

# VERSTERKEN LEERCULTUUR IN DE PARTICIPATIEWET

## ADVIES UIT DE PILOT 'KENNIS- EN ADVIESGROEP' VANGNET PARTICIPATIEWET

**KLANT**  
**AUTEUR(S)**

Ministerie van SZW/Directie PDV  
Joost van Gemeren, Paulette in 't Veld, Arend Pieterse, Sanne van der  
Laan, Bastiaan Ouwehand

**DATUM**  
**VERSIE**

30 januari 2026  
1.0



---

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1 Aanleiding en context	8
1.2 Doel van de pilot	8
1.3 Invulling via leerbijeenkomsten	8
1.4 Leeswijzer	8
<b>2 Proces van de pilot en totstandkoming advies</b>	<b>9</b>
2.1 Overzicht proces	9
2.2 Werving van deelnemers	9
2.3 Voorbereidende werkzaamheden en zelfevaluatieformulier	9
2.4 Twee rondes leerbijeenkomsten	10
2.5 Richting een advies	11
<b>3 Vormgeving structureel leernetwerk</b>	<b>12</b>
3.1 Jaarlijkse cycli	12
3.2 Zorgvuldige voorbereiding	12
3.3 Kundige uitvoering	14
3.4 Verantwoorde afronding	17
<b>4 Randvoorwaarden structureel leernetwerk</b>	<b>19</b>
4.1 Bevorderende uitgangspunten	19
4.2 Gebalanceerd deelnemersveld	19
4.3 Voldoende capaciteit	20
4.4 Passende rolverdeling	21

---

<b>A.</b>	<b>Leerondersteunende documenten</b>	<b>24</b>
<b>B.</b>	<b>Inhoudelijke leerthema's uit de pilot</b>	<b>25</b>
<b>C.</b>	<b>Reflecties van gemeenten op de pilot</b>	<b>29</b>
<b>D.</b>	<b>Voorbeelddraaiboek voor een leerbijeenkomst</b>	<b>31</b>
<b>E.</b>	<b>Detailberekening benodigde capaciteit</b>	<b>32</b>

---

# Managementsamenvatting

## Van pilot naar structureel leernetwerk binnen de Participatiewet

Vanaf 2025 kunnen gemeenten met een meerjarig tekort op de bijstandsfinanciën aanspraak maken op een aanvullende vangnetuitkering. Parallel aan de uitbreiding van de vangnetregeling wordt de leercultuur onder gemeenten versterkt. Dit faciliteert dat gemeenten kunnen leren van andere gemeenten, of zij een beroep doen op het uitgebreide vangnet doen of niet. Het ministerie van SZW heeft Significant gevraagd een pilot uit te voeren, met als doel een goed ontwerp voor de leercultuur te ontwikkelen en deze uit te testen. In samenspraak met de betrokken partijen, hebben we gekozen om de pilot in te vullen via leerbijeenkomsten.

De pilot met leerbijeenkomsten is door alle betrokkenen als succesvol ervaren. Gemeenten vonden het inspirerend om te leren van elkaars aanpak en uitdagingen. De uitwisseling van kennis en ervaringen leverde zowel praktische als bredere inzichten op en stimuleerde gemeenten om thema's intern te agenderen en concrete vervolgstappen te zetten. De zelfevaluatie bood gemeenten inzicht in hun eigen positie en gaf richting aan verdere ontwikkeling. Daarnaast hebben de leerbijeenkomsten bijgedragen aan de versterking van het gemeentelijk netwerk, waardoor gemeenten elkaar beter weten te vinden en elkaar makkelijker ondersteunen.

## Vormgeving structureel leernetwerk

### Jaarlijkse leercycli

We stellen voor om de werkwijze via leerbijeenkomsten ook na de pilot voort te zetten, en wel in de vorm van jaarlijks terugkerende leercycli. Een cyclus loopt van mei tot en met april van het jaar erna. De cyclus wordt

voorafgegaan door de werving van deelnemers, en bestaat uit selectie en matching van deelnemers ('voorbereiding'), de inhoudelijke voorbereiding en uitvoering van leerbijeenkomsten ('uitvoering') en een cyclusevaluatie ('afronding').

---

*"Ik wil vooral mijn complimenten overbrengen. Want ja, het heeft heel goed gewerkt. Voor ons als gemeente in ieder geval. Ik heb zelf twee keer mee mogen draaien [in de leerbijeenkomsten]. We hebben er echt wel wat van opgestoken. Ik zie ook dat andere gemeenten er wat van opsteken. En wat een feest van herkenning van de problemen die je allebei ervaart. Dat delen is alleen al enorme meerwaarde. Ik ben heel blij dat de pilot zo'n succes is. Deelnemer leerbijeenkomsten en lid van de klankbordgroep van de pilot*

---

### Zorgvuldige voorbereiding

In de wervingsfase is het belangrijk dat bekendheid over het leernetwerk wordt gegenereerd. Hiervoor zien we met name een rol weggelegd voor de leden van een te vormen begeleidingscommissie. Gemeenten of uitvoeringsorganisaties (vanaf hier: gemeenten) kunnen hun interesse om deel te nemen kenbaar maken via een gebruiksvriendelijk aanmeldformulier. In de **selectiefase** wordt het aantal aanmeldingen waar nodig teruggebracht tot het aantal beschikbare plekken, op basis van afwegingscriteria. Gemeenten die mogen deelnemen, leveren vervolgens onder andere een ingevuld zelfevaluatieformulier in en een document met de belangrijkste thema's die zij willen agenderen in de bijeenkomsten. In de **matchingsfase** worden deelnemers ingedeeld in zogenoemde 'clubs' van 10 vergelijkbare *peers*, waarna ze in twee leerbijeenkomsten worden ingedeeld met telkens 2 of 3 deelnemers. De leervragen van de gemeenten staan bij de indeling centraal.

---

### *Kundige uitvoering*

De uitvoering start met een **startbijeenkomst** voor elke club. Vervolgens wordt elk van de leerbijeenkomsten op basis van maatwerk **inhoudelijk voorbereid**. Zo wordt bijvoorbeeld geborgd dat van iedere gemeente een vergelijkbare delegatie aanwezig is, en dat de leervragen van gemeenten helder zijn. De leerbijeenkomsten worden immers toegespitst op de wensen, leerthema's en -vragen van de deelnemers. In dit adviesrapport geven we enkele voorbeelden van hoe een dergelijke **leerbijeenkomst** eruit zou kunnen zien, maar er zijn meer vormen denkbaar. Het voorstel is dat gemeenten de bijeenkomst beginnen met een presentatie van de situatie in hun gemeente rondom het gekozen thema, en welke leervragen zij daaromtrent hebben. Vervolgens is er tijd voor 2 inhoudelijke (verdiepende) blokken, die worden ingevuld met plenaire of parallelsessies.

### *Verantwoorde afronding*

Een goede evaluatie van de leercyclus is van belang om inzicht te krijgen hoe de leercyclus bijdraagt aan het versterken van de leercultuur. Eerst wordt er per club geëvalueerd, en daarna op totaalniveau. Geleerde procesmatige lessen worden gedeeld voor de volgende cyclus, en er wordt een overzicht gemaakt van de inhoudelijke thema's en leerlessen uit de jaarcyclus, zodat de opbrengst breder kan worden verspreid onder gemeenten.

### **Randvoorwaarden structureel leernetwerk**

#### *Bevorderende uitgangspunten*

We bevelen aan om de volgende uitgangspunten uit de pilot ook in het structurele leernetwerk in te bedden, omdat die bijdragen aan het duurzaam versterken van de leercultuur:

- a. **Focus op leren**, niet op beoordelen of afrekenen.
- b. Aansluiten bij **leerbehoeften** van gemeenten. Kies thema's die voor de deelnemers waardevol en herkenbaar zijn.

- c. **Gelijkwaardigheid tussen deelnemers** (ongeacht tekort of overschot). Dit draagt bij aan een open en veilige leeromgeving.
- d. **Voldoende diepgang** op de thema's. Per leerbijeenkomst wordt een duidelijke focus aangebracht in de thema's. Een goede voorbereiding speelt hierin een belangrijke rol.
- e. **Actiegericht en gericht op borging**. Inzichten worden tijdens de bijeenkomst vastgelegd, bijvoorbeeld met behulp van een leerkaart. Borging wordt gestimuleerd door onder meer verslaglegging en follow-upmomenten.
- f. **Netwerk ontwikkelen**. Elkaar leren kennen en bouwen aan onderlinge relaties, zodat sneller contact wordt gezocht om kennis en ervaringen te delen.

#### *Gebalanceerd deelnemersveld*

Er moet een balans zijn tussen gemeenten met een tekort dan wel een overschot (of neutraal saldo) op de BUIG-financiën. Op deze manier kunnen de eerdergenoemde uitgangspunten het beste geborgd worden. Daarnaast stimuleert een ook op andere aspecten gevarieerd deelnemersveld het ontstaan van een brede leercultuur onder gemeenten.

Hoewel gemeenten in de pilot positief stonden tegenover deelname, weten we niet hoeveel gemeenten zich jaarlijks zullen aanmelden. We adviseren om de eerste leercyclus (2026-2027) te starten met 30 gemeenten. Dit is een goed uitvoerbare omvang om mee te beginnen. Tijdens de eerste cyclus ontstaat een beter beeld van het aantal gemeenten dat zich jaarlijks wil aanmelden en de praktische uitvoerbaarheid van de leerbijeenkomsten. Op basis van die ervaringskennis (en het beschikbare uitvoeringsbudget) kan worden besloten hoeveel gemeenten er structureel kunnen deelnemen.

---

### *Voldoende capaciteit*

De uitvoerder dient voldoende capaciteit beschikbaar te stellen voor de werkzaamheden. Voor een aantal van 30 deelnemers zijn 100 projectdagen nodig per cyclus, voornamelijk ingevuld door meerdere senior medewerkers. Het uitvoerende team moet flexibel op- en af te schalen zijn gedurende het jaar.

### *Passende rolverdeling*

We stellen voor dat een extern te contracteren partij de eerste leercyclus (2026-2027) uitvoert. Externe partijen kunnen de benodigde capaciteit immers op korte termijn leveren. Gedurende de eerste cyclus kan vervolgens worden beoordeeld welke partij de meest logische uitvoerder is in de jaren daarna, en welke bekostigingsvorm daarbij past.

Naast de extern te contracteren partij is Divosa ook een logische partij om te overwegen als uitvoerder van de leercycli (vanaf de tweede leercyclus). Dit brengt nog wel enkele vraagstukken met zich mee, in het bijzonder of Divosa flexibel capaciteit kan op- en afschalen. Divosa is hoe dan ook een belangrijke stakeholder die meedenkt over de inrichting van het leernetwerk en een actieve rol kan spelen in de communicatie naar gemeenten.

We adviseren daarnaast om een stuurgroep en begeleidingscommissie (met daarin de belangrijkste stakeholders) te betrekken bij de leercycli. De stuurgroep neemt belangrijke besluiten, de commissie kijkt mee met de uitvoering en evaluatie en brengt het eigen netwerk in voor de werving van gemeenten. Op basis van de ervaringen in de eerste leercyclus (2026-2027) kan worden besloten om deze structuur in stand te houden of te vereenvoudigen, bijvoorbeeld door de stuurgroep en begeleidingscommissie samen te voegen.

---

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding en context

Gemeenten die een tekort hebben op het budget voor bijstandsuitkeringen en loonkostensubsidies (BUIG), dienen hun tekorten te dekken uit eigen middelen. Gemeenten met een tekort groter dan 7,5% kunnen in aanmerking komen voor een vangnetuitkering. Hiermee worden de financiële risico's voor gemeenten beperkt. Om gemeenten met een structureel tekort nader tegemoet te komen, geldt vanaf budgetjaar 2025 een aanvullende vangnetregeling. Voor gemeenten met meerjarig een tekort van minimaal 5% verschuift de drempel voor een vangnetuitkering van 7,5% naar 5%.

Hiermee samenhangend hebben betrokken partijen afgesproken dat “een kennis- en adviesgroep [wordt] opgericht die gemeenten die aanspraak maken op het uitgebreide vangnet faciliteert in het leren van andere gemeenten”<sup>1</sup>. Het doel daarbij is om de lerende cultuur binnen gemeenten te versterken. Deelname aan de kennis- en adviesgroep is geen vereiste om in aanmerking te komen voor het aanvullende vangnet. Maar als gemeenten niet deelnemen, wordt wel verwacht dat zij op andere wijze leren en de uitvoering verbeteren. De lerende cultuur is niet alleen voor gemeenten met een tekort van belang: gemeenten met een overschot kunnen ook (bij)leren.

## 1.2 Doel van de pilot

Het ministerie van SZW heeft Significant gevraagd een pilot uit te voeren, met als doel om een goed ontwerp van de kennis- en adviesgroep te

---

<sup>1</sup> [Stb 2025, 222](#).

<sup>2</sup> De term 'kennis- en adviesgroep' was vooral een werktitel om activiteiten aan te duiden die de leercultuur moeten versterken. Deze term is inmiddels

ontwikkelen en deze uit te testen. Welk ontwerp werkt het beste en hoe kan dit structureel ingebed worden in het vangnet?

## 1.3 Invulling via leerbijeenkomsten

In samenspraak met de betrokken partijen (ministerie van SZW, VNG, Divosa en de Toetsingscommissie vangnet Participatiewet), hebben we gekozen om de pilot 'kennis- en adviesgroep' in te vullen via leerbijeenkomsten.<sup>2</sup> Dat zijn bijeenkomsten waarin een kleine groep gemeenten succesfactoren en knelpunten deelt, elkaar inspireert en bevrucht rondom een of een aantal specifieke thema's. Centraal staan daarbij telkens de leervragen van de betrokken gemeenten.

## 1.4 Leeswijzer

Het onderhavige rapport beschrijft de aanbevelingen die uit de pilot volgen. In hoofdstuk 2 staat meer over het proces en stappenplan van de pilot. Daarna volgt het advies over hoe de leercultuur structureel zou kunnen worden versterkt middels jaarlijkse cycli van leerbijeenkomsten. We bespreken de praktische vormgeving (hoofdstuk 3) en randvoorwaarden (hoofdstuk 4). In de bijlagen staan meer details over de opbrengst van de pilot. Op verschillende plekken in het rapport staan kaders met roze gearceerde quotes van gemeenten die deel hebben genomen aan de pilot. Vooraan dit rapport is het advies beknopt samengevat.

achterhaald. Wij vervangen deze term in de rapportage door de term 'Leernetwerk'. Wij geven ter overweging mee om in de beleidsvorming ook een term te gebruiken zoals 'Leernetwerk sturing Participatiewet'.

## 2 Proces van de pilot en totstandkoming advies

### 2.1 Overzicht proces

Wij hebben de leerbijeenkomsten in de pilot voorbereid, begeleid en geëvalueerd volgens het proces in onderstaande figuur.



Figuur 1. Stappenplan pilot leernetwerk vangnet Participatiewet, 2025-2026

### 2.2 Werving van deelnemers

In de pilot was ruimte voor acht deelnemende gemeenten. Vier gemeenten hadden zich op voorhand aangemeld. Deze gemeenten waren al onderdeel van de klankbordgroep waar de oprichting van de 'kennis- en adviesgroep' is besproken. Het gaat om de gemeenten **Amstelveen**, **Wageningen** (beide met een structureel overschot op de BUIG-financiën), **Zwolle** en **Leeuwarden** (beide met een tekort). Hiernaast zijn vier andere gemeenten benaderd voor deelname, namelijk gemeenten **Oude IJsselstreek**, **Barendrecht** (beide met een tekort), **'s-Hertogenbosch** en **Schagen** (beide met een overschot). Criteria voor de werving waren onder meer: spreiding in gemeente-omvang, geografische spreiding over het land en

<sup>3</sup> AEF en De Beleidsonderzoekers (2023) [Verklaringen voor tekorten en overschotten op het bijstandsbudget](#).

vergelijkbaarheid met de vier reeds aangemelde deelnemers. Alle vier benaderde gemeenten hebben meegedaan aan de pilot.

### 2.3 Voorbereidende werkzaamheden en zelfevaluatieformulier

In een startbijeenkomst met alle pilotgemeenten zijn de verschillende stappen van de pilot toegelicht en de verwachtingen van de pilotgemeenten besproken. Een belangrijk onderdeel in de voorbereiding is het verkrijgen van inzicht in het leerniveau en de leerbehoeften van de pilotgemeenten. Hiervoor is een zelfevaluatie ontwikkeld. In de startbijeenkomst is het conceptformat van de zelfevaluatie besproken. Gemeenten konden hierbij opmerkingen en aanvullingen geven op de opzet, die vervolgens zijn verwerkt in een definitief format.

Ter voorbereiding op de leerbijeenkomsten hebben alle pilotgemeenten de zelfevaluatie ingevuld (zie bijlage A). De ontwikkelde zelfevaluatie bestaat uit twee stappen.

In de eerste stap geven gemeenten een inschatting van het leerniveau van de eigen organisatie op tien thema's, inclusief bijbehorende subthema's, passend bij de huidige situatie. De (sub)thema's zijn tot stand gekomen op basis van de uitkomsten uit eerdere onderzoeken van AEF en de Beleidsonderzoekers<sup>3</sup> aangevuld met actuele thema's zoals Participatiewet in balans. Voor de beoordeling van het 'leerniveau' per (sub)thema is gewerkt met een score 1 t/m 4, waarbij 1. Oriënterend, 2. In ontwikkeling, 3. Ervaren en 4. Expert (zie bijlage B). Daarnaast kan een score 0 worden

toegekend wanneer een thema niet relevant is voor de gemeente of wanneer er geen leervraag bestaat.

*“De zelfevaluatie is een effectief instrument om kritisch naar je eigen organisatie te kijken, maar om ook te zien hoe het bij andere gemeenten is geregeld. Het is ook fijn dat er herkenbaarheid is, en dat gemeenten voor dezelfde vraagstukken staan ondanks dat die niet gelijk opgelost kunnen worden.”*

In de tweede stap kiezen gemeenten, op basis van het overzicht uit stap 1, drie hoofdthema's die zij willen behandelen in de leerbijeenkomsten. Per geselecteerd hoofdthema beantwoorden gemeenten de volgende vragen:

- Wat gaat binnen dit thema goed in jullie organisatie?
- Waar loop jullie tegenaan?
- Welke kennis, vaardigheden of aanpakken missen jullie momenteel om verder te komen op dit thema?
- Wat zouden jullie willen leren van andere organisaties die verder zijn op dit thema?
- Wat kunnen jullie andere organisaties leren die minder ver zijn op dit thema?

## 2.4 Twee rondes leerbijeenkomsten

Binnen de pilot zijn twee rondes leerbijeenkomsten georganiseerd. Voor elke ronde is de indeling van de deelnemende gemeenten gemaakt op basis van een aantal factoren. Een belangrijke factor daarbij was de leerbehoefte van de gemeenten: op welke thema's willen gemeenten zelf leren en op welke thema's kunnen zij juist kennis en ervaring delen met andere gemeenten? Daarnaast is bij de indeling rekening gehouden met: de omvang van de gemeenten; het type gemeente (tekortgemeente of

overschotgemeente) en de beschikbaarheid in de agenda's van de deelnemers.

Uitgangspunt bij de indeling was om binnen de pilot zoveel mogelijk verschillende samenstellingen en type bijeenkomsten te verkennen. Zo is geëxperimenteerd met verschillende groepsgroottes, variërend van twee, drie tot vier gemeenten per leerbijeenkomst, verschillende type gemeenten (combinaties van tekort- en overschotgemeenten, of uitsluitend tekortgemeenten), en verschillende samenstellingen in omvang van gemeenten. Op deze manier is binnen de pilot ruimte gecreëerd om te leren welke samenstellingen het meest bijdragen aan effectieve kennisuitwisseling en gezamenlijk leren.

De indeling in leerbijeenkomsten en thema's is te zien in onderstaande tabellen.

Gemeente 1 (host)	Gemeente 2	Gemeente 3	Gemeente 4	Thema('s)
Amstelveen	Wageningen	Barendrecht	Schagen	Data- en informatiedreven werken
Leeuwarden	Oude IJsselstreek			Data- en informatiedreven werken, Instroombeperking
Den Bosch	Zwolle			Activering op maat, Interne samenwerking

Tabel 1. Indeling eerste ronde leerbijeenkomsten

Gemeente 1 (host)	Gemeente 2	Gemeente 3	Thema('s)
Oude IJsselstreek	Amstelveen		Participatiewet in balans, Financieel, Preventie
Zwolle	Barendrecht	Schagen	Bemiddeling naar werk, Instroombeperking
Wageningen	Den Bosch	Leeuwarden	Bemiddeling naar werk

Tabel 2. Indeling tweede ronde leerbijeenkomsten

---

Voor iedere leerbijeenkomst is met de betrokken gemeenten een voorbereidingsoverleg ingepland. In dit overleg zijn de leervragen besproken, is afgestemd welke collega's bij de leerbijeenkomst aanwezig zijn, welke voorbereiding nodig is en zijn afspraken gemaakt over praktische zaken zoals locatie, starttijd en duur.

## 2.5 Richting een advies

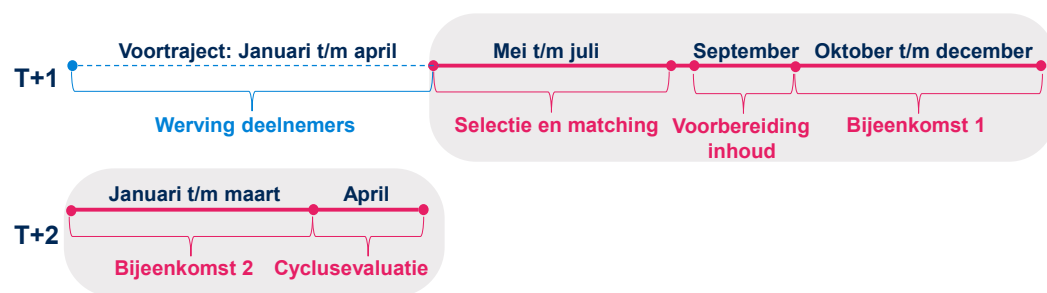
Naast het 'uitproberen in de praktijk', is het voorliggende advies (zie volgende hoofdstukken) tot stand gekomen en getoetst middels de volgende stappen:

- a. Toetsen van de voorgestelde werkwijze (leerbijeenkomsten) in de klankbordgroep, die ook betrokken was bij de totstandkoming van de 'kennis- en adviesgroep'.
- b. Ophalen van ervaringen bij pilotgemeenten door middel van reflectie- en feedbackformulieren na een leerbijeenkomst en een reflectiebijeenkomst ter afsluiting van de pilot (zie bijlage C voor reflecties van gemeenten op de pilot).
- c. Interviews met verschillende stakeholders die een rol (kunnen) spelen in de totstandkoming en borging van de leercultuur: ministerie van SZW, Divosa, VNG, Toetsingscommissie Vangnet Participatiewet.
- d. Ontwikkelen en toetsen van scenario's voor passende rolverdeling en capaciteit.
- e. Bespreken van de contouren van het advies in de klankbordgroep.
- f. Bespreking van het conceptadviesrapport in de klankbordgroep.

# 3 Vormgeving structureel leernetwerk

## 3.1 Jaarlijkse cycli

We stellen voor om de werkwijze met leerbijeenkomsten ook na de pilot voort te zetten, en wel in de vorm van een jaarlijks terugkerende leeracyclus die 12 maanden duurt (figuur 2). Na afloop van het BUIG-begrotingsjaar T wordt gestart met het werven van deelnemers voor leeracyclus t. Deze leeracyclus t start jaarlijks per 1 mei T+1, de uiterlijke inschrijfdatum. In mei tot en met juli volgt de selectie en indeling van deelnemers. Na de zomer starten de eerste leerbijeenkomsten. De tweede ronde leerbijeenkomsten vindt plaats in januari tot en met maart van het jaar daarna (T+2). Uiterlijk in april wordt de cyclus afgesloten, zodat leerpunten meegenomen kunnen worden in de volgende leeracyclus en in de eventuele aanvraagprocedure voor een vangnetuitkering over het jaar T+1.<sup>4</sup>



Figuur 2. Voorstel voor jaarlijkse leeracyclus t, die begint in mei T+1 (het kalenderjaar na begrotingsjaar T) en loopt tot april T+2

<sup>4</sup> In de eerste maanden van het jaar T+2 vinden leerbijeenkomsten plaats van cyclus t, én er worden tegelijkertijd al deelnemers geworven voor de volgende leeracyclus t+1.

In het vervolg van dit hoofdstuk beschrijven we de processtappen van de verschillende fases in deze cyclus. We komen in dit hoofdstuk een aantal termen van betrokkenen tegen (zoals uitvoerder, stuurgroep en begeleidingscommissie) die in paragraaf 4.4 verder worden toegelicht.

## 3.2 Zorgvuldige voorbereiding

### 3.2.1 Werving

In de wervingsfase is het belangrijk dat de bekendheid van het leernetwerk wordt geborgd. Met name moet er aandacht zijn voor werving van overschotgemeenten en gemeenten met een neutraal saldo. Hiervoor zien we met name een rol weggelegd voor de leden van de te vormen begeleidingscommissie. Zo kunnen de gemeenten in de commissie vanuit hun eigen ervaring andere gemeenten enthousiasmeren om ook deel te nemen. Het ministerie van SZW kan een bericht in Gemeentenuws plaatsen en VNG en Divosa kunnen op hun websites en andere kanalen aandacht geven aan het leernetwerk. De toetsingscommissie vangnet Participatiewet kan haar contacten onder gemeenten met een (dreigend) tekort informeren. Ook kunnen gerichte uitnodigingen gestuurd worden aan gemeenten met recht op een aanvullende vangnetuitkering, op basis van het Beeld van de uitvoering (maart T+1). Het is van belang deze wervingsacties gecoördineerd uit te voeren; het ligt voor de hand om hiervoor een overlegmoment te plannen voor de start van de cyclus.

---

Het is van belang dat er een heldere en gebruiksvriendelijke wijze van aanmelden is, bijvoorbeeld via een webformulier. Gemeenten of uitvoeringsorganisaties<sup>5</sup> (vanaf hier: 'gemeenten') dienen hier uiterlijk 1 mei aan te geven of zij willen deelnemen. Bij een aanmelding moet worden aangegeven of de aanmelder een gemeente is of een (regionale) uitvoeringsorganisatie.

### 3.2.2 *Selectie*

Het is niet mogelijk om alle gemeenten elk jaar te laten deelnemen aan het leernetwerk (zie 4.2). Het kan voorkomen dat er meer aanmeldingen zijn dan beschikbare plekken. In dat geval moet er een selectie plaatsvinden wie dat jaar wel en wie niet kan deelnemen. Hierover besluit uiteindelijk de stuurgroep. Wie daadwerkelijk mogen deelnemen hangt onder andere af van onderstaande afwegingscriteria, die nog verder aangevuld kunnen worden als nodig:

- a. Gemeenten met een (structurele) vangnetsituatie krijgen voorrang.
- b. De verhouding tussen tekort- en overschotgemeenten (of gemeenten met een neutraal saldo) moet in balans zijn.
- c. Spreiding in kenmerken van deelnemers zoals naar type uitvoeringsvariant, geografie en omvang van de gemeente/regio.

Bij de selectie kan alvast gekeken worden welke gemeenten goed bij elkaar zouden passen, vooruitlopend op de matchingfase. Dit is echter een subjectief oordeel en is daarom bij voorkeur geen doorslaggevende

---

<sup>5</sup> Het is aan lokale partijen om te bepalen of het meest logisch is om aan te melden als *gemeente(n)* of als *regionale (uitvoerings)organisatie*.

<sup>6</sup> Het zelfevaluatieformulier kan ook worden gebruikt als hulpmiddel bij de onderbouwing van een vangnetaanvraag.

factor. De uitvoerder stemt met de stuurgroep af welk tijdspad voor de selectiefase passend is (in samenhang met de matchingsfase).

### 3.2.3 *Matching*

Zodra de deelnemers bekend zijn, kan de uitvoerder direct aan aanmelders terugkoppelen of zij wel of niet kunnen deelnemen aan de leercyclus. Gemeenten die mogen deelnemen, wordt gevraagd om de volgende zaken aan te leveren (zie ook paragraaf 2.3 en bijlage A):

- a. Een ingevuld zelfevaluatieformulier.<sup>6</sup>
- b. Ingevuld toelichtend document waarin de voorkeuren voor leerthema's staan beschreven met bijbehorende motivatie.
- c. Type uitvoeringsvariant.<sup>7</sup>

De uitvoerder controleert of alle aanmeldingen compleet zijn en geeft waar nodig een terugkoppeling als iets ontbreekt of verkeerd is geïnterpreteerd.

Dan begint het proces van matching. We stellen voor om de gemeenten in te delen in 'clubs' van 8 tot 12 gemeenten, waarbij rekening wordt gehouden met de uitkomst van de zelfevaluatie en/of leerbehoefte, omvang van de gemeente en uitvoeringsvariant. Ook een evenwichtige verhouding tussen tekort- en overschotgemeenten is hierbij van belang.

---

*“Het verschil in omvang van de gemeente en de aantallen was groot.  
Dit maakt het vergelijken soms lastig.”*

---

<sup>7</sup> Dit moet gaan om één of meerdere meerkeuzevragen, die nog moet(en) worden uitgewerkt. Hierbij gaat het met name om het onderscheid tussen gemeentelijke uitvoering versus regionale uitvoering, maar ook andere zaken zoals de scheiding/integratie van werk en inkomen en/of de rechtsvorm zouden relevant kunnen zijn.

---

Het werken in kleinere clubs versterkt de binding tussen deelnemende gemeenten en kan voorkomen dat er een zekere anonimiteit ontstaat in een groot deelnemersveld. De beperkte omvang van deelnemende gemeenten werd onder de pilotgemeenten gewaardeerd.

De uitvoerder maakt binnen een club de indeling van gemeenten voor de leerbijeenkomsten. Per leerbijeenkomst wordt een eerste voorstel gedaan van samenstelling van gemeenten en de te bespreken thema('s). Het gewenste aantal gemeenten per leerbijeenkomst is twee tot drie. In de praktijk is gebleken dat deelname van vier of meer gemeenten te veel is, omdat dit ten koste gaat van de ruimte voor verdieping. We bevelen aan om te onderzoeken of het gebruik van automatisering of AI kan helpen om de matchingprocedure te versnellen en te ondersteunen.

De indeling per club en (bij voorkeur ook) leerbijeenkomsten dient voor de zomervakantie besloten te zijn, zodat de uitvoerder nog voor de zomervakanties contact op kan nemen met alle deelnemers om bijeenkomsten in te plannen.

### 3.3 Kundige uitvoering

#### 3.3.1 Inhoudelijke voorbereiding

De uitvoerder organiseert per club een fysieke startbijeenkomst. In deze startbijeenkomst komen de volgende onderwerpen aan bod:

- a. Kennismaking. Deelnemers delen hun achtergrond, rol en eventuele verwachtingen van de leercyclus.
- b. Toelichten van het doel en opzet van de leercyclus. Er is ruimte om vragen te stellen en verwachtingen te verhelderen, zodat iedereen met hetzelfde uitgangspunt start.
- c. Bespreken van thema's en leervragen, waarbij deelnemers hun hun leervragen uitwisselen.

- d. Bespreken voorstel voor de te plannen leerbijeenkomsten en welke thema's/leervragen opgepakt kunnen worden per leerbijeenkomst.
- e. Uitwisselen contactgegevens tussen deelnemers, zodat zij elkaar ook buiten de leerbijeenkomsten om kunnen bereiken voor vragen en/of afstemming.
- f. Inplannen leerbijeenkomsten (voor zover nog niet gedaan vóór de zomer), waarbij data, tijden en eventueel de locaties van de leerbijeenkomsten worden gepland. Dit borgt dat er voldoende (doorloop)tijd is om de leerbijeenkomsten goed voor te bereiden.

Ter voorbereiding op een leerbijeenkomst organiseert de uitvoerder met de deelnemende gemeenten een digitale bijeenkomst. Bespreekpunten hierbij zijn:

- a. Bespreken van de thema('s) voor de bijeenkomst.
- b. Formuleren van concrete leervragen: wat kom je halen?
- c. Reflecteren op de leervragen van andere gemeenten: wat kun je brengen?
- d. Welke voorbereiding is hiervoor van iedere gemeente nodig? Welke data kunnen worden gebruikt?
- e. Wie zijn er aanwezig (welke functies)? Het is wenselijk dat gemeenten met een vergelijkbare afvaardiging komen om de uitwisseling van ervaringen en kennis zo effectief mogelijk te laten verlopen.
- f. Praktische zaken zoals locatie, starttijd en duur van de bijeenkomst. De rol van host wisselt per leerbijeenkomst.

Op basis van het gesprek stelt de uitvoerder een draaiboek op voor de leerbijeenkomst. De gemeenten gaan aan de slag met de voorbereiding.

### 3.3.2 Leerbijeenkomsten

Een leerbijeenkomst duurt ongeveer van 10.00 tot 15.00 uur. Op hoofdlijnen bestaat een leerbijeenkomst uit de volgende onderdelen (zie bijlage D voor een voorbeeld met tijdsvakken):

- a. Introductie en kennismaken - Korte opening en kennismaking tussen de deelnemers.
- b. Presentatie over context en leervragen van de deelnemende gemeenten.
- c. Blok 1.
- d. Afronding blok 1: inzichten en acties.
- e. (Lunch)pauze.
- f. Blok 2.
- g. Afronding blok 2: inzichten en acties.
- h. Afsluiting. De leerbijeenkomst wordt afgesloten met een rondvraag, waarin deelnemers reflecteren op hun ervaring van de bijeenkomst.

Iedere bijeenkomst start in principe op vergelijkbare wijze. De bijeenkomst trapt af met een gezamenlijke aftrap en kennismakingsronde. Daarna verzorgt elke deelnemende gemeente een korte presentatie over de context en inrichting van de eigen organisatie, afgesloten met een toelichting op de leervragen die zij voor de bijeenkomst hebben opgesteld. Dit helpt deelnemers om elkaars ervaringen beter te plaatsen en te vertalen naar de eigen praktijk.

Binnen een leerbijeenkomst is er in blok 1 en blok 2 ruimte om de verdieping te zoeken op twee thema's met bijbehorende leervragen. Afhankelijk van de mate waarin leervragen al zijn uitgewerkt en concreet zijn, kan de leerbijeenkomst op verschillende manieren worden ingericht om een thema of leervraag te verdiepen. In de pilot hebben we verschillende werkwijzen toegepast. Een aantal bruikbare werkwijzen staan hieronder toegelicht:

- i. **Variant 'Plenair starten, parallel verdiepen'**. Deze variant is geschikt wanneer gemeenten gezamenlijk één hoofdthema willen verkennen, en waarbij verschillende typen professionals vanuit hun eigen rol en perspectief verdieping willen. Blok 1 start plenair met een gezamenlijke introductie van het hoofdthema. Vervolgens wordt in Blok 2 gewerkt in parallelsessies, ingedeeld naar type professional. Uitvoeringsprofessionals richten zich daarbij op praktische en actiegerichte vraagstukken, zoals werkwijzen, protocollen en dagelijkse uitvoering. Strategische en beleidsmatige professionals verdiepen zich juist in de overkoepelende kaders, beleidsmatige keuzes en mogelijke aanpassingen op strategisch niveau. Aan het einde van de bijeenkomst komen alle deelnemers weer plenair samen en de belangrijkste inzichten worden teruggekoppeld aan elkaar.
- ii. **Variant 'Leervragen in kleine groepen uitwerken'**. Deze variant is passend wanneer er wel thema's zijn van de bijeenkomst, maar de exacte leervragen nog in ontwikkeling zijn en vanuit de praktijk verder vorm moeten krijgen. Blok 1 start met parallelsessies per thema, waarin deelnemers gezamenlijk de leervraag operationaliseren, ideeën uitwisselen en mogelijke oplossingen verkennen. Het is hierbij belangrijk dat steeds de juiste professionals aan tafel zitten. In Blok 2 volgt dan een plenaire uitwisseling over de uitgewerkte leervragen.
- iii. **Variant 'haler - brenger'**. Deze variant is geschikt wanneer twee gemeenten deelnemen met duidelijk geformuleerde leervragen. Iedere gemeente brengt een eigen leervraag in en neemt bij het ene thema (Blok 1) de rol van 'haler' op zich en bij de andere (Blok 2) de rol van 'brenger'. Op deze manier

---

kunnen beide gemeenten zowel leren van elkaar als actief kennis en ervaring delen.

Naast deze werkwijzen kan ook aan andere vormen worden gedacht, zoals het centraal zetten van een casus of dilemma om met elkaar te bespreken, of het gezamenlijk uitwerken van een concreet product zoals een format of stappenplan.

### Gebruik van data in de leercycli

Het leren kan worden gefaciliteerd met data. In de pilot is gebleken dat data vooral nuttig kan zijn bij het invullen van de zelfevaluatie (*hoe scoor ik ten opzichte van andere gemeenten op evaluatiethema x?*) en afhankelijk van de situatie ook in de leerbijeenkomsten. Data is met name van meerwaarde in leerbijeenkomsten als:

- i. Het onderwerp zich ervoor leent. Als de bijeenkomst gaat over instroombeperking, is het nuttig om de instroomcijfers te vergelijken. Als het onderwerp echter vooral kwalitatief van aard is, zoals bejegening, is data minder inzichtelijk. Bovendien wordt ook niet alles door gemeenten gemeten.
- ii. De aanwezige gemeenten een vergelijkbare definitie of registratiewijze hebben. Het gebruik van onderstaande databronnen wordt daarom sterk aanbevolen. Gemeenten kunnen ook gebruikmaken van data uit eigen systemen, maar vergelijking met andere gemeenten is dan meestal minder goed mogelijk.
- iii. De aanwezige gemeenten op voorhand goed hebben afgesproken welke rol data speelt in de leerbijeenkomst.

### Beschikbare databronnen

Voor de leercycli kunnen deelnemers gebruikmaken van verschillende databronnen, zoals CBS-Statline, de Divosa Benchmark, Lias BUIG van ilionx, de budgettool Participatie van Cedris en Divosa en de BUIG-budgettool van SEO en Atlas Research.

Ieder onderwerp of iedere (deel)sessie wordt afgerond met ruimte voor het stilstaan bij inzichten en acties. Deelnemers noteren individueel de belangrijkste geleerde lessen en actiepunten voor de komende periode. Aansluitend volgt een korte plenaire terugkoppeling, waarin gezamenlijke inzichten en rode draden worden opgehaald. Ter ondersteuning ontvangen zij een leerkaart waarin zij tijdens de bespreking reflecties, bewonderpunten, verwonderpunten en inzichten kunnen vastleggen (zie bijlage A).

### 3.3.3 Inhoudelijke borging

Om de opbrengsten van het leernetwerk duurzaam te borgen, worden deelnemers actief aangemoedigd om de opgedane inzichten en geformuleerde acties toe te passen in de eigen praktijk. Gemeenten wordt gevraagd om na afloop een reflectieverslag op te stellen (op gemeenteniveau). Daarin komen de persoonlijke inzichten samen van de verschillende professionals die namens een gemeente hebben deelgenomen aan de bijeenkomsten. In dit verslag beschrijven zij welke inzichten zijn opgedaan, welke acties zijn ondernomen en welke leerpunten dit heeft opgeleverd voor de verdere ontwikkeling binnen de eigen organisatie. Hierin is het uitgangspunt dat gemeenten zelf verantwoordelijk zijn voor hun leerprestaties; er wordt niet getoetst op de kwaliteit van de verslagen. De zelfevaluatie en de inzichten uit de leerbijeenkomsten dragen bij om punten te kunnen agenderen binnen de eigen organisatie.

Deelnemers wordt gevraagd de leerverslagen te delen met de uitvoerder zodat deze een overzicht heeft van de inhoud. Deze leerverslagen zijn daarnaast waardevol om rode draden uit te halen voor verdere borging en het breder beschikbaar maken van de opgedane lessen voor andere gemeenten (zie 3.4).

---

Het helpt voor de borging als deelnemers van een leerbijeenkomst na afloop nog eens contact hebben met elkaar. Een terugkoment kan zowel fysiek als digitaal zijn en biedt ruimte om ervaringen te delen, voortgang te bespreken en te reflecteren op de ingezette acties. Dit ligt bij de deelnemers zelf: de uitvoerder heeft hierin geen rol.

---

*“Goed om hier mee door te gaan. We hoeven allemaal het wiel niet zelf uit te vinden. En we kunnen zoveel van elkaar blijven leren.”*

---

Gemeenten die een vangnetaanvraag willen doen, kunnen het zelfevaluatieformulier en de opbrengsten van de leerbijeenkomsten benutten bij het opstellen van deze aanvraag. Ook dit is een vorm van borging.

### **3.4 Verantwoorde afronding**

Een goede evaluatie van de leercyclus is van belang om op ‘stelselniveau’ inzicht te krijgen hoe de leercyclus bijdraagt aan het doel: het versterken van de leercultuur. Er vinden verschillende evaluatiemomenten gedurende de cyclus plaats. Aan het einde van de cyclus wordt de opgedane kennis verspreid.

#### **3.4.1 Tussentijdse evaluatie**

Ergens vóór het einde van het kalenderjaar komt de begeleidingscommissie samen voor een tussenevaluatie. Dat is tijdens de lopende leercyclus, tegen het einde van de eerste ronde van leerbijeenkomsten. De uitvoerder bereidt dit voor met een beknopt memo met de inhoudelijke

---

<sup>8</sup> Belangrijke aanpassingen in de cyclus worden formeel besloten door de stuurgroep. Mocht er een belangrijk besluit voorliggen n.a.v. de tussenevaluatie, kan de stuurgroep een aparte bijeenkomst beleggen.

en procesmatige stand van zaken. Deze tussenevaluatie helpt om vinger aan de pols te houden hoe de leercyclus loopt. Zo kan tijdig worden bijgestuurd.<sup>8</sup> Een specifiek onderwerp dat hier aan bod komt, is verbeterpunten in de aanmeldprocedure. De aanmeldprocedure voor de eerstvolgende cyclus start immers al kort na deze tussenevaluatie.

#### **3.4.2 Evaluatiebijeenkomst per club**

Ook aan het einde van de cyclus wordt geëvalueerd. Ten eerste organiseert de uitvoerder voor iedere club een fysieke evaluatiebijeenkomst. Doel van de bijeenkomst is met elkaar terugblikken, het ‘net ophalen’ van de belangrijkste geleerde lessen zowel op inhoud als proces, feedback ophalen voor de volgende leercyclus en afsluiting van de leercyclus. De uitvoerder maakt ter voorbereiding hierop een overzicht van de reflectieverslagen ter ondersteuning van het gesprek tijdens de bijeenkomst.

#### **3.4.3 Algehele evaluatie met de begeleidingscommissie**

Als voor elke club een bijeenkomst is geweest, volgt een algehele evaluatie met de begeleidingscommissie. Als input hiervoor dienen de evaluaties van de verschillende clubs. De uitvoerder maakt een document met daarin een overzicht van de belangrijkste leerthema’s en geleerde lessen van de cyclus (zie volgende paragraaf). Tijdens de evaluatie worden geleerde lessen gedeeld. De evaluatiebijeenkomst kan worden gecombineerd met de startbijeenkomst van de volgende leercyclus, die op dat moment al in de wervingsfase zit. Belangrijke aanpassingen naar

---

aanleiding hiervan kunnen worden voorgelegd aan de stuurgroep, om vervolgens doorgevoerd te worden in de volgende cyclus.

#### *3.4.4 Verspreiding van kennis*

Iedere leercyclus levert veel nuttige kennis en informatie op, ook voor niet-deelnemers. De uitvoerder werkt een kort kennisdocument uit met een overzicht van de belangrijkste thema's en geleerde lessen (zie bijlage B voor de lessen uit de pilot). Deze kennis wordt gedeeld in verschillende gremia, ook als middel om deelnemers te werven voor een volgende leercyclus. Het delen van de kennis is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de uitvoerder en de leden van de begeleidingscommissie. De exacte vorm en aanpak van kennisdelen worden tijdens de eerste leercyclus verder uitgedacht.

---

## 4 Randvoorwaarden structureel leernetwerk

### 4.1 Bevorderende uitgangspunten

In de pilot is gewerkt vanuit een aantal uitgangspunten die ervoor zorgen dat het leernetwerk niet alleen leidt tot waardevolle uitwisseling tijdens de bijeenkomsten zelf, maar ook bijdragen aan het duurzaam versterken van de leercultuur tussen en binnen gemeenten:

- a. **Focus op leren**, niet op beoordelen of afrekenen. De leerbijeenkomsten zijn nadrukkelijk gericht op leren en ontwikkelen, niet op beoordelen of afrekenen. Gemeenten werken met een zelfevaluatie en formuleren hun eigen leervragen en leerniveau. Hierdoor ligt de regie bij de gemeenten zelf en ontstaat een intrinsieke focus op leren.
- b. Aansluiten bij **leerbehoeften** van gemeenten. De inhoud en opzet van de leerbijeenkomsten sluiten aan bij de actuele leerbehoeften van gemeenten. Zowel gemeenten met een tekort als met een overschot vinden binnen het lerend netwerk relevante aanknopingspunten om zich verder te ontwikkelen. Gemeenten worden samengebracht rond thema's die voor alle deelnemers waardevol en herkenbaar zijn.
- c. **Gelijkwaardigheid tussen deelnemers** (ongeacht tekort of overschot). Gelijkwaardigheid tussen alle deelnemende gemeenten vormt een belangrijk uitgangspunt en draagt bij aan een open en veilige leeromgeving, waar vanuit reflectie, een constructieve dialoog en sterke relaties kunnen ontstaan. De gelijkwaardigheid wordt bevorderd door overschot- en tekortgemeenten niet te bestempelen als 'goed' of 'fout'. Hoewel het startpunt en leerniveau per gemeente kunnen verschillen, staat voor alle deelnemers het gezamenlijk leren en ontwikkelen centraal.
- d. **Voldoende diepgang** op de thema's. Per leerbijeenkomst wordt een duidelijke focus aangebracht in de thema('s) die centraal staan. Een goede voorbereiding speelt hierin een belangrijke rol. Door vooraf goed na te denken over leervragen en hiervoor een passend draaiboek te maken met geschikte werkvormen en de juiste deelnemers te betrekken, ontstaat ruimte voor inhoudelijke verdieping tijdens de bijeenkomst.
- e. **Actiegericht en gericht op borging**. De leerbijeenkomsten zijn actiegericht opgezet. Verwonderpunten en inzichten worden tijdens de bijeenkomst vastgelegd, bijvoorbeeld met behulp van een leerkaart. Borging wordt gestimuleerd door verslaglegging, het plannen van een follow-upmoment met deelnemers van de bijeenkomst en het agenderen van concrete acties binnen de eigen organisatie. Ook binnen de 'club' is ruimte om ervaringen met de toepassing van het geleerde te delen en van elkaar te blijven leren.
- f. **Netwerk ontwikkelen**  
De leerbijeenkomsten dragen bij aan het ontwikkelen en versterken van het netwerk tussen deelnemers. Door elkaar beter te leren kennen en inzicht te krijgen in elkaars expertise en context, ontstaan duurzame onderlinge relaties. Dit vergemakkelijkt het leggen van contact buiten de bijeenkomsten om. Het netwerk fungeert daarmee als een laagdrempelig platform voor onderlinge uitwisseling en ondersteuning bij vragen.

### 4.2 Gebalanceerd deelnemersveld

Zoals eerder genoemd is een randvoorwaarde voor het succes van het leernetwerk dat er zowel overschot- als tekortgemeenten deelnemen.

Het liefst is dat in gelijke verhouding, om de gelijkwaardigheid te benadrukken en de focus op leren te kunnen borgen. Ook is het van belang dat verschillende soorten gemeenten en typen organisaties deelnemen, om te borgen dat er inderdaad wordt gewerkt aan een breed gedragen leercultuur.

De vraag is wat een passende hoeveelheid deelnemers is per jaar. Aan de ene kant moet er een minimaal aantal plekken beschikbaar zijn voor gemeenten, zodat er gesproken kan worden van een 'leercultuur'. Aan de andere kant is het verstandig om ook een maximum te stellen aan het aantal beschikbare plekken, omwille van de uitvoerbaarheid en om budgettaire redenen. We weten op dit moment nog niet hoeveel gemeenten zich gaan aanmelden voor iedere leercyclus. Tegelijkertijd hebben we in de pilot ervaren dat gemeenten zeker bereidwillig zijn om kennis op te halen en te delen, en om capaciteit voor leerbijeenkomsten vrij te maken.

We stellen voor om in eerste instantie uit te gaan van 30 deelnemers voor de eerste leercyclus (2026-2027).<sup>9</sup> Dit aantal is aanzienlijk hoger dan de pilot (8 gemeenten) en qua omvang goed uitvoerbaar voor een eerste cyclus. Op basis van de ervaringen in het eerste jaar kan een betere inschatting gegeven worden van een passende structurele omvang.

---

<sup>9</sup> Het aantal van dertig past bij een geschat aantal deelnemers vanuit aanvullende vangnetgemeenten van 15, aangevuld met 15 deelnemers met een neutraal saldo of overschot. Op basis van realisatiecijfers tussen 2021 tot en met 2024, zouden 19 gemeenten voldoen aan de criteria voor het aanvullende vangnet als deze in 2024 had bestaan. Nu was het macrosaldo de afgelopen jaren (vooral in 2021) overwegend positief, waardoor er in 2025 allicht een groter aantal gemeenten voldoet aan de criteria voor het uitgebreide vangnet. Aan de andere kant verwachten we niet dat al deze gemeenten individueel gaan aanmelden voor de eerste leercyclus. We

### 4.3 Voldoende capaciteit

De uitvoerder dient voldoende capaciteit beschikbaar te stellen voor de werkzaamheden. Hiervoor is ook passende financiering nodig vanuit de budgethouder. In de onderstaande tabel geven we weer hoeveel capaciteit de uitvoerder naar verwachting nodig heeft om de werkzaamheden goed uit te voeren, afhankelijk van het aantal deelnemers. Meer details en onderbouwing is te vinden in bijlage E.

Aantal deelnemers	Projecttijd in dagen	Projecttijd in fte*
20	72	0,44
30	100	0,61
40	129	0,78
50	157	0,96

Tabel 3. Benodigde capaciteit uitvoerder per cyclus naar aantal deelnemers.

\*Uitgaande van 70% productieve uren

De projecttijd is niet gelijkmatig verdeeld over het jaar. Zo ligt de piek van de werkzaamheden in september tot en met maart (uitvoering leerbijeenkomsten). Er zijn in deze periode minimaal drie medewerkers nodig in het uitvoerende team, afhankelijk van het aantal deelnemers. Gedurende de gehele zomerperiode liggen de werkzaamheden echter

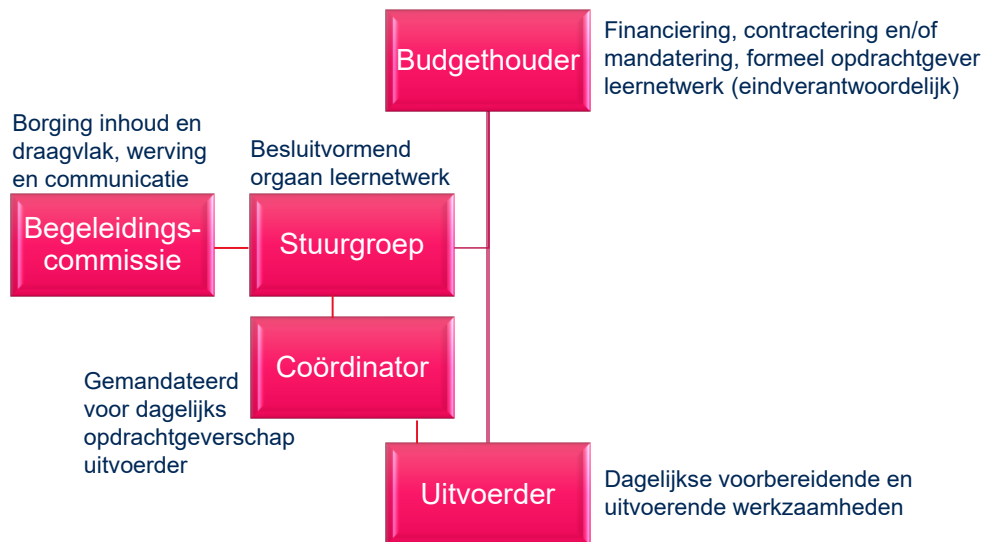
weten dat sommige gemeenten in het vangnet vallen onder dezelfde regionale uitvoerder; zij zullen naar verwachting als regio willen deelnemen. Ook is de verwachting dat gemeenten niet elk jaar deelnemen, bijvoorbeeld omdat ze geleerde lessen uit een leercyclus eerst willen toepassen in de praktijk voordat ze een nieuwe leercyclus ingaan.

vrijwel stil. Een flexibel op- en af te schalen team is dus nodig om het project adequaat te kunnen uitvoeren.

Het benodigde budget voor de uitvoerder is afhankelijk van het tarief dat de uitvoerder voor de inspanningen vraagt. Hierbij moet in ogenschouw worden genomen dat de uitvoerder met name ervaren senior medewerkers nodig heeft voor de activiteiten (projectcoördinatie, voorbereiding en begeleiding van leerbijeenkomsten, et cetera).

#### 4.4 Passende rolverdeling

We identificeren verschillende rollen om de jaarlijkse leercyclus te kunnen faciliteren, vormgeven en uitvoeren. Deze geven we in onderstaand organogram weer:



Figuur 3. Overzicht van rollen en taken binnen het leernetwerk Participatiewet

#### 4.4.1 Budgethouder

SZW is als budgethouder verantwoordelijk voor de contractering van een uitvoerende partij en zorgt voor de benodigde financiering. Met het beschikbaar gestelde budget maakt het ministerie ook de keuze hoeveel gemeenten kunnen deelnemen. Het ministerie kan andere partijen mandateren of contracteren voor de coördinatie en de uitvoering. SZW blijft als formele opdrachtgever eindverantwoordelijk.

#### 4.4.2 Stuurgroep

Het lijkt ons verstandig dat de belangrijkste besluiten rondom de inrichting van het leernetwerk worden genomen in een stuurgroep. De stuurgroep bestaat naast voorzitter SZW in elk geval uit de Toetsingscommissie vangnet Participatiewet (TC), Divosa en VNG. De stuurgroep komt bijeen aan het begin en aan het eind van elke cyclus, en waar relevant ook tussentijds. Besluiten aan het begin van de cyclus gaan bijvoorbeeld over de opzet met een maximaal aantal deelnemende gemeenten, en de selectie en matching van gemeenten. Aan het eind van de leercyclus wordt op basis van een evaluatie waar nodig bijgestuurd richting een volgende leercyclus. De stuurgroep wijst uit haar midden een coördinator aan, die de agendavoorbereiding en de verslaglegging van de stuurgroep verzorgt.

#### 4.4.3 Begeleidingscommissie leernetwerk

We stellen voor om de uitvoering van het leernetwerk te laten begeleiden door een groep vertegenwoordigers vanuit de stuurgroep en gemeenten. Dit kunnen mensen zijn uit de bestaande klankbordgroep van de pilot, aangevuld met uitvoerende professionals uit de gemeenten die deelnamen aan de pilot. De begeleidingscommissie heeft geen besluitvormende bevoegdheid, maar denkt mee over de opzet en uitvoering en brengt waar nodig het eigen netwerk in voor de werving van gemeenten. De commissie

---

komt daarvoor in het begin van iedere cyclus bijeen. Halverwege en aan het eind van de leeracyclus wordt een (tussen)evaluatie van de leeracyclus besproken.

We stellen voor dat in ieder geval in de eerstvolgende leeracyclus (2026-2027) wordt gewerkt met zowel een stuurgroep als een begeleidingscommissie. Afhankelijk van de voorkeuren en ervaringen uit de eerste cyclus kan ervoor gekozen worden om deze structuur in stand te houden of in latere leeracycli een 'lichtere' structuur te hanteren, bijvoorbeeld door de beide groepen samen te voegen.

#### 4.4.4 *Coördinator*

De coördinator onderhoudt het periodieke contact met de uitvoerder over de voortgang en te nemen dagelijkse besluiten. Dit gaat bijvoorbeeld over afstemming rondom matching van gemeenten en de inhoudelijke en procesmatige invulling van de leerbijeenkomsten. Belangrijke besluiten over bijvoorbeeld de selectie van gemeenten en aanpassing van de opzet leggen coördinator en uitvoerder voor aan de stuurgroep.

#### 4.4.5 *Uitvoerder*

De dagelijkse werkzaamheden rondom de leeracycli behelst het hele proces van voorbereiden, uitvoeren en evalueren van de leerbijeenkomsten. De uitvoerder doet een voorstel voor de opzet van de leerbijeenkomsten, de selectie en matching van gemeenten, de begeleiding van de bijeenkomsten en de evaluatie na afloop. De dagelijkse besluiten bespreekt de uitvoerder met de coördinator, via wie de belangrijkste besluiten vervolgens voorgelegd worden aan de stuurgroep.

De uitvoering zou verzorgd kunnen worden door Divosa of door een extern te contracteren partij. Beide opties hebben voor- en nadelen. Deze worden hieronder beschreven.

#### *Divosa*

Divosa heeft als belangenbehartiger van gemeenten het geschikte netwerk voor de werving van gemeenten. Bovendien is leren en ontwikkelen door gemeenten, haar leden, één van de pijlers waarop de organisatie rust. Het is daarmee een voor de hand liggende partij om de uitvoering bij te beleggen. Daarmee zou Divosa wel een dubbelrol krijgen: uitvoerder van de dagelijkse werkzaamheden en lid van het besluitvormend orgaan, de stuurgroep.

Het is echter onzeker of Divosa de capaciteit kan organiseren voor de uitvoering. Goede uitvoering vraagt om tijdelijke piekbelasting en dat is lastig vanuit een vaste formatie. Het is de vraag hoe Divosa dat kan oplossen. Bovendien voorzien we voor de eerstvolgende leeracyclus, voorjaar 2026, een probleem in de eigen seniorcapaciteit. Als Divosa dit wil oplossen via inhuur is de vraag wat de meerwaarde is boven directe inhuur door SZW.

Divosa als uitvoerder vereist een subsidietraject door SZW en daarvoor zijn gesprekken nodig die tijd vragen. De planning van de eerste leeracyclus komt daarmee in het geding. Wanneer Divosa voor volgende leeracycli als uitvoerder wordt gevraagd moet de activiteit wel passen binnen het subsidiebeleid van SZW.

#### *Externe partij*

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de leeracycli kan ook worden belegd bij een extern te contracteren partij. Er zijn verschillende bureaus die in principe in staat zijn om direct de benodigde capaciteit te leveren. Een ander voordeel van de uitvoering extern beleggen is dat de stuurgroep in een zuiver aansturende rol komt. De uitvoerder maakt er immers geen onderdeel van uit. Als voor deze optie wordt gekozen blijft de betrokkenheid

---

van Divosa vanuit de stuurgroep van belang. Divosa kan haar netwerk aanwenden in de werving van deelnemende gemeenten. Ook kan Divosa haar ervaring met lerende netwerken inzetten en meedenken bij de opzet en uitvoering van de leercyclus.

*Advies voor 2026*

We kunnen ons voorstellen dat in elk geval voor de eerste leercyclus wordt gekozen voor een externe partij als uitvoerder. Om de volgende leercyclus in voorjaar 2026 op te kunnen starten, zal dan wel op korte termijn een aanbestedingstraject gestart moeten worden. Vervolgens is er gedurende 2026 tijd om nader te onderzoeken of Divosa dan wel een externe partij de uitvoering structureel op zich kan nemen, en wat dit vergt aan bekostigingsafspraken.

---

## A. Leerondersteunende documenten

Op de [website van Significant](#) zijn documenten te vinden die we hebben gebruikt tijdens de pilot, en die ook in het structurele leernetwerk kunnen worden toegepast. Het betreft formats voor:

- i. De zelfevaluatie.
- ii. Het toelichtend document waarin gemeenten hun voorkeuren voor leerthema's kunnen motiveren.
- iii. De actiekaart waarmee deelnemers bewonder- en verwonderpunten en actiepunten kunnen vastleggen.
- iv. Leer- en reflectieverslagen, waarmee gemeenten na afloop reflecteren op de bijeenkomst en de opgedane lessen.

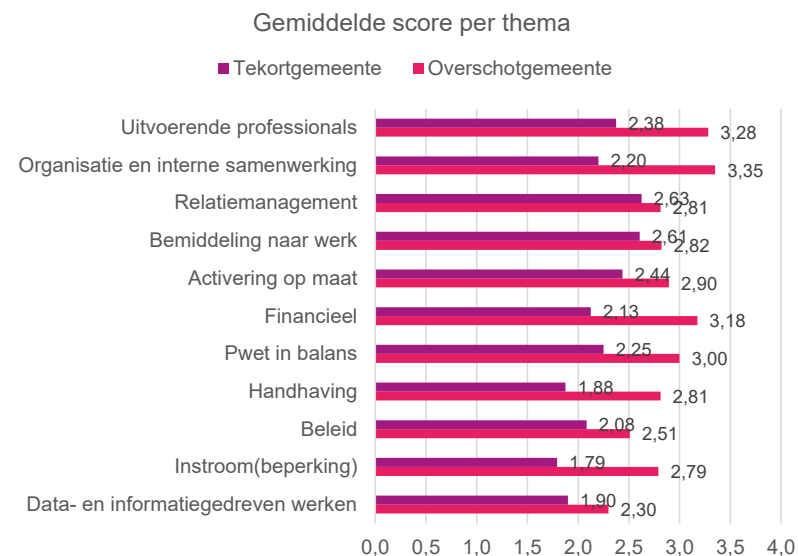
## B. Inhoudelijke leerthema's uit de pilot

### B.1 Zelfgerapporteerde leerniveaus

De zelfevaluatie ziet op verschillende hoofdthema's, elk met bijbehorende subthema's en vragen (zie bijlage A). Gemeenten in de pilot gaven zichzelf per subthema een score van 0 tot 4, waarbij de scores de volgende betekenissen hadden:

1. Oriënterend - Verkenning van het thema. We zijn (opnieuw) aan het verkennen hoe we hiermee (anders) aan de slag willen.
2. In ontwikkeling - De basis is gelegd. Er is al enige kennis en ervaring, maar nog ruimte voor verdere stappen.
3. Ervaren - Er is ruime ervaring met dit thema en we passen dit structureel toe in de dagelijkse praktijk.
4. Expert - Diepgaande kennis en uitgebreide ervaring. Er is overzicht, inzicht én het vermogen om anderen te helpen of processen te verbeteren. "Dit beheersen we goed, en we kunnen onze kennis delen".
5. Score 0: Niet relevant of geen leervragen op dit thema.

In onderstaande grafiek zijn de zelfgerapporteerde scores weergegeven voor de verschillende hoofdthema's op volgorde van gemiddeld hoogste score naar laagste score.<sup>10</sup> Gemeenten geven zichzelf gemiddeld genomen de hoogste score voor uitvoerend professionals (gemiddeld een 2,83). Gemeenten scoren zichzelf het laagst op data- en informatie-gedreven werken.



Figuur 4. (Ongewogen) gemiddelde scores uit de zelfevaluatie naar hoofdthema

Overschotgemeenten beoordelen zichzelf op alle thema's hoger dan tekortgemeenten. Dit is geen verrassing, omdat in de pilot gemeenten meededen met relatief de grootste overschotten en tekorten van het land. De grootste verschillen in scores tussen voordeel- en nadeelgemeenten zijn zichtbaar bij de thema's organisatie en interne samenwerking, financieel, instroom(beperking), handhaving en uitvoerende professionals. Overschot- en tekortgemeenten scoren zichzelf vergelijkbaar op bemiddeling,

<sup>10</sup> 'Score 0' is hierbij niet meegeteld (niet van toepassing).

---

relatiemanagement en externe samenwerking, en data- en informatie-gedreven werken.

## B.2 Belangrijkste leerthema's in de pilot

Op basis van de toelichtingen van gemeenten bij de zelfevaluatie zijn de volgende leerthema's als meest relevant naar voren gekomen, hoewel er duidelijk ook verschillen waren tussen gemeenten:

- a. **Data- en informatie-gedreven werken:** het verbeteren van datakwaliteit, het beter benutten van beschikbare data, het ontbreken van de juiste systemen en het vertalen van data naar concrete interventies.
- b. **Instroom(beperking):** screening en diagnose, procesinrichting, preventie en samenwerking bij de poort.
- c. **Bemiddeling naar werk:** matching, het vinden van geschikte arbeidsplaatsen en ketensamenwerking.
- d. **Activering op maat:** een breed palet aan instrumenten, de afweging tussen lichte en intensieve dienstverlening en casusregie.
- e. **Beleid:** samenwerking met werkgevers, integraliteit binnen het sociaal domein en inzet op beschut werk en de banenafpraak.

Op deze thema's gaven de gemeenten in de zelfevaluatie zichzelf ook betrekkelijk lage cijfers (figuur 4).

## B.3 Voorbeelden van geleerde lessen in de leerbijeenkomsten van de pilot

Hieronder noemen wij enkele belangrijke inhoudelijke lessen die de gemeenten hebben geleerd in de pilot, blijkend uit hun evaluatieformulieren en onze eigen notities bij de bijeenkomsten. De geleerde lessen zijn per gemeente sterk verschillend, omdat de ene gemeente een andere context en uitgangspositie heeft dan de andere.

Soms leverden de leerbijeenkomsten inzichten op die direct tot concreet uit te voeren acties hebben geleid. Regelmatig gaven gemeenten echter aan dat de opgedane inzichten grote proceswijzigingen met zich meenemen of dat het onderwerpen betreft die tijd kosten om verder uit te denken of te ontwikkelen. Het implementeren van deze nieuwe inzichten is dan meer voor de lange termijn, ook omdat veel mensen moeten worden meegenomen in grote veranderingen.

### B.3.1 Data- en informatiegedreven werken

- a. Er is kennis gedeeld over het inrichten en benutten van data op alle niveaus van de organisatie. Er is gewisseld over de inhoud, het proces, de borging en de registratie van de informatie.
- b. Denk aan de voorkant goed na over wat en hoe je registreert, om vervolgens informatie concreet te maken op medewerkersniveau. Onder de deelnemende gemeenten ging dit bijvoorbeeld over caseloads en uitstroomcijfers per medewerker.
- c. Je kunt systemen al bouwen en verbeteren, ook als de data nog niet volledig of perfect is. Incomplete data tonen geeft namelijk inzicht en urgentie waar de registratie kan of moet worden verbeterd.
- d. Maak met de gemeenteraad afspraken welke informatie wel en niet wordt geregistreerd en aan de raad wordt doorgezet. Hierbij is het van belang om voor- en nadelen en dilemma's goed inzichtelijk te maken: niet alles is nuttig en/of mogelijk.
- e. Data inzetten is een middel, niet een doel op zich. Meet daarom uitsluitend onderdelen waarop de gemeente zelf invloed kan uitoefenen. Data kan bijvoorbeeld worden ingezet om te sturen op het aangaan van betalingsregelingen met cliënten met een openstaande vordering, waarbij data wordt gebruikt als stuurinstrument in plaats van alleen om bij te houden welke gelden zijn ontvangen.

- f. Werk met duidelijke KPI's, zoals bijvoorbeeld een preventiequote of het percentage duurzame uitstroom. Maak een keuze die past bij waar je op wilt sturen.
- g. Neem ruisdetectie op in de data, zodat per klantmanager cliënten zichtbaar worden met foutmeldingen, zoals *'status nog niet gestart'*, *'geen einddatum'* of *'opleidingsniveau niet ingevuld'*.
- h. Het belang van goede data moet worden onderstreept richting management en ICT om dit te kunnen prioriteren.
- i. Hoe bevorder je samenwerking tussen business- en datateams?
- j. Hoe benut je bestaande technische systemen slimmer om meer inzichten uit de data te halen?
- k. Gebruik data als tool voor gesprekken met de uitvoering en om inzicht in de uitvoering te verkrijgen.
- l. Zorg voor de juiste training voor de werknemers om te werken met dashboards.

### B.3.2 Organisatie, interne samenwerking en instroombeperking

- a. Gemeenten hebben met elkaar gedeeld welke afdelingen/organisaties je wanneer in het proces kunt betrekken en hoe je dit vormgeeft. Hierin is veel verschil tussen gemeenten, ook vanwege verschillende organisatiestructuren.
- b. Het belang van een brede intake is besproken, centraal georganiseerd in plaats van verspreid over de organisatie. Betrek hierbij (indien van toepassing) ook medewerkers van het sociaal wijkteam en van inkomensondersteuning.
- c. De samenwerking kan beter worden als de tijd tussen de aanvraag van bijstand en het gesprek richting werk kort is. Tegelijkertijd gaat er (onbewust) een instroompreventieve werking uit van een wachttijd voor de inwoner.
- d. Streven naar gelijktijdige inzet van dienstverlening rondom de kandidaat kan het (uitstroom)traject versnellen. Richt processen zo in

dat meerdere stappen gelijktijdig plaatsvinden, zoals het gesprek met de consultant, intake en ondersteuning bij financiële problematiek, of het ontvangstgesprek en werkgesprek. Dit versnelt het traject en voorkomt dat de kandidaat tijd verliest.

- e. Het kan nuttig zijn om ketenpartners zoals Wmo-uitvoerders, DUO, de Belastingdienst, schuldhulpverlening, wijkteams en Het Juridisch Loket op locatie te hebben. Dit maakt snelle doorverwijzing mogelijk, zowel vanuit de gemeente naar de ketenpartners als andersom.
- f. Stel duidelijke kaders op voor taken om rust en overzicht te creëren en te voorkomen dat werk uitsluitend incident-gedreven wordt uitgevoerd.

### B.3.3 Bemiddeling naar werk

- a. Er is gedeeld over de inzet van matchingsystemen met werkgevers bij gemeenten. Houd regelmatig contact met het werkgeversservicepunt in de regio. Als werk lokaal niet beschikbaar is, kan worden gekeken naar werk-ervaringsplekken buiten de regio.  
Gemeenten hebben elkaar aangemoedigd ruimer om te gaan met LKS als instrument en niet enkel in te zetten als iemand *duurzaam* niet in staat is om het wettelijk minimum te verdienen.
- b. Het idee van een start- of uitstroompremie is gedeeld als stimulans voor werkgevers om mensen aan te nemen.
- c. Gemeenten hebben gedeeld over de inzet van een trajectcoach en werkconsultant. Het betrekken van een consultant na plaatsing kan drempelverlagend werken voor de werkgever, terwijl nazorg ook meerwaarde biedt richting de werkgever. Daarnaast kan een werkconsultant tijdens het intakeproces het traject voor de cliënt versnellen.
- d. Leg altijd duidelijk vast wanneer iemand is gesproken, wat de persoon kan, welke ondersteuning nodig is en welke afspraken zijn gemaakt. Ook dit kan het traject voor de cliënt versnellen.

---

#### *B.3.4 Activering op maat*

- a. Gemeenten hebben praktische tools gedeeld voor het werken met statushouders, zoals cultuursensitieve trainingen (bijvoorbeeld over positie van manen en vrouw in het gezin) en vertaalkastjes.
- b. De inzet van de no-riskpolis is genoemd, net als het nut van een opstartcoach voor anderstaligen.
- c. Er is gesproken over prioritering aanbrenge in de doelgroep (beslisboom) en passende dienstverlening definiëren. Maak hierbij een onderverdeling in je bijstandsbestand en koppel daar bepaalde dienstverlening aan.
- d. Bewust formuleren: gebruik termen als 'diamantenbestand' in plaats van 'granietenbestand' en 'loopbaancoach' in plaats van 'werkmakelaar'.

#### *B.3.5 Participatiewet in balans*

Door het uitwisselen van ervaringen is er meer inzicht in verschillende aanpakken. Voorbeelden uit andere gemeenten stimuleren reflectie op de eigen werkwijze, zoals het eerst inzetten op inkomenszekerheid en daarna pas op werk, versus direct begeleiden naar werk of participatie.

#### *B.3.6 Financieel*

Gemeenten hebben elkaar meegenomen in manieren hoe om te gaan met schommelingen van het BUIG-budget en het informeren van de gemeenteraad hierin. Het is een optie om na de bestuursrapportages bijstellingen door te voeren, bijvoorbeeld bij de publicatie van de nader voorlopige BUIG-budgetten, of om een bijstelling op te nemen in een perspectiefnota. Ook is besproken hoe tekorten kunnen worden gebudgetteerd en hoe het vangnet in de begroting kan worden meegenomen.

---

## C. Reflecties van gemeenten op de pilot

### C.1 Algemene waardering

De deelnemende gemeenten kijken positief terug op de pilot. Het uitwisselen van ervaringen bleek waardevol; deelnemers vonden het interessant te zien hoe andere gemeenten te werk gaan en herkenden veel van elkaars uitdagingen. De pilot leverde zowel praktische inzichten op, bijvoorbeeld voor de aanmeldingsprocedure, als bredere inzichten zoals het gebruik van sturingsdata. Gemeenten geven aan dat een frequentie van twee à drie bijeenkomsten per jaar als positief en zinvol wordt ervaren.

---

*“Je bent gewend aan je eigen indeling en manier van werken. Het is goed om er soms met een andere blik naar te kijken.”*

---

### C.2 Leren van elkaar

Het leren van elkaar werd als een groot pluspunt genoemd. Een grotere gemeente gaf aan te hebben geleerd van een kleinere gemeente, met name het belang van eenvoud. Andersom gaven kleinere gemeenten aan dat het soms lastig is om alle besproken punten door te voeren, bijvoorbeeld door beperkte middelen of omdat het beleid sterk verschilt. De kracht van de bijeenkomsten zit volgens gemeenten in het samen uitwerken van leervragen. Als deelnemers met een vergelijkbare leerbehoefte of ontwikkelingsfase samenwerken, leidt dit tot meer creativiteit en innovatie. Daarnaast vinden gemeenten het ook belangrijk dat succesvolle werkwijzen gedeeld en benut worden. Het is zonde om allemaal het wiel zelf uit te vinden.

---

*“Ik zie de andere gemeenten als kritische vrienden die je bevragen. Het houdt je scherp.”*

---

### C.3 Waarde van de zelfevaluatie

Het invullen van de zelfevaluatie levert waardevolle informatie op. Gemeenten geven aan dat het helpt om een goed beeld te krijgen ‘waar ze staan’. Een aantal deelnemers stelt voor de zelfevaluatie korter en meer op hoofdlijnen te maken, zodat het verzamelen van informatie minder tijd vraagt. Tegelijkertijd waardeerden andere gemeenten juist de uitgebreide uitvraag.

### C.4 Opbrengsten

De leerbijeenkomsten boden voldoende diepgang. De mate van diepgang hangt ook samen met de startpositie van de deelnemers. Voor het bereiken van diepgang helpt het als deelnemers op dat onderwerp op een vergelijkbaar niveau zitten om gezamenlijk input te geven op het onderwerp. Soms verschilt de leerbehoefte, en dan ligt de opbrengst vooral bij de één en minder bij de ander. Gemeenten geven aan dat de diepgang voor nu voldoende was, maar dat in de toekomst behoefte kan ontstaan aan verdere verdieping.

---

*“Natuurlijk wil je dat je eigen leerbehoefte wordt beantwoord, maar mogelijk dat de andere gemeente er wel veel aan had.”*

---

De leerbijeenkomsten dragen eraan bij om bepaalde onderwerpen intern te kunnen agenderen en stimuleren het interne gesprek. Het legitimeert om een aantal zaken anders te gaan doen, en helpt om acties ook daadwerkelijk op te pakken, bijvoorbeeld door deze concreet vast te leggen in een werkplan.

---

### **C.5 Netwerkvorming**

De leerbijeenkomsten dragen bij aan het versterken van het netwerk. Tijdens deze bijeenkomsten ontstaan nieuwe relaties, waardoor gemeenten makkelijker een andere gemeente opbellen of contact zoeken. Het verlaagt de drempel om elkaar te benaderen voor het uitwisselen van ervaringen of het stellen van vragen.

---

*“Het is fijn om met de leerbijeenkomsten aan elkaar gekoppeld te worden, op den duur kan je zonder ondersteuning de volgende stap zetten.”*

---

---

## D. Voorbeelddraaiboek voor een leerbijeenkomst

Tijd	Onderdeel
10.00 – 10.30 uur	Introductie en kennismaking
10.30 – 11.00 uur	Presentatie van elke deelnemende gemeente over de context en inrichting van de eigen organisatie en toelichting op de leervragen
11.00 – 12.15 uur	Blok 1: Uitwerking thema/ leervragen
12.15 – 12.30 uur	Afronding blok 1: bespreken inzichten en acties
12.30 – 13.00 uur	Lunch/ pauze
13.00 – 14.00 uur	Blok 2: Uitwerking thema/ leervragen
14.00 – 14.30 uur	Afronding blok 2: bespreken inzichten en acties
14.30 – 15.00 uur	Afsluiting van de leerbijeenkomst met een rondvraag over het delen van de ervaringen van de bijeenkomst en de borging van geleerde lessen

Tabel 4. Voorbeelddraaiboek van een leerbijeenkomst

## E. Detailberekening benodigde capaciteit

In deze bijlage geven we meer detail hoe we tot de berekening van de benodigde capaciteit voor de uitvoerder in paragraaf 4.3 zijn gekomen. We onderscheiden daarbij vaste projecttijd en projecttijd die varieert afhankelijk van het aantal deelnemers.

Projectonderdeel	Vaste projecttijd (uren per projectonderdeel)	Variabele projecttijd (uren per deelnemer)	Totaal projecttijd in uren bij 20 deelnemers	Totaal projecttijd in uren bij 30 deelnemers	Totaal projecttijd in uren bij 40 deelnemers	Totaal projecttijd in uren bij 50 deelnemers
<b>Opstart en werving deelnemers</b>	<b>20</b>		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
Aanvang project, kennismaking en startbijeenkomst	12		12	12	12	12
Updaten / aanpassen zelfevaluatieformulier en aanmeldingsformulieren	8		8	8	8	8
Werven van deelnemers is vooral een rol voor de begeleidingscommissie. De inzet van de uitvoerder in communicatie en werving is afhankelijk van afspraken en is hier niet meegeteld.	ntb					
<b>Selectie</b>	<b>10</b>	<b>1,75</b>	<b>45</b>	<b>62,5</b>	<b>80</b>	<b>97,5</b>
Beoordelen inschrijvingen op compleetheid, eventueel retour sturen en opnieuw beoordelen		1	20	30	40	50
Quick scan van leervragen en zelfevaluaties	4	0,25	9	11,5	14	16,5
Selectievoorstel deelnemers op basis van het afwegingskader		0,25	5	7,5	10	12,5
Totaalbeeld en voorstel selectie bespreken	6		6	6	6	6
Communicatie richting deelnemers en versturen afwijzingsbrieven		0,25	5	7,5	10	12,5
<b>Matching</b>	<b>10</b>	<b>1,25</b>	<b>35</b>	<b>47,5</b>	<b>60</b>	<b>72,5</b>
Indeling in clubs en leerbijeenkomsten		1	20	30	40	50
Voorstel matching accorderen en eventuele aanpassingen doorvoeren	10		10	10	10	10
Communicatie richting deelnemers en inplannen dataslots voor bijeenkomsten		0,25	5	7,5	10	12,5
<b>Vorbereidingsbijeenkomsten</b>		<b>5,5</b>	<b>110</b>	<b>165</b>	<b>220</b>	<b>275</b>
Startbijeenkomst per club		0,6	12	18	24	30
Inplannen (voorbereidende) bijeenkomsten		0,5	10	15	20	25

Vorstel inhoud en draaiboek per leerbijeenkomst inclusief voorbereidende call en tussentijdse vragen		4,4	88	132	176	220
<b>Leerbijeenkomsten</b>	<b>6</b>	<b>13,2</b>	<b>270</b>	<b>402</b>	<b>534</b>	<b>666</b>
Organisatorische zaken rondom leerbijeenkomsten (indien niet door deelnemers zelf)		1,6	32	48	64	80
Uitvoeren leerbijeenkomsten en nazorg		11,6	232	348	464	580
Procesupdate begeleidingscommissie	6		6	6	6	6
<b>Afronding</b>	<b>30</b>	<b>1,1</b>	<b>52</b>	<b>63</b>	<b>74</b>	<b>85</b>
Terugkommoment per club		0,6	12	18	24	30
Opmaken korte rapportage van totaalbeeld van geleerde lessen en leerproces	4	0,5	14	19	24	29
Algehele evaluatie met de begeleidingscommissie en borgen leerlessen voor volgende cyclus	10		10	10	10	10
Kennisverspreiding en communicatie	16		16	16	16	16
<b>Projectmanagement, afstemming en overleg</b>	<b>40</b>		<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>Algeheel totaal aantal projecturen per cyclus</b>	<b>116</b>	<b>22,8</b>	<b>572</b>	<b>800</b>	<b>1.028</b>	<b>1.256</b>

Tabel 5. Overzicht van de benodigde inzet van de uitvoerder per cyclus