

De Impactpiramide:

Een kijkkader voor doorwerking van onderzoek, innovatie en professionalisering in het mbo

dr. Pieter Baay & dr. Andrea Klaijssen

Inleiding

STEL, JE NEEMT BESLISSINGEN OVER

- het programma van een studiedag of trajecten voor professionalisering en leiderschapsontwikkeling
- evaluatie van onderzoek & innovatie
- financiering van Practoraten en onderzoeksprojecten

OF, JE BENT UITVOERDER VAN

- onderzoek
- studiedagen, coördineert leiderschapstrajecten, geeft trainingen
- verandertrajecten

OF, JE BENT DEELNEMER AAN EEN

- onderzoek
- workshop, training of opleiding
- veranderprogramma

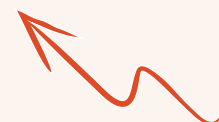
Herken je dan de vraag: wat is de impact? Of doorwerking? Wat merken we op korte en langere termijn? Welke impact wordt beoogd en gerealiseerd? Logische vragen als je bedenkt hoeveel energie, tijd en geld gaat naar onderzoek, innovatie en professionalisering.

In de samenwerking tussen Onderwijs124 en mbo-scholen zien we de behoefte aan meer houvast rond populaire begrippen als impact en doorwerking. Wat bedoelen we ermee en hoe meten we het? Als onderzoekers en begeleiders bij Onderwijs124 willen we zelf ook zicht op de doorwerking van onze trajecten rond pedagogische praktijkinnovatie en praktijkgericht onderzoek in het mbo.

“Impact is makkelijker gezegd dan gedaan. Ik vind dat scholen vaak ‘platte’ interventies doen, waarvan ze dan de wéreld aan impact verwachten. Een heidag of keynote organiseren geeft inspiratie, maar geen systeemverandering. Hoog tijd om beoogde impact en interventies te expliciteren en af te stemmen!”

~ Pieter Baay, praktijkinnovator bij Onderwijs124 en Consortium voor Innovatie

We presenteren een model om op een gelaagde manier naar impact of doorwerking te kijken: de impactpiramide. Het is onze huidige kijk op basis van literatuuronderzoek en jarenlange praktijkervaring, die we graag met de praktijk toepassen en doorontwikkelen.



Impact en doorwerking: zoek de verschillen

Impact en doorwerking, wie wil dat nou niet?! In het mbo zijn het veelgebruikte termen, zonder een duidelijk onderscheid. De woorden lijken hetzelfde te betekenen en worden door elkaar gebruikt. Maar wat is het verschil tussen impact en doorwerking? Daarvoor duiken we de wereld van praktijkgericht onderzoek in.

Over impact en doorwerking van praktijkgericht onderzoek is het nodige bedacht, onderzocht en geschreven. Recent verscheen het proefschrift van Sarah Coombs (2025), waarin zij onderzoek deed naar het evalueren van de impact van praktijkgericht onderzoek in het hbo. In haar proefschrift schetst Coombs dat er weinig consensus is over wat impact is en hoe deze het beste geëvalueerd kan worden. Ze verwijst naar hoe in de literatuur verschillende soorten van impact worden onderscheiden. Bijvoorbeeld op micro- en op macroniveau. Zij benoemt ook het woord 'doorwerking', wat zij duidt als veranderingen die tijdens het proces van onderzoek doen plaatsvinden. Ze gebruikt de metafoor van een steen in het water gooien. De impact van die ene steen kan nog lang doorwerken en allerlei rimpelingen in het water veroorzaken.

Doorwerking is een term waar in het hoger beroepsonderwijs al langer voor gepleit wordt. In het rapport 'Meer waarde met hbo. Doorwerking praktijkgericht onderzoek van het hoger beroepsonderwijs' (2018) wordt gesteld dat er een duidelijk verschil is tussen de termen impact en doorwerking. Impact is volgens dit rapport vooral gericht op het eindresultaat van onderzoek en niet zozeer op het proces.

Doorwerking van praktijkgericht onderzoek in het hbo wordt omschreven als de invloed van het proces én de resultaten van onderzoek, op zowel het onderwijs, de (beroeps)praktijk en de samenleving. Anders gezegd: de term doorwerking is meeromvattend dan de term impact.

In dit whitepaper gebruiken we zowel de begrippen impact als doorwerking. Zo sluiten we aan bij de taal die vaak gebruikt wordt (impact) én de taal die omschrijft dat we geïnteresseerd zijn in zowel het proces als resultaat van onderzoek, innovatie en professionalisering (doorwerking).

“Wat is het eigene van onderzoekend werken in het mbo, en welke taal helpt daarbij? Dat is niet alleen een zoektocht in mijn school (VISTA College) en Stichting Practoraten.nl, maar ook in de brede mbo-sector. Ik vind het belangrijk om te verkennen wat we bedoelen met elkaar. Niet als een taalpurist, maar wel om de intentie achter taalgebruik en wat het oproept te begrijpen. Taal doet ertoe, dat blijf ik graag benadrukken.”

~ Andrea Klaijzen, practor bij VISTA College en praktijkonderzoeker bij Onderwijs124

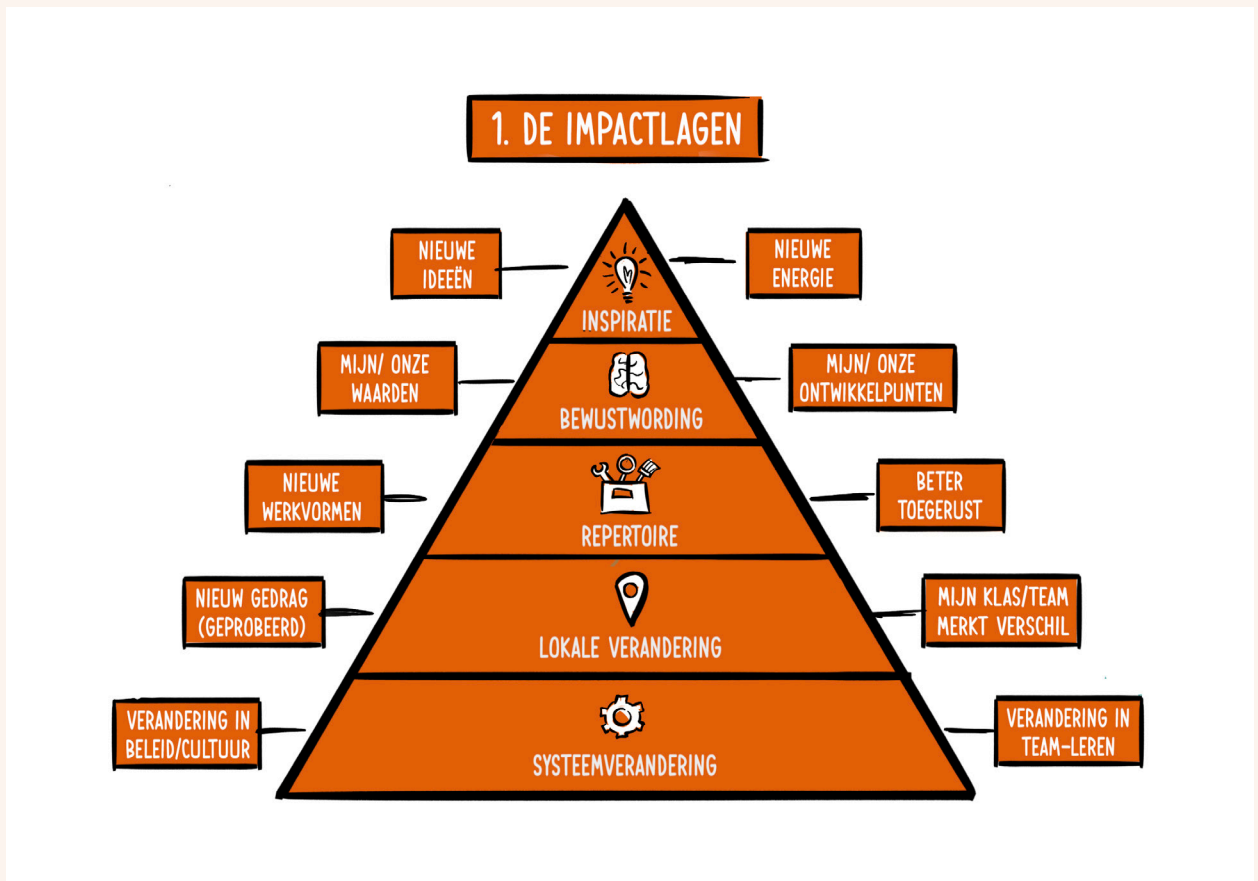


De Impactpiramide: een kijkkader voor gelaagde doorwerking

De impactpiramide is een kijkkader dat wordt toegepast op onderzoek, innovatie en professionalisering in het mbo. Het onderkent een gelaagde doorwerking: van een eerste vonk van inspiratie tot duurzame, systemische verandering. De piramide is geen lineair proces: de ervaren impact of doorwerking kan heen en weer

bewegen en meerdere lagen tegelijk omvatten. Daarin vinden parallelle processen plaats: van denken en doen, van individu en collectief en van 'zenders' en 'ontvangers'.

We onderscheiden vijf lagen.



Deze vijf lagen van doorwerking zijn:

- **Inspiratie:** betrokkenen krijgen nieuwe energie en nieuwe ideeën om hun praktijk te veranderen.
- **Bewustwording:** betrokkenen ontdekken en erkennen hun individuele en/of collectieve waarden: Wat vinden wij belangrijk? Waaraan willen wij werken?
- **Ander repertoire:** betrokkenen adopteren of ontwikkelen nieuwe werkvormen of lesmaterialen, waardoor zij zichzelf beter toegerust voelen in hun opgave.
- **Lokale verandering:** betrokkenen gaan nieuwe dingen (werkvormen, aanpakken, regels) uitproberen, leidend tot verandering van gedrag. In veel gevallen zullen studenten of collega's dit ook gaan merken.
- **Systemverandering** is verandering die ook buiten direct betrokkenen plaatsvindt (bijv. in beleid, cultuur of de manier van team-leren). In de piramide focussen we op verandering binnen het systeem, in plaats van transformatie naar een ander systeem.

De bijlage bevat een evaluatieformulier waarmee deze gelaagde impact of doorwerking van een project gemeten kan worden bij deelnemers.

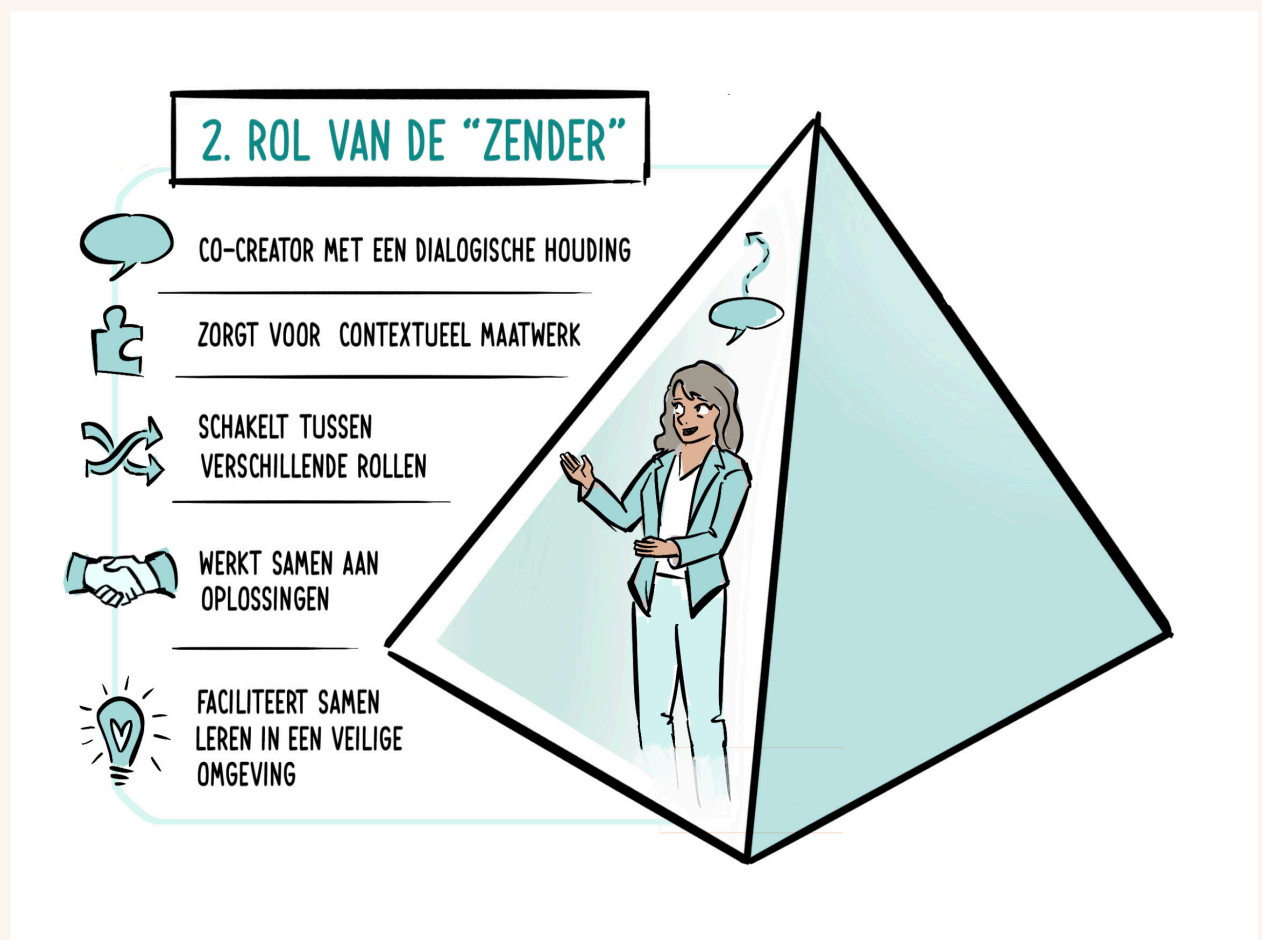
Veelzijdige piramide: de rol van 'zender' en 'ontvanger' bij het co-creëren van doorwerking

Ons whitepaper biedt enerzijds een kijkkader voor een gelaagd beeld van impact. Anderzijds willen we impulsen geven aan de impact. Impact of doorwerking ontstaat niet vanzelf, het vraagt om veelzijdigheid en wederkerigheid. Dit brengen we tot uitdrukking door twee zijden aan de piramide toe te voegen, namelijk die van de 'zender' en de 'ontvanger'. We laten ons daarbij inspireren door Theo Niessen (2025) en zijn blik op "impact als respons-abiliteit". Daarbij is impact volgens Niessen geen vast gegeven, maar een dynamische betekenisverlening die ontstaat in dagelijkse gesprekken en ervaringen tussen betrokkenen.

Wie mij als practor kent, kent mijn moeite met de term 'zichtbaarheid'. Practor(at)en moeten zichtbaar zijn en impact hebben.

Dat vind ik twee hele verschillende dingen. Je kunt nog zo zichtbaar zijn, maar dat zegt niks over je toegevoegde waarde, je impact. En zichtbaarheid is geen éénrichtingsverkeer. Mijn bestuurder benadrukt dat zichtbaarheid nooit de verantwoordelijkheid van de practor alleen kan zijn. Welk podium wordt je gegund door bestuur, leidinggevenden, collega's? Welke andere ambassadeurs dragen bij aan het verhaal, aan de betekenis die je als practoraat hebt? Zichtbaarheid en impact is een gezamenlijke verantwoordelijkheid!"

~ Andrea Klaijssen, practor bij VISTA College en praktijkonderzoeker bij Onderwijs124



De **eerste zijde** van de piramide is reeds toegelicht en omvat de vijf lagen van impact. Dit zijn de lagen van inspiratie (nieuwe ideeën en energie) tot systeemverandering (verankering in beleid en cultuur).

Deze lagen laten zien hoe impact eruit kan zien. Elke laag vraagt om specifieke aandacht en acties, waarbij samen en ontwikkelen centraal staat.

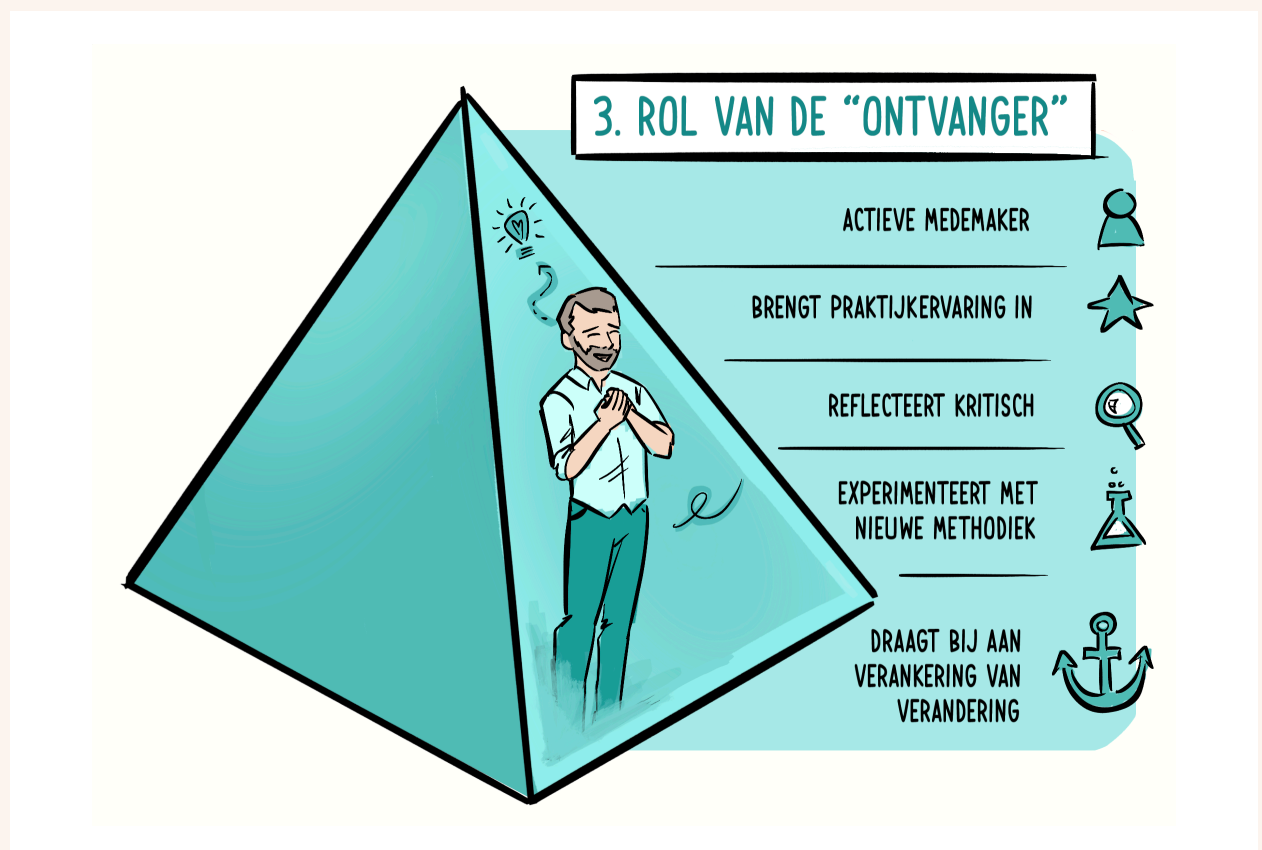
De tweede zijde belicht de rol van de ‘zender’, bijvoorbeeld de trainer, actie-onderzoeker, facilitator of adviseur. In ons beeld is de ‘zender’ niet zozeer de externe expert die kennis “overbrengt” of de buitenstaander die data “ophaalt”, maar een co-creator die samen met ontvangers werkt aan oplossingen. Dit vraagt om een dialogische houding, contextueel maatwerk en het vermogen om flexibel te schakelen tussen rollen: van expert tot procesbegeleider, van kritische vriend tot inspirator. De ‘zender’ faciliteert samen leren en zorgt voor een veilige omgeving waarin ontvangers eigenaarschap kunnen nemen. Inspiratiebronnen hiervoor zijn bijvoorbeeld Hoofdstuk “De Begeleider” in het Handboek Muzisch Werk: Stappen in het Onbekende (Van Rosmalen, 2025) en de acht rollen van een practor (Albone, 2025)

De derde zijde richt zich op de rol van de ‘ontvanger’, bijvoorbeeld docenten, leidinggevenden en andere mbo-medewerkers. ‘Ontvangers’ zijn geen passieve deelnemers, maar actieve medemakers met eigen expertise

en verantwoordelijkheid. Hun betrokkenheid is cruciaal: zij brengen praktijkervaring in, reflecteren kritisch, experimenteren met nieuwe methodieken en dragen bij aan het verankeren van veranderingen. Dit vraagt om ruimte voor eigen inbreng, erkenning van hun professionele autonomie, en mogelijkheden om geleerde inzichten direct toe te passen en te delen.

Samen vormen deze drie zijden een integraal kijkkader voor impactvolle verandering. Het is goed om nogmaals te benadrukken dat de impactpiramide in onze optiek geen lineair model is, maar een dynamisch proces waarin ‘zender’ en ‘ontvanger’ als gelijkwaardige partners werken aan gedeelde doelen.

Door deze driedimensionale benadering te hanteren, kunnen mbo-instellingen niet alleen zichtbare resultaten behalen, maar ook een cultuur van continu leren en innoveren stimuleren. Hierin gaan het proces en resultaat van verandering samen op. Daarmee geven we direct duiding aan de vierde zijde van de piramide.



De **vierde zijde**, het grondvlak, is de voedingsbodem met randvoorwaarden om impact of doorwerking te realiseren. De beoogde impact of doorwerking staat of valt namelijk niet alleen met (de interactie tussen) de 'zender' en de 'ontvanger'. Of het nu gaat om practoraten, verandertrajecten, professionaliseringstrajecten of andere vormen van praktijkinnovatie, de randvoorwaarden of voedingsbodem beïnvloeden in belangrijke mate in hoeverre de beoogde impact of doorwerking daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Denk daarbij aan randvoorwaarden als:

- Verbinding met visie en strategie van een team of instelling
- Helder opdrachtgeverschap en verbinding met benodigde governance en organisatie
- Financiering, fysieke en digitale infrastructuur
- Competenties bij betrokkenen
- Cultuur van samenwerking
- Verbinding met een innovatie-, onderzoeks-, of ontwikkelagenda
- Mogelijkheden voor het delen en verder brengen van opbrengsten
- Verbindingen met netwerken in de instelling en daarbuiten.

Het belang en de concretisering van elk van deze randvoorwaarden hangt af van vraagstuk, context en type activiteit(en). Het organiseren en synchroniseren van de juiste randvoorwaarden passend bij het vraagstuk is wezenlijk in het realiseren van impact en lijkt niet altijd de aandacht te krijgen die het verdient. Als het op papier georganiseerd lijkt, kan het in de praktijk anders ervaren worden.

“Impact lijkt maakbaar. Interventie X leidt tot uitkomst Y. Zo lineair werkt het vaak niet in leer- en veranderprocessen. Je kunt wel de setting en voedingsbodem beïnvloeden, en daarmee de kans op impact vergroten. Het zo ‘pedagogisch ensceneren’ (Gert Biesta) dat ontwikkeling mogelijk is.”

~ Pieter Baay, praktijkinnovator bij Onderwijs124 en Consortium voor Innovatie



De impactpiramide in de praktijk: twee voorbeelden

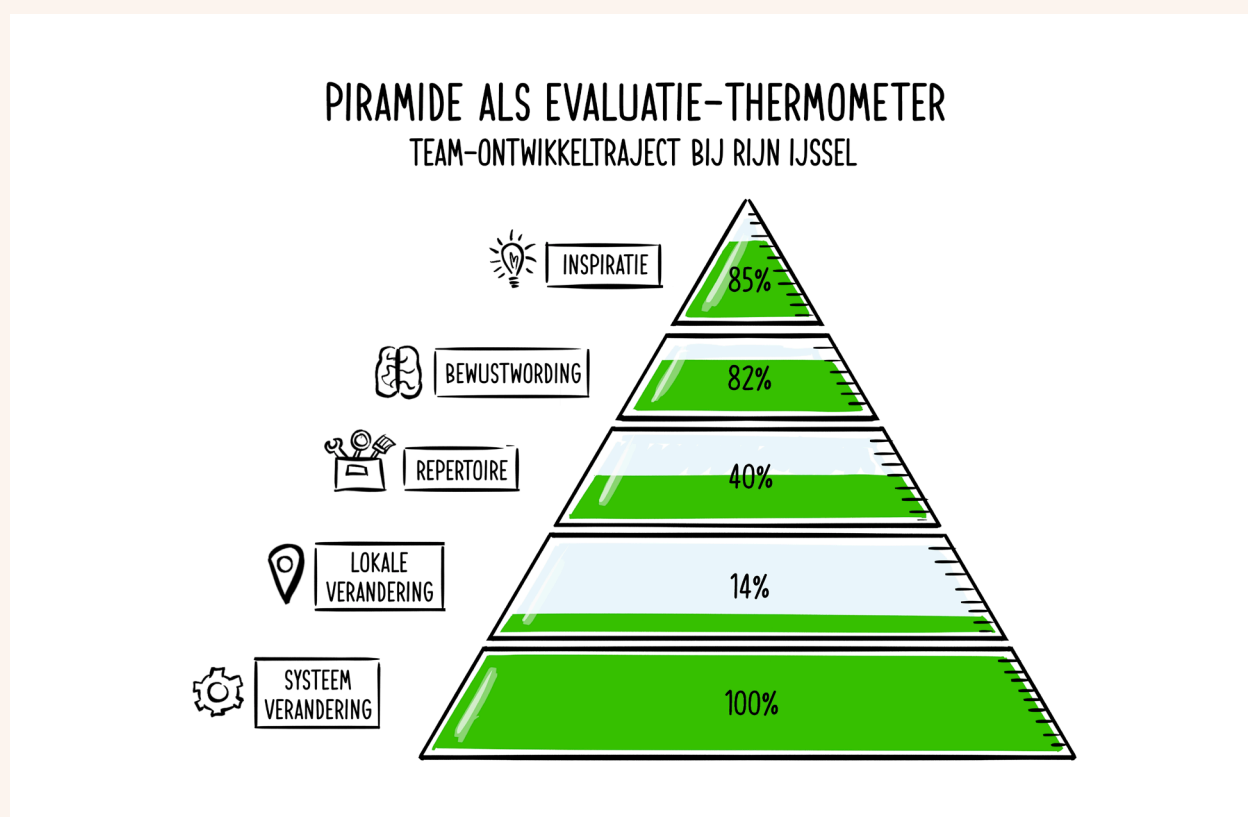
We schetsen twee voorbeelden hoe de impactpiramide al in de praktijk wordt toegepast

1 Team-ontwikkeltraject bij Rijn IJssel (Esra Evre, manager Helpende Zorg & Welzijn)

Esra, hoe hielp de impact-piramide in jullie team-ontwikkeltraject?

Ik merkte in mijn onderwijsteam Helpende Zorg & Welzijn, dat we een stap moesten maken. De collega's gaven 120% voor hun studenten, vanuit grote betrokkenheid. Daarin waren zij zo grenze-loos, dat het niet vol te houden was. Samen met Onderwijs124 hebben we vier teambijeenkomsten gedaan om tot een gezamenlijke pedagogische visie en team-beleid te komen.

De impactpiramide liet bij de evaluatie van het traject zien waarop we impact hadden: nog niet op individueel handelen, maar op onze collectieve waarden en met een systemische verandering in ons team-leren en team-beleid. Het bevestigde voor mij dat we op de juiste laag interventies hadden gepleegd en dat ik nu verder kon met de doorwerking richting individuen.



Esra, wat zijn de ervaringen in het gebruiken van de impact-piramide?

In mijn leiderschap leg ik graag de parallel met het pedagogische. Leiding geven door een organisatiepedagoog te zijn. De piramide helpt mij om meer duiding te geven aan die organisatiepedagoog. Samen met Pieter Baay hebben wij zes strategieën geformuleerd die een organisatiepedagoog inzet.



De ontwikkeling van de impact-piramide verliep parallel en daarin zie ik raakvlakken: inspelen op gedrag, systemisch kijken, aandacht voor het samenspel van zender en ontvanger, randvoorwaarden organiseren. Het mooie is dat mijn directeur Christine Ziekman dit perspectief nu ook adopteert en uitdraagt.

Esra, welke toekomstige ideeën heb je voor gebruik van de impact-piramide?

Met ons team zijn we een jaar verder. Het zou goed zijn om de impact-meting nogmaals te doen en te herijken waarop we het verschil maken: ik verwacht dat na het collectief nu ook de individuen zijn veranderd. Een fijne vinger aan de pols!

2 Onderzoekend werken bij Curio (Lotte van Kempfen, manager onderwijs en innovatie)

Lotte, hoe helpt de impact-piramide bij herijking van jullie onderzoek & innovatie-activiteiten?

De impactpiramide hielp het gesprek te voeren over onze ambities rond onderzoekend werken. Bij Curio proberen we onderzoekend werken op de kaart te zetten en dat leek nogal een losse ambitie. Echter, de piramide heeft bij het opstellen van de onderzoeksvisie geholpen om te duiden dat onderzoekend werken niet op zichzelf staat. Onderzoekend werken vraagt om een systemische benadering en om die reden hebben we recent besloten om onderzoekend werken en gerelateerde programma's (pioniers, leerlabs, practoraten) te positioneren binnen de afdeling onderwijs, kwaliteit en innovatie. De impactpiramide hielp ons dus ook een stap vooruit rond de bepaling van onze verwachtingen, strategie en positionering.

Lotte, wat zijn de ervaringen in het samen met collega's gebruiken van de impact-piramide?

De piramide helpt in het gesprek over welke verwachting je hebt van een onderzoek, innovatie of professionaliseringstraject. Bijvoorbeeld: bij een leerlab over ouderbetrokkenheid; wat willen we daarmee eigenlijk bereiken? Willen we collega's inspireren in hoe je ouderbetrokkenheid verhoogt of juist soms ontmoedigt? Of willen we structureel beleid op ouderbetrokkenheid en een uniforme aanpak? Door zo naar de piramide te kijken en een onderzoek, innovatie of professionalisering zo te bespreken, zorgen we voor heldere verwachtingen aan de voorkant.

Een ander voorbeeld is dat er veel wordt verwacht van practoraten bij Curio. Vaak lijkt het alsof een practoraat gelijk moet bijdragen aan een systemische verandering. Echter het onderzoek zelf gaat niet voor deze systeemverandering zorgen. Mogelijke uitkomsten van onderzoeken kunnen bijdragen aan systeemverandering. Juist die nuance in taal is van belang voor het goed benutten en ondersteunen van practoraten.

Lotte, welke toekomstige ideeën heb je voor gebruik van de impact-piramide?

We zijn geïnspireerd door de ontwikkelplaat docentonderzoekers van het practoraat onderzoekend werken. We willen in de toekomst de piramide inzetten met behulp van enkele werkvormen zodat je met elkaar in dialoog kan duiden hoe je kijkt naar impact en doorwerking van onderzoek en innovatie. Kortom: impact en doorwerking van een innovatie, onderzoek of professionalisering in dialoog en co-creatie laten plaatsvinden.



De impactpiramide als concept: een vergelijking met andere impact-modellen

Onze impactpiramide is in de mbo-praktijk ontstaan bij het ordenen van (beoogde) effecten van projecten. Gaandeweg het ontwikkelproces hebben we raakvlakken onderzocht met andere modellen en kaders. We bespreken enkele overeenkomsten en verschillen met drie modellen. Het eerste model (Verdonschot en Stevens, 2026) onderscheidt ook vijf typen impact:

- inspiratie en enthousiasme
- nieuwe inzichten of bevestiging van bestaande inzichten
- ideeën om in het werk dingen anders te doen
- in het werk met ander gedrag experimenteren
- anderen merken iets en doen misschien zelf mee.

Vertaald naar onze impactpiramide raakt dit vooral de bovenste vier lagen, die betrekking hebben op een leer- of veranderproces. Wij merken in het mbo grote ambities bij de uitvoering van onderzoek en innovaties, met aandacht voor transities en transformatie. Zodoende includeren wij als vijfde laag systemische verandering. Daarbij kiezen we ervoor om ons te focussen op verandering binnen het bestaande systeem.

Theory of Change

Tot slot noemen we de Theory of Change, zoals toegepast door NWO (zie ook Van Vliet, 2022 en Katapult, 2025). Deze methodiek helpt om doelen en activiteiten van projecten te verbinden, te plannen en te evalueren op hun bijdrage aan de gewenste impact.

Het model onderscheidt output (onder controle van het projectteam), outcome (beïnvloed door het project, met stakeholders) en impact (interessant voor het project, met meer externe invloed).

In de toekomst verkennen we graag samen met anderen hoe de impactpiramide zich verhoudt tot relevante andere modellen. Bijvoorbeeld modellen die zich minder richten op lokale praktijkinnovatie en meer op transities en transformaties op systeemniveau. Verken jij met ons mee?

Transitie of transformatie naar een nieuw systeem is van een andere orde en buiten onze huidige scope.

Een tweede model gaat over doorwerkingsgebieden van praktijkgericht onderzoek (Andriessen, 2025).

Dit zijn de doelen waar praktijkgericht onderzoek aan kan bijdragen:

- persoonsontwikkeling
- kennisontwikkeling
- productontwikkeling
- systeemontwikkeling.

Deze conceptuele woorden blijken in de mbo-praktijk bruikbaar om de focus van bepaalde initiatieven (zoals practoraten) te duiden. In onze impactpiramide kiezen we begrippen die directer aansluiten bij leren, onderzoeken en innoveren in de praktijk, waardoor de potentiële bijdrage van 'zenders' en 'ontvangers' bespreekbaar wordt.

In dit model is impact gericht op het realiseren van het einddoel. Onze impactpiramide is niet uitsluitend gericht op dit einddoel, maar kan – in termen van de Theory of Change – ook raken aan de output (de directe opbrengst) of de outcome (dat waar de directe opbrengst toe leidt). De Theory of Change maakt daarnaast duidelijk dat impact ook afhankelijk is van andere stakeholders en randvoorwaarden.

Tot slot: mogelijkheden voor doorontwikkeling en samenwerking

De impactpiramide is voor ons een waardevol kijkkader om gelaagde doorwerking van onderzoek, innovatie en professionalisering in het mbo zichtbaar en bespreekbaar te maken. Toch claimen we met dit kader niet de wijsheid in pacht te hebben: de piramide is werk in uitvoering, gevormd door onze ervaringen, vragen en observaties en die van onze partners. We nodigen iedereen uit om met ons mee te verkennen, of het nu gaat om het toepassen van de piramide

in de eigen praktijk, het delen van ervaringen, of het onderzoeken hoe dit model zich verhoudt tot andere benaderingen.

Vanuit Onderwijs124 zullen we komend jaar onze eigen praktijken actief beschouwen door de lens van deze impactpiramide. We zullen onze inzichten en lessen graag delen, in de hoop dat we ook daarmee kunnen bijdragen aan betekenisvolle praktijkinnovatie in het mbo.

Referenties

- Albone, S. (2025). Practoren in beeld: Beroepsbeeld van en voor practoren. Vaktijdschrift Profiel, nummer 4, pag. 12 t/m 16.
- Andriessen, D. (2025). Doorwerking van praktijkgericht onderzoek. Zie instructievideo van Lectoraat Onderzoekend Vermogen. <https://stream.hu.nl/players/k527sjWx-wtzy1Zaa.html>
- Vankan, A. & Zijderduin, W. (2025). Whitepaper: Theory of Change. <https://www.wijzinkatapult.nl/files/afbeeldingen/NGF/Whitepaper Theory of Change.pdf>
- Van Rosmalen, B. (2025). Handboek Muzisch Werk: Stappen in het Onbekende. Uitgever: HKU Press.
- Van Vliet, H. (2022). Doorwerking PGO: Monitoring en Evaluatie van praktijkgericht onderzoek. Zie Presentatie Harry van Vliet. https://pure.hva.nl/ws/portalfiles/portal/25035056/Presentatie_Harry_van_Vliet_over_doorwerking_15_juni_2022.pdf
- Verdonschot, S. & Stevens, D. (2026). Impactonderzoek: Samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert. Uitgeverij: Kessels & Smit.

Colofon

De Impactpiramide:

Een kijkkader voor doorwerking van onderzoek, innovatie en professionalisering in het mbo

Auteurs:

Pieter Baay & Andrea Klaeijsen

Met medewerking van:

Esra Evre & Lotte van Kempen

Vormgeving:

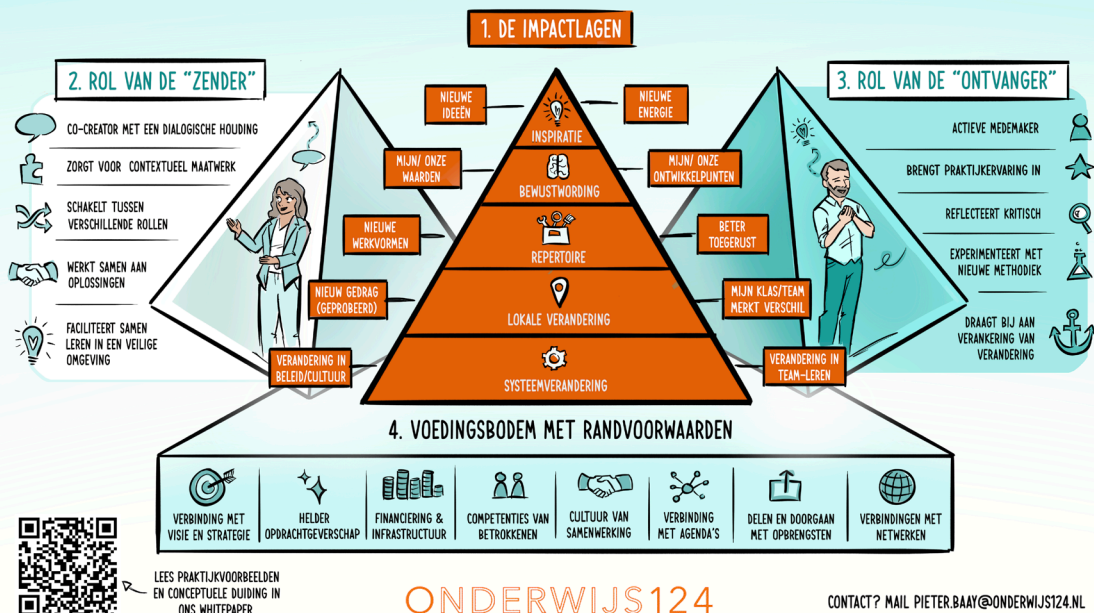
Aad van Altena (Fanaad)

© 2026. Op dit document is de Creative Commons BY-NC-SA 4.0 licentie van toepassing.

DE IMPACTPIRAMIDE: VAN INSPIRATIE TOT SYSTEEMVERANDERING.

DOORWERKING VAN ONDERZOEK, INNOVATIE EN PROFESSIONALISERING IN HET MBO

"IMPACT REALISEREN IS MARKELIJKER GEZEGD DAN GEDAAN. EEN STUDIEDAG ORGANISEREN OF PRACTORAAT STARTEN GEEFT BIJVOORBEELD INSPIRATIE OF ENERGIE, MAAR DAARMEE NOG GEEN SYSTEEMVERANDERING. DE IMPACTPIRAMIDE HELPT OM BEOOGDE IMPACT EN INTERVENTIES TE EXPLICITEREN EN AF TE STEMMEN."
~ DR. PIETER BAAY & DR. ANDREA KLAEIJSEN



Bijlage: Opzet voor evaluatieformulier op basis van impactpiramide

Omcirkel een zin als je het ermee eens bent. Streep een zin door als je het er niet mee eens bent.

JA ~~NEE~~

1. De bijeenkomsten gaven mij nieuwe ideeën

2. De bijeenkomsten gaven mij nieuwe energie

3. Ik ben me bewuster geworden van mijn waarden of aanpak

Optioneel voor groepstraject: Ik ben me bewuster geworden van onze waarden of aanpak

4. Ik zie nu scherper wat er anders of beter kan in mijn werk

Optioneel voor groepstraject: Ik zie nu scherper wat er anders of beter kan in ons werk

5. Ik heb concrete werkvormen geleerd die ik kan inzetten

6. Ik voel me beter toegerust om met bepaalde situaties om te gaan

7. Ik heb iets nieuws in mijn werkpraktijk uitgetoond of ingevoerd

Optioneel: Ik heb nieuw gedrag uitgetoond of getoond

8. Mijn team of klas heeft gemerkt dat ik dingen anders aanpak

9. Het traject heeft bijgedragen aan veranderingen in beleid of cultuur

10. Er is zichtbare beweging ontstaan in hoe we als team werken of leren