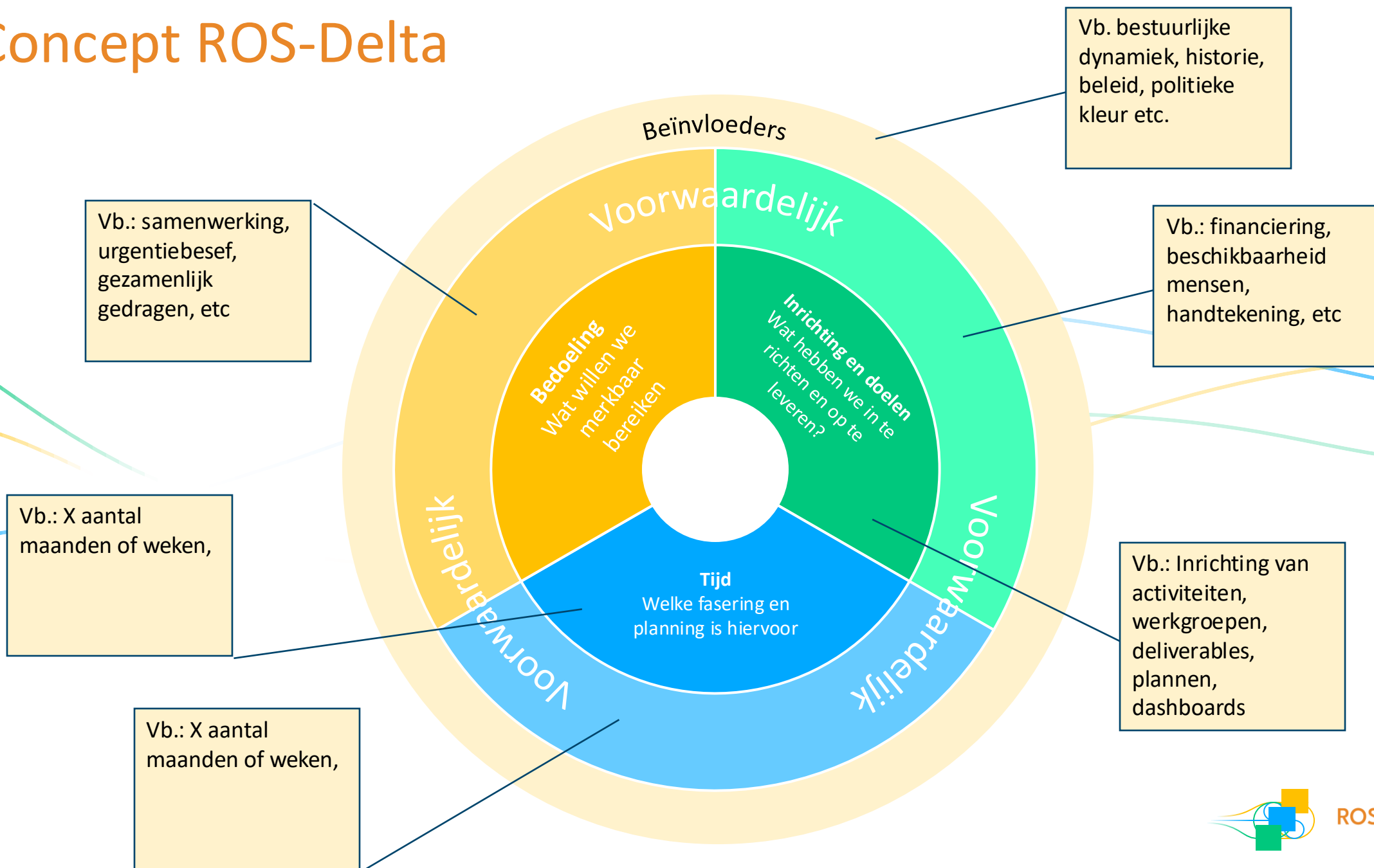


**Samenwerken in de Wijk:** We bieden werkbare oplossingen en programma's om de verbinding tussen zorg, welzijn en het sociaal domein te versterken, met een focus op preventie en positieve gezondheid.

# de ROS DELTA

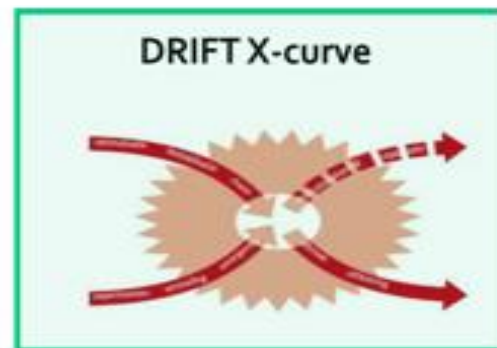


# Concept ROS-Delta



## Hoe moet ik ROS Delta plaatsen in alle andere modellen en theorieën?

- Geen concurrentie: ROS Delta helpt je als basis om vraagstukken of projecten aan te vliegen: **'wat is nou eigenlijk de bedoeling'?**
- Andere modellen kunnen juist een **middel** zijn om bij te dragen aan die bedoeling. Voorbeelden:



*"In welke fase van de benodigde transitie bevindt mijn project zich nu?"*



*"Wat moet ik aanpassen om de samenwerking tussen regionale partijen in mijn project te verbeteren?"*

# ROS Delta Canvas

Onderwerp:

Deelnemers:

Datum:

## 3. Beïnvloeders

Welke belangrijke elementen zijn van invloed op de voorwaardelijke elementen en de bedoeling?

## 2. Voorwaardelijke elementen

Welke merkbare elementen zijn voorwaardelijk om de bedoeling te bereiken?

verandering | bedoeling | transformatie | merkbaar

## 1. De bedoeling

Maak de bedoeling concreet en expliciet. Hoe laat de impact zich herkennen?

tijd | fasering | planning

## 1. Resultaten

## 2. Inrichting

handelen | instrumenten | producten | meetbaar

Meer informatie: <https://www.ros-netwerk.nl/delta>

ROS netwerk



## Introductie

De ROS Delta kaarten set is ontwikkeld om het ROS Delta gedachtegoed concreet en toegankelijk te maken. Het is een hulpmiddel dat je als ROS-medewerker kunt inzetten, zowel binnen je eigen organisatie als in gesprekken met externe partners. Of je nu een sessie begeleidt, een dialoog op gang wilt brengen of gewoon inspiratie zoekt, dit kaartspel helpt je op weg!

In dit inspiratieblad kun je verschillende voorbeelden vinden over hoe je met de kaarten aan de slag kunt gaan.

## Inhoud

De ROS Delta kaartenset bevat 49 kaarten waarvan:

### 10 Inspiratiekaarten

Voorbeelden van actuele thema's die kunnen helpen bij het formuleren van een bedoeling.

### 11 Hulpvragen samenwerken en vertrouwen

Hulpvragen over de randvoorwaarden voor een goede samenwerking.

### 04 Hulpvragen bedoeling

Hulpvragen over het formuleren van een bedoeling.

### 05 Hulpvragen fasering

Hulpvragen over hoe de bedoeling gerealiseerd kan worden.

### 13 Hulpvragen acties

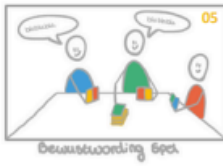
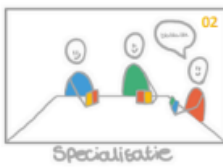
Hulpvragen over welke acties nodig zijn om de bedoeling te behalen.

### 10 Hulpvragen algemeen

Hulpvragen om te reflecteren op de bedoeling, acties en fasering.

## Hoe te gebruiken

Hieronder zie je verschillende scenario's over hoe je met de kaarten aan de slag kunt. Zie het niet als een vaste handleiding, maar vooral als inspiratie. Het belangrijkste is dat jij ermee werkt op een manier die past bij jou én bij de mensen met wie je samenwerkt!



## 01 Formuleren bedoeling

Aan de hand van de inspiratiekaarten worden verschillende thema's geprioriteerd. Dit doe je gezamenlijk door de thema's op tafel te leggen van mist belangrijk tot meest belangrijk. Aan de hand hiervan kunnen jullie de hoofdthema's van de bedoeling kiezen, die je vervolgens concreter gaat formuleren. Vervolgens zet je de overige gele hulpvragen in om de geformuleerde bedoeling aan te scherpen, en om randvoorwaarden te identificeren.

## 02 De specialist

Je verdeelt de vragenkaarten over de deelnemers. Daarna gaat de groep zelfstandig aan de slag met het formuleren van een gezamenlijke bedoeling, acties of zelfs een actieplan. Iedereen stelt elkaar vragen vanuit zijn of haar eigen invalshoek, gebaseerd op de kaarten die ze hebben gekregen.

## 03 Randvoorwaarden bespreken

In dit scenario draait alles om samenwerking tussen de deelnemers. Je gebruikt hier alleen de kaarten die te maken hebben met samenwerking en vertrouwen (geel). Het doel is om gezamenlijk de vragen rondom samenwerking te beantwoorden. Merk je dat de samenwerking wat stroef verloopt? Dan kan het helpen om een visuele weergave te maken van de situatie of om met metaforen te werken. Zo creëer je wat afstand, waardoor mensen makkelijker over de situatie kunnen praten.

## 04 Voortgang clusteren

Je groepeerde de vragenkaarten op basis van waar jullie als groep staan. Waar hebben jullie al over nagedacht? Wat is er al gedaan? En waar is nog extra aandacht voor nodig? Je maakt verschillende groepjes op tafel. Als alle kaarten een plek hebben gekregen, kun je samen bepalen waar de prioriteit op moet liggen.

## 05 Bewustwording spel

In dit scenario gebruik je de kaarten meer als een écht kaartspel. Je deelt de kaarten uit aan de deelnemers, die om de beurt een kaart op tafel leggen. Bij elke kaart geeft iemand een korte toelichting: Waarom vinden ze deze vraag relevant? Hoe is dit helpend? Vervolgens is er ruimte om samen het gesprek hierover aan te gaan, en onderzoek te gaan naar het antwoord.

## 06 Kaarten uitwerken

Leg een groot vel papier in het midden van de tafel. De vragenkaarten worden één voor één besproken en krijgen een plek op het papier. Daarna voeg je tekeningen, steekwoorden of korte zinnen toe om de vragen te beantwoorden. Zo werk je samen aan een visuele uitwerking van de ROS Delta kaarten.

## 07 Vragende adviseur

In dit scenario gebruik je de kaarten als inspiratiebron. Als adviseur heb je de kaarten bij de hand, maar je legt ze niet per se op tafel. Je gebruikt ze om op het juiste moment een passende vraag te stellen of een nieuw thema aan te snijden.

## Contact

Voor vragen of feedback over de ROS Delta kaartenset kun je contact opnemen met: [a.van.dijk@rosrobuust.nl](mailto:a.van.dijk@rosrobuust.nl) of [r.overdiep@rosrobuust.nl](mailto:r.overdiep@rosrobuust.nl)

## Voor wie doen we dit?

---

- Wie gaan dit straks echt merken?
- Voor welke inwoners of patiënten willen we verschil maken?



## Wat moet er hier echt anders?

---

- Wat loopt er nu niet goed voor inwoners?
- Wat willen we dat er in de praktijk verandert?



## Waarom zien we dat het gelukt is?

---

- Wat merken inwoners straks?
- Wat doen professionals straks anders?



Wat heb jij nodig om te leren transformeren?

Test

Een leuk webinar!

Mentimeter



menti.com  
8179 7666

2 of 4 responded



P&

Menti

Webinar transformatie ...



Choose a slide to present

Het woord dat het eerste bij mij opkomt bij het horen van 'transformatie' is...

Wat vind jij?

Transformatie is heel...

Echt transformatie begint pas als professionals bereid zijn hun eigen of hun discussie te stellen.

Als we in 2030 de slimme wereld hebben bereikt, dan zijn we er...

Stompe ideeën

Wat heb jij nodig om te leren transformeren?

Wat gaat ons verder helpen?