

# DOORONTWIKKELING INSTRUMENT LEERDIALOOG

## NOTITIE



<b>KLANT</b>	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, directie Stelsel en Volksverzekeringen
<b>KENMERK</b>	MJ/bv/004292
<b>AUTEUR(S)</b>	Floor Ammerlaan, Maaïke Jongerius, Loïs Landman & Harnold van der Vegte
<b>DATUM</b>	11 juli 2025
<b>VERSIE</b>	Definitief

---

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	Context en aanleiding	3
1.2	Doel	3
1.3	Onderzoeksaanpak	3
1.4	Leeswijzer	5
<b>2</b>	<b>Het instrument ‘Leerdialoog’</b>	<b>6</b>
2.1	Definitie, stappen, doelen en uitgangspunten van de Leerdialoog	6
<b>3</b>	<b>Ervaringen met de Leerdialoog</b>	<b>9</b>
3.1	Ervaringen met de Leerdialoog als methodiek	9
3.2	Ervaringen met de werving van gemeenten	10
3.3	Ervaringen met de voorbereiding van de Leerdialoog	11
3.4	Ervaringen met de uitvoering van de Leerdialoog	12
<b>4</b>	<b>Geleerde lessen</b>	<b>13</b>
4.1	Lessen met betrekking tot de selectie van casussen	13
4.2	Lessen met betrekking tot de deelnemers	13
4.3	Lessen met betrekking tot de voorbereiding	14
4.4	Lessen met betrekking tot de uitvoering	15
<b>5</b>	<b>Adviezen voor brede uitrol van de leerdialoog</b>	<b>17</b>
5.1	Ministerie van SZW	17
5.2	Gemeenten en landelijke uitvoeringsorganisaties	18
<b>A.</b>	<b>Bijlage: Thematische inzichten en actiepunten uit de Leerdialogen</b>	<b>19</b>
A.1	Thematische inzichten	19
A.2	Actiepunten	20

---

# 1 Inleiding

## 1.1 Context en aanleiding

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: het ministerie van SZW) werkt aan een herijking van het handhavingsbeleid in de sociale zekerheid. Het ministerie van SZW zet met deze herijking in op het voorkomen van regelovertredingen. Vanwege de breedte van de inlichtingenplicht is mensen niet altijd duidelijk wat zij op welk moment moeten doorgeven. Daar komt veel (onbewuste) regelovertreding uit voort. Het ministerie van SZW wil leren van de knelpunten waar burgers tegenaan lopen (en de regels die worden overtreden) om een preventieve aanpak te ontwikkelen.

Het ontwikkelen van een goede preventieve aanpak zien het ministerie van SZW, UWV, SVB en gemeenten als een gezamenlijke opgave. In 2022 richtten zij daarom het Team Preventie op bestaande uit uitvoeringsprofessionals, ervaringsdeskundigen, wetenschappers en beleidsmakers. In 2024 kwam het Team Preventie met het eindadvies: 'Preventie – Een kwestie van doen'!. Het organiseren van leerdialogen was een van de aanbevelingen uit het eindadvies. Een Leerdialoog is een instrument om in gesprek te gaan over (een) complexe, langlopende handhavingscasus(sen). Met als doel hiervan te leren om beter preventief te handelen in de toekomst. Team Preventie ontwikkelde zelf dit instrument en voerde dit bij een aantal gemeenten uit.

## 1.2 Doel

Omdat het instrument Leerdialoog nog beperkt toegepast is, vroeg het ministerie van SZW Significant Public om het instrument Leerdialoog verder door te ontwikkelen tot een duidelijke en bruikbare handreiking<sup>1</sup> en gespreksleidraad<sup>2</sup>. Hiermee kunnen gemeenten, evenals UWV en SVB, zelfstandig leerdialogen organiseren. Deze notitie, inclusief de aanbevelingen, is bedoeld voor het ministerie van SZW, gemeenten, UWV en SVB voor de verdere doorontwikkeling van het instrument Leerdialoog.

## 1.3 Onderzoeksaanpak

Significant Public voerde de opdracht uit van november 2024 tot juni 2025. De aanpak bestond uit vier fasen:

1. Ontwikkelen van een conceptversie van de leerdialoog;
2. Werven van gemeenten voor deelname aan de leerdialoog;
3. Uitvoeren van leerdialogen;
4. Reflectie op de leeropbrengsten en oplevering van de definitieve leerdialoog.

Door de opdrachtgever is een begeleidingscommissie voor de opdracht ingesteld met medewerker(s) van de directie SV, de VNG, Divosa, Zaffier en een gemeente die de leerdialoog in de eerdere pilotperiode heeft uitgevoerd. De begeleidingscommissie is gedurende de opdracht drie keer bij elkaar gekomen. De begeleidingscommissie is in alle vier fasen van de opdracht betrokken en geconsulteerd.

---

<sup>1</sup> Handreiking - Leren van handhavingscasussen om regelovertredingen in de toekomst te voorkomen: Aan de slag met het organiseren van de Leerdialoog.

<sup>2</sup> Gespreksleidraad - Uitleg en tips om de leerdialoog als gespreksleider te begeleiden: Het begeleiden van de Leerdialoog.

---

### 1.3.1 *Ontwikkelen van een conceptversie van de Leerdialoog*

In de eerste fase van het onderzoek voerden we verkennende interviews met tien professionals die betrokken waren bij de (ontwikkeling van de) Leerdialoog, waaronder de leden van de begeleidingscommissie. We vroegen hen naar hun ervaringen met de Leerdialoog en aandachtspunten voor de doorontwikkeling ervan. Op basis van deze interviews, onze eigen ervaringen met bijeenkomsten om te leren van casussen, en een documentstudie<sup>3</sup>, stelden wij een conceptversie van de Leerdialoog op. De bestaande handreiking voor de Leerdialoog diende als uitgangspunt.

Ten opzichte van de bestaande handreiking is de conceptversie op de volgende punten uitgebreid en/of duidelijker en concreter omschreven:

- a. Definitie van de Leerdialoog;
  - b. Geschikte casussen voor de Leerdialoog;
  - c. Het doel van de Leerdialoog en uitgangspunten en;
  - d. De stappen ter uitvoering van de leerdialoog.
- Daarnaast is ook de lay-out en opmaak van de handreiking aangepast.

### 1.3.2 *Werven van gemeenten voor deelname aan de leerdialoog*

Vervolgens hebben wij op verschillende manieren gemeenten geworven om deel te nemen aan de Leerdialoog. Deze manieren betreffen: ontwikkelen van een digitale flyer en deze verspreiden via de eigen kanalen en het netwerk van de begeleidingscommissie, voeren van verkennende gesprekken met geïnteresseerde gemeenten en voeren van kennismakingsgesprekken met gemeenten. Ook ontwikkelden we een oproep voor een verkorte leerdialoog.

Initieel was ons voornemen om twee rondes Leerdialogen uit te voeren bij acht verschillende gemeenten (vier Leerdialogen per ronde). In totaal hebben we met achttien geïnteresseerde gemeenten contact gehad over deelname aan de leerdialoog. Voor vier gemeenten heeft dit contact geleid tot de uitvoering van de Leerdialoog. In hoofdstuk 3 bespreken we de redenen waarom gemeenten ondanks interesse afzagen van deelname aan de leerdialoog.

### 1.3.3 *Uitvoeren van de leerdialogen*

In maart en april 2025 organiseerden wij vier Leerdialogen bij de gemeente Arnhem, Den Bosch, Den Haag en Hulst. In totaal kwamen zeven casussen aan bod tijdens deze Leerdialogen. Bij iedere Leerdialoog waren twee adviseurs van Significant aanwezig om de Leerdialoog te begeleiden en te notuleren. Gemiddeld waren er per besproken casus vijf tot zes deelnemers aanwezig van verschillende afdelingen binnen de gemeente. Denk aan handhavers, werkconsulenten, inkomensconsulenten, medewerkers handhaving en fraude en sociale recherche.

Tijdens de Leerdialoog vroegen wij deelnemers hun eerste ervaringen met de methodiek te delen. Na afloop van de Leerdialoog ontvingen zij vervolgens een digitaal feedbackformulier. Ook reflecteerden de adviseurs op de uitgevoerde Leerdialogen. Deze reflecties dienden als input voor de doorontwikkeling van de Leerdialoog.

---

<sup>3</sup> Documentstudie naar de originele handleiding voor de Leerdialoog en bijbehorende presentatie, notulen en evaluatie van de Leerdialoog Almere.

---

### 1.3.4 Reflectie op de leeropbrengsten en oplevering van de definitieve leerdialoog

Tot slot is een reflectiebijeenkomst georganiseerd met alle vier de gemeenten die hebben deelgenomen aan de Leerdialoog. In de bijeenkomst legden we de voorlopige lessen uit de uitvoering van de Leerdialogen voor aan de aanwezigen om deze te toetsen. Ook zijn er interviews gehouden met vertegenwoordigers van de maatwerkplaatsen UWV en SVB met als doel inzicht te verkrijgen in de wijze waarop zij leren van casussen. Ook zijn zij gevraagd hun reflecties te geven op de vormgeving van de Leerdialoog en de voorlopige lessen die wij hebben getrokken.

De inzichten uit de Leerdialogen en reflectiebijeenkomst zijn beschreven in hoofdstuk 2 en opgenomen in de definitieve handreiking en in de gespreksleidraad geschreven voor de gespreksleider van de Leerdialoog.

## 1.4 Leeswijzer

In deze notitie geven wij antwoord op de volgende onderzoeksvragen met betrekking tot de ontwikkelde Leerdialoog:

1. Hoe heeft de leerdialoog gefunctioneerd als methode om het gesprek te voeren over ingewikkelde casussen en daaruit lessen te trekken voor de toekomst?
2. Wat ging er goed bij de uitvoering van de leerdialoog en wat juist niet?
3. Wat is er nodig voor de verdere uitrol van de leerdialoog? Wat kunt u SZW en gemeenten hierin adviseren?

In hoofdstuk 1 schetsen we de context en aanleiding van deze opdracht, het doel van de doorontwikkeling van de Leerdialoog en de aanpak die we daarbij hebben gevolgd. In hoofdstuk 2 gaan we in op het instrument zelf: wat is een Leerdialoog, hoe werkt het, en wat zijn de doelen en uitgangspunten? Vervolgens reflecteren we in hoofdstuk 3 op de ervaringen met de Leerdialoog als methodiek en beantwoorden we de eerste twee onderzoeksvragen. Hoofdstuk 4 bevat de geleerde lessen uit de uitvoering van de Leerdialogen. Deze lessen zijn bedoeld voor organisaties die zelf met de Leerdialoog aan de slag willen en vormen de basis voor de doorontwikkeling van de handreiking en gespreksleidraad. In hoofdstuk 5 beantwoorden we de derde onderzoeksvraag. We formuleren hierin adviezen aan het ministerie van SZW en aan gemeenten voor de brede uitrol van de Leerdialoog. Tot slot bevat bijlage A een thematische analyse van de besproken casussen tijdens de Leerdialogen, inclusief concrete actiepunten die daaruit voortkwamen.

---

## 2 Het instrument ‘Leerdialoog’

In dit hoofdstuk beschrijven we in het kort wat de Leerdialoog precies inhoudt, wat het doel en de uitgangspunten ervan zijn. Een uitgebreide toelichting over de Leerdialoog en wat dit vraagt van een organisatie om te organiseren, is onderdeel van de handreiking, die losstaat van deze notitie. Tot slot geven we in dit hoofdstuk aan, op basis van onze ervaringen met de Leerdialoog, of deze methode heeft gefunctioneerd om het onderlinge gesprek te voeren over ingewikkelde casussen en daaruit lessen te trekken voor de toekomst.

### 2.1 Definitie, stappen, doelen en uitgangspunten van de Leerdialoog

#### 2.1.1 Definitie Leerdialoog

De Leerdialoog is een laagdrempelige gespreksvorm om met professionals uit verschillende disciplines en afdelingen te leren van een (of meerdere) bestaande, langlopende en afgeronde casus(sen). In de Leerdialoog staat een casus centraal waarin de gemeente of uitvoeringsorganisatie overwogen dan wel besloten heeft te handhaven op de naleving van verplichtingen uit sociale zekerheidswetten (zoals de Participatiewet, WW en AOW). Kenmerkend aan de Leerdialoog is dat deelnemers gezamenlijk de waarden, normen en opvattingen onderzoeken die ten grondslag liggen aan overwegingen, keuzes en handelingen van professionals die betrokken waren bij de casus(sen).

#### 2.1.2 Stappen Leerdialoog

##### *De zeven stappen van De Leerdialoog*

De uitvoering van de Leerdialoog met één casus bestaat op hoofdlijnen uit onderstaande zeven stappen. Bij het bespreken van twee casussen in een Leerdialoog worden stap 2-6 herhaald voordat stap 7 wordt gezet.



### 2.1.3 Doelen en uitgangspunten Leerdialoog

De Leerdialoog heeft drie overkoepelende doelen namelijk: reflecteren op een casus, het versterken van een leercultuur en versterken van vakmanschap. Inzichten uit de Leerdialoog kunnen handvatten bieden om als organisatie preventief te handelen in de toekomst. We hebben de uitvoering van de leerdialoog uiteengezet in een aantal uitgangspunten:

#### *Duur leerdialoog*

- a. Het bespreken van een casus duurt ruim een uur.
- b. Het uitvoeren van een Leerdialoog met een casus duurt inclusief opening, check-in, afronding en reflectie anderhalf uur.

---

We raden aan om per Leerdialoog één casus te bespreken. Een leerdialoog met twee casussen is vrij intensief voor deelnemers en de gespreksleider. Bovendien is een leerdialoog van anderhalf uur gemakkelijker te organiseren in volle agenda's.

#### *Locatie leerdialoog*

- a. De Leerdialoog vindt op locatie van de deelnemers plaats. Fysiek bij elkaar komen versterkt de kwaliteit van het gesprek en het leerproces.

We adviseren een goed bereikbare ruimte te kiezen die voldoende capaciteit biedt voor alle deelnemers. De ruimte moet de gelegenheid bieden om zowel zittend als staand met elkaar en in aparte groepen in gesprek te gaan.

#### *Casus Leerdialoog*

- a. De casus in de Leerdialoog is bestaand, langlopend en afgerond.
- b. Bij de casus zijn meerdere disciplines en afdelingen betrokken.

Het uitgangspunt van de Leerdialoog is een casus waarbij de gemeente of uitvoeringsorganisatie overwogen dan wel besloten heeft te handhaven op de naleving van verplichtingen uit sociale zekerheidswetten. De methodiek kan ook op casussen in andere domeinen worden toegepast.

#### *Deelnemers Leerdialoog*

- a. Aan de Leerdialoog nemen de volgende personen deel (zie hoofdstuk 6 voor een uitgebreide beschrijving):
  - i. Sleutelfiguren. Dit zijn alle professionals die gedurende de casus een essentiële rol of invloed hebben gehad in het verloop en afhandeling van de casus.
  - ii. Vertegenwoordigers vanuit management en/of beleid.
  - iii. Professionals die niet of nauwelijks betrokken zijn bij de casus.
- b. We onderscheiden vijf rollen bij de Leerdialoog: de gespreksleider, de casusinbrenger, het verdiepingspanel, de notulist en de organisator.

We adviseren vijf tot tien deelnemers voor een Leerdialoog met één casus. Bij een Leerdialoog met twee casussen adviseren we acht tot twaalf deelnemers. We adviseren deze aantallen deelnemers bij een Leerdialoog om een goede balans te vinden tussen diepgang, interactie en werkbaarheid:

- a. 5 tot 10 deelnemers bij één casus: Dit aantal zorgt ervoor dat iedereen voldoende ruimte krijgt om zijn of haar perspectief te delen, zonder dat het gesprek onoverzichtelijk wordt. Het bevordert een open en veilige dialoog waarin deelnemers actief kunnen bijdragen.
- b. 8 tot 12 deelnemers bij twee casussen: Bij meerdere casussen is er meer input nodig en zijn er vaak verschillende perspectieven betrokken. Een grotere groep maakt het mogelijk om beide casussen goed te belichten, zonder dat de kwaliteit van het gesprek verloren gaat.

Deze aantallen zijn exclusief de gespreksbegeleider, notulist en organisator, omdat zij een ondersteunende rol hebben en niet actief deelnemen aan de inhoudelijke dialoog.

---

## 3 Ervaringen met de Leerdialoog

In dit hoofdstuk blikken we terug op de doorontwikkeling van de Leerdialoog als instrument. Daarbij geven we aan wat de ervaringen zijn met de Leerdialoog als instrument om het gesprek te voeren over lastige casussen. Ook benoemen we wat goed en minder goed ging in de uitvoering van de Leerdialoog. We richten ons daarbij op de werving van organisaties, de voorbereiding van de Leerdialoog en de uitvoering daarvan.

### 3.1 Ervaringen met de Leerdialoog als methodiek

Na afloop van iedere Leerdialoog vroegen we deelnemers hoe ze de Leerdialoog ervaarden en of dit hen heeft geholpen. Ook ontvingen zij naderhand een kort feedbackformulier, met voornamelijk open vragen, waarin zij hun ervaringen ook konden delen. Eveneens bespraken we de opzet van de Leerdialoog tijdens een reflectiebijeenkomst met onze contactpersonen bij gemeenten waar we de Leerdialoog organiseerden. Op basis van de opgehaalde ervaringen, komen we tot de volgende conclusies over de wijze waarop de Leerdialoog als methode heeft gefunctioneerd om het onderlinge gesprek te voeren over ingewikkelde casussen:

- a. **De Leerdialoog bevordert begrip voor en erkenning van andere perspectieven:** door in groepsverband een casus te bespreken, geven deelnemers aan dat zij meer begrip krijgen voor andere opvattingen en perspectieven binnen de organisatie. Deelnemers geven aan dat zulke verschillen onvermijdelijk zijn en ook waardevol zijn. Door deze verschillen te bespreken, ontstaat een rijker beeld van de situatie, worden blinde vlekken sneller zichtbaar en worden professionals uitgedaagd om met een andere blik naar de situatie te kijken. Dit is met name waardevol voor ingewikkelde casussen waarbij er vele meningen kunnen bestaan over de gewenste afhandeling ervan.
- b. **De Leerdialoog vergroot inzicht in werkwijzen, procedures en verantwoordelijkheden van andere (collega-)professionals:** deelnemers vonden het prettig om tijdens de Leerdialoog een casus te bespreken met (collega-)professionals uit verschillende disciplines. Deze uitwisseling wordt als waardevol ervaren: deelnemers geven aan dat zij hierdoor beter begrijpen hoe anderen werken, welke procedures zij volgen en waar hun verantwoordelijkheden liggen. Dit helpt niet alleen om de samenwerking te verbeteren, maar ook om beter te begrijpen hoe keuzes en werkwijzen van anderen het verloop en de afhandeling van een casus kunnen beïnvloeden.
- c. **De Leerdialoog biedt ruimte om dieper in te gaan op patronen in denken en handelen:** door meer tijd met (collega-)professionals te hebben om stil te staan bij een casus en hier op een gestructureerde manier in gesprek over te gaan, worden patronen in denken en handelen zichtbaar. Dit vraagt echter om een andere manier van gesprek voeren dan men vaak gewend is: deelnemers worden uitgedaagd om afstand te nemen van de casus en met een bredere blik naar de casus te kijken. Niet iedereen vindt dit gemakkelijk en lukte het, omdat deelnemers vaak de neiging hebben om de casus té leidend te maken in het gesprek. Het vraagt actieve begeleiding en zorgvuldige voorbereiding om iedereen in dezelfde reflectieve houding te brengen én te houden.
- d. **De Leerdialoog levert lessen op om preventiever te handelen, maar concretisering vraagt extra aandacht:** deelnemers erkennen de meerwaarde van de Leerdialoog om te reflecteren op wat de organisatie in de toekomst anders had kunnen doen. De werkvorm nodigt uit tot het formuleren van lessen om preventiever te handelen. Tegelijkertijd blijkt het in de praktijk soms lastig om deze lessen voldoende concreet te maken. De lessen bleven soms wat abstract of algemeen van aard, of weinig vernieuwend doordat ze eerder een bevestiging waren van wat al bekend was. Daarbij moet

---

wel gezegd worden dat dit een vaardigheid is die deelnemers ook kunnen aanleren, juist door op structurele basis gezamenlijk te leren met behulp van deze werkvorm.

### 3.2 Ervaringen met de werving van gemeenten

Om de Leerdialoog als werkvorm verder door te ontwikkelen, wilden we verschillende Leerdialogen organiseren. Daarom voerden we verschillende wervingsactiviteiten, met als doel gemeenten te enthousiasmeren om deel te nemen aan een Leerdialoog. Tijdens dit proces deden we waardevolle inzichten op over hoe gemeenten naar de Leerdialoog kijken en wat hen wel of niet aanspreekt aan het instrument. Tegelijkertijd bleek het niet altijd mogelijk om bij alle geïnteresseerde gemeenten daadwerkelijk een Leerdialoog te organiseren. Ook uit deze ervaringen zijn belangrijke conclusies te trekken voor de opzet van de Leerdialoog en een eventuele bredere uitrol van dit instrument.

- a. **Een breed gedeelde digitale flyer met aanmeldlink werkte effectief:** om gemeenten te enthousiasmeren voor deelname aan de Leerdialoog, ontwikkelden we een digitale flyer in de vorm van een heldere, herkenbare en activerende oproep. We verspreidden deze flyer in de beginfase van onze opdracht via onze eigen communicatiekanalen en via het netwerk van de begeleidingscommissie. In een latere fase is een vergelijkbare oproep verspreid waarin we de verkorte versie van de Leerdialoog (1,5 uur) aanboden. Het resultaat was positief: 18 gemeenten meldden zich aan met concrete interesse.
- b. **Gemeenten tonen duidelijk belangstelling voor een Leerdialoog:** naar aanleiding van onze oproep toonden 18 gemeenten interesse in het organiseren van een Leerdialoog. Dit laat zien dat er bij gemeenten zeker behoefte is aan en belangstelling is voor een werkvorm waarin (collega-)professionals gezamenlijk leren van complexe en langlopende casussen. Dat niet meer gemeenten interesse toonden, kan verschillende oorzaken hebben, maar hoeft niet altijd te wijzen op een inhoudelijke afwijzing van de Leerdialoog. Het kan immers zijn dat de flyer hen niet heeft bereikt, dat een Leerdialoog nu niet uitkwam of dat ze al vergelijkbare werkvormen hanteren en daardoor geen interesse toonden.
- c. **Veel geïnteresseerde gemeenten zagen uiteindelijk af van deelname:** hoewel 18 gemeenten aanvankelijk interesse toonden in deelname aan de Leerdialoog, besloten 14 gemeenten uiteindelijk toch niet mee te doen. Deze gemeenten erkenden de meerwaarde van de Leerdialoog, maar gaven aan dat zij er niet in slaagden om op korte tijd voldoende medewerkers bijeen te brengen. Drukke agenda's, overlappende verplichtingen en beperkte personele capaciteit maakte het moeilijk om een moment te vinden om de Leerdialoog te organiseren. Ook was er niet altijd voldoende draagvlak binnen de organisaties. Niet alle medewerkers – inclusief leidinggevenden – waren even overtuigd van het belang en urgentie van de Leerdialoog, waardoor het lastig was om tijd en ruimte vrij te maken voor de Leerdialoog.
- d. **Soms blijft het onduidelijk waarom geïnteresseerde gemeenten zich terugtrokken:** nadat we met alle geïnteresseerde gemeenten kennis maakten, uitleg gaven over de Leerdialoog en tot afspraken wilden komen voor de organisatie van een Leerdialoog, besloten gemeenten toch af te zien van deelname. Waarom zij alsnog afhaakten, bleef in sommige gevallen onduidelijk. We vermoeden dat een combinatie van een gebrek aan tijd, capaciteit en draagvlak ook bij deze gemeenten een rol speelden bij dit besluit, maar zeker weten doen we dat niet, zelfs na navraag. Wat we wél weten uit de Leerdialogen die we wel organiseerden, is dat deelnemers een Leerdialoog soms spannend vinden. De openheid en reflectie die een Leerdialoog vraagt, kunnen als intens of confronterend worden ervaren. Het is mogelijk dat dit gevoel sterker werd bij potentiële deelnemers naarmate het moment van de Leerdialoog dichterbij kwam en zij zich realiseerden wat er precies van hen werd verwacht.

---

### 3.3 Ervaringen met de voorbereiding van de Leerdialoog

De voorbereiding van de Leerdialoog bleek in de praktijk een belangrijke succesfactor voor het verloop en de opbrengst van het gesprek. Gemeenten die deelnamen aan de Leerdialoog gaven aan dat zij het instrument waardevol vonden, maar dat de voorbereiding intensief en soms complex was. Tijdens de voorbereiding van de Leerdialogen waren wij als procesbegeleiders nauw betrokken bij het selecteren van casussen, het afstemmen van deelnemers en het organiseren van de bijeenkomst. Deze actieve rol gaf ons goed zicht op wat er in de voorbereiding belangrijk is. Uit deze ervaringen trekken wij de volgende conclusies voor de voorbereiding van de Leerdialoog in de toekomst.

- a. **Veel welwillendheid en enthousiasme aan het begin:** met de teammanager van iedere geselecteerde gemeente organiseerden we een kennismakingsgesprek om het doel en de werkwijze van de Leerdialoog te lichten, verwachtingen af te stemmen en gezamenlijk te verkennen welke casus en deelnemers geschikt zouden zijn voor deelname. De laagdrempelige en reflectieve insteek sprak de teammanagers aan, evenals de benadering om een casus te ontstijgen in plaats van op te lossen. Er bleek veel behoefte te zijn aan het bespreken van het 'waarom' achter keuzes en om gezamenlijk te leren op een manier die verder gaat dan de individuele casus.
- b. **Ontzorgen van gemeenten heeft veel van hen over de streep getrokken:** doordat wij als procesbegeleiders en organisatoren actief betrokken waren bij het selecteren van casussen, het afstemmen van deelnemers en het voorbereiden van de sessie, konden we gemeenten ontzorgen en begeleiden in het proces. De ondersteuning verlaagde de drempel om deel te nemen en zorgde voor vertrouwen in de aanpak. Tegelijkertijd is het belangrijk om te onderkennen dat organisaties in de toekomst zelfstandig met de Leerdialoog aan de slag gaan. Dit vraagt om extra aandacht voor het borgen van kennis, het beschikbaar stellen van duidelijke instructies en het versterken van het organiserend vermogen binnen de gemeenten zelf.
- c. **Gemeenten hadden moeite met de selectie van geschikte casussen:** gemeenten vonden het lastig om geschikte casussen voor de Leerdialoog te selecteren. Dit kwam onder andere doordat mogelijk interessante casussen nog lopend waren of omdat er twijfel was of een casus voldoende leerpotentieel zou bieden. In de handreiking benadrukken we het belang van afgeronde, langlopende en representatieve casussen waar verschillende perspectieven betrokken zijn. Dit zijn wat ons betreft essentiële ingrediënten om de casus zelf te kunnen ontstijgen, maar in de praktijk blijkt het vinden van een dergelijke casus niet altijd gemakkelijk.
- d. **Veel afstemming nodig ter voorbereiding van de Leerdialoog:** de voorbereiding vergde meer afstemming tussen ons projectteam en de deelnemende gemeenten dan verwacht. Onderwerpen waar meer tijd in ging zitten waren het selecteren van deelnemers, het toewijzen van rollen, het plannen van de sessie en het delen van de casusinformatie. In deze fase bleek hoe belangrijk het is om verwachtingen helder te krijgen, rollen goed te verdelen en praktische zaken tijdig af te stemmen, zeker omdat de Leerdialoog een nieuwe werkvorm is en daardoor andere voorbereiding vraagt dan men gewend is.
- e. **Beperkt zicht op interne communicatie over de Leerdialoog binnen de organisatie:** we hadden vaak één contactpersoon die anderen binnen de organisatie moest meenemen. Hierdoor was het lastig om zicht te krijgen op hoe de Leerdialoog binnen de organisatie werd geïntegreerd en over werd gecommuniceerd. Het is voor ons onduidelijk hoe dit is gebeurd en of de Leerdialoog bijvoorbeeld wel goed was geïntroduceerd.

---

### 3.4 Ervaringen met de uitvoering van de Leerdialoog

De uitvoering van de Leerdialoog bood inzicht in hoe de zeven stappen in de praktijk van gemeenten vorm kregen en hoe deelnemers deze doorliepen. De structuur van de Leerdialoog – van de introductie van de casus tot de gezamenlijke reflectie – werd overal gevolgd, maar de exacte invulling verschilde per groep. Factoren zoals groeps grootte en de mate van betrokkenheid bij de casus beïnvloedden de dynamiek en het verloop van het gesprek. Uit deze ervaringen trekken wij de volgende conclusies voor de uitvoering van de Leerdialoog in de toekomst

- a. **De tijdlijn is een krachtig onderdeel van het instrument:** de visualisatie van de casus op een tijdlijn hielp deelnemers om overzicht te krijgen en belangrijke wendingen te identificeren. Dit vergemakkelijkte het gesprek over keuzes en alternatieven en maakte het mogelijk om gezamenlijk terug te kijken op cruciale momenten.
- b. **Deelnemers vinden een Leerdialoog vaak spannend:** deelnemers vonden het bespreken van casussen in groepsverband soms spannend. De openheid en reflectie die de Leerdialoog vraagt, kunnen als intens of confronterend worden ervaren. Dit leidde bij sommige deelnemers tot een afwachtende houding, vooral wanneer zij zich realiseerden wat er precies van hen werd verwacht. Deelnemers geven tegelijkertijd aan dat de openheid ruimte bood voor een eerlijk en verdiepend gesprek, waarin verschillende perspectieven op tafel kwamen en wederzijds begrip ontstond.
- c. **Enkele keren waren enkele sleutelfiguren afwezig:** niet in alle Leerdialogen waren alle relevante sleutelfiguren aanwezig, ondanks dat zij wel waren uitgenodigd. Dit beperkte het zicht op de volledige casus – en de afwegingen en keuzes die daarbinnen gemaakt zijn – en maakte het lastiger om tot een gedeelde reflectie te komen. De aanwezigheid van alle relevante sleutelfiguren is daarom essentieel om het verloop van de casus goed te kunnen duiden.
- d. **De instructies werden niet door alle deelnemers consequent uitgevoerd:** niet bij alle Leerdialogen zijn we in kleine groepen uiteen gegaan om de gedachten op post-its te bespreken. We kozen hier in afstemming met de groep voor omdat de groep te klein was. Bovendien waren niet alle deelnemers even consequent in het opschrijven van gedachten op post-its, wat de basis is voor het gesprek over dominante opvattingen en onderliggende waarden. Het gesprek daarover kwam dan ook moeilijk op gang soms, en vroeg veel extra doorvragen vanuit de gespreksbegeleider.
- e. **Deelnemers hebben moeite om uit te zoomen van de casus:** deelnemers hadden soms moeite om afstand te nemen van de casus en te reflecteren op bredere patronen. Zij zijn bekend met de werkvorm uit een klassieke casuïstiekbespreking waarbij het primaire doel het oplossen van de casus is. Het is als gespreksbegeleider belangrijk om vanaf het bredere reflectieve perspectief van de Leerdialoog helder te formuleren. Het is bovendien de vraag of de Leerdialoog, in de huidige opzet, voldoende uitnodigt om een buitenperspectief in te nemen. Mogelijk kan het interessant zijn om naast de Leerdialoog te putten uit andere methodieken - zoals de roddelmethodiek (na de casusbespreking 'achter de rug van iemand' roddelen over wat opvalt) of de Perspectiefcirkel (wordt ingezet door maatwerkplaatsen bij UWV, om de casus te bezien vanuit drie perspectieven: maatschappelijk, juridisch en financieel).

---

## 4 Geleerde lessen

In dit hoofdstuk benoemen we de lessen die we trekken uit de organisatie van de Leerdialogen. Deze lessen zijn gericht op organisaties die het instrument 'Leerdialoog' willen inzetten. Deze lessen hebben betrekking op de selectie van casussen, de selectie van deelnemers, de voorbereiding van de Leerdialoog en de uitvoering ervan. Deze lessen verwerkten wij in de nieuwe handreiking van de Leerdialoog.

### 4.1 Lessen met betrekking tot de selectie van casussen

In overleg met onze contactpersoon bij de gemeente selecteerden we één of meerdere casussen voor de Leerdialoog. Bij alle geselecteerde casussen was er sprake van handhaving op de naleving van afspraken en verplichtingen die voortkomen uit de Participatiewet. Dit waren allemaal bestaande casussen (niet fictief) en in de meeste gevallen recent afgerond. Bij deze casussen waren verschillende gemeentelijke afdelingen (en soms ook andere organisaties) betrokken. Op basis van de Leerdialogen trekken we de volgende lessen voor de selectie van casussen:

- a. **Selecteer bij voorkeur casussen die minimaal drie maanden geleden zijn afgerond:** het is wenselijk om casussen te selecteren die enige tijd geleden zijn afgerond - bij voorkeur minimaal drie maanden geleden – zodat professionals op enige afstand staan tot de casus. Dit bevordert de reflectie op deze casus en maakt het makkelijker om hiervan te leren.
- b. **Selecteer casussen waarover nadrukkelijk verschillende opvattingen bestaan:** de Leerdialoog levert meer inzichten op voor deelnemers wanneer er verschillende opvattingen bestaan over wat er bij een casus nodig, mogelijk en wenselijk is en of de wijze waarop de professional(s) de casus heeft/hebben opgepakt en afgehandeld. Dit type casussen biedt meer mogelijkheden om te leren van de casus, aangezien het spanningsveld tussen deze opvattingen gezamenlijke reflectie stimuleert en onderliggende aannames, waarden en normen zichtbaar maakt. Het is overigens geen vereiste dat (een) professional(s) 'professionele buikpijn' heeft/hebben bij de casus of dat er sprake is van (vermoedelijk) moedwillig misbruik door een inwoner.
- c. **Selecteer casussen die illustratief zijn voor veelvoorkomende situaties:** casussen die typerend zijn voor de manier waarop professionals binnen de organisatie casussen oppakken, bieden aanknopingspunten voor het herkennen van patronen in werkwijzen, dilemma's, waarden of opvattingen die breder spelen binnen de organisatie. Niet typerende casussen geven voornamelijk inzicht in individuele opvattingen en werkwijzen van deelnemers en zijn daarmee minder bruikbaar voor een Leerdialoog waarin juist meer op organisatieniveau wordt geleerd.

### 4.2 Lessen met betrekking tot de deelnemers

Voor iedere Leerdialoog stemden we met onze contactpersoon van de gemeenten af welke professionals aansluiten bij de Leerdialoog. De samenstelling van de groep deelnemers is zeer bepalend voor het soort gesprek dat wordt (en kan worden) gevoerd en de mate waarin het lukt om uit te zoomen en in gesprek te gaan over onderliggende waarden en patronen die van invloed waren op het casusverloop en -afhandeling. Lessen omtrent de selectie van deelnemers zijn als volgt:

- a. **Nodig alle sleutelfiguren uit voor de Leerdialoog:** het is belangrijk dat alle professionals aanwezig zijn die een rol hadden in of invloed hadden op het verloop en de afhandeling van de casus. Dit maakt het mogelijk om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de keuzes (en de overwegingen daarbij) van (collega-)professionals bij de casus. Wordt dit niet gedaan, dan bestaat de kans dat een onvolledig of vertekend beeld ontstaat, waardoor leerpunten of verbeterkansen worden gemist.

- 
- b. **Nodig naast uitvoeringsprofessionals ook vertegenwoordigers uit van het management, beleid en eventueel de kwaliteitsafdeling:** om direct vervolg te kunnen geven aan de lessen, is het wenselijk dat professionals aanschuiven die de opvolging van lessen kunnen oppakken binnen de brede organisatie, zoals een teamleider, kwaliteitsmedewerker of beleidsmedewerker. Voorzichtigheid is geboden: de aanwezigheid van leidinggevendenden kan een open dialoog in de weg staan. Het is daarom van belang dat een leidinggevende, als deze aansluit, een luisterende en terughoudende houding inneemt tijdens de Leerdialoog. Zo blijft de ruimte voor professionals om vrijuit te spreken tijdens de Leerdialoog gewaarborgd.
  - c. **Nodig ook deelnemers uit die niet intensief bij casussen waren betrokken:** de aanwezigheid van enkele deelnemers die niet of nauwelijks betrokken waren bij een casus is een wezenlijk onderdeel van de Leerdialoog. Zij brengen een 'buitenperspectief' in en kunnen gemakkelijker scherpe vragen stellen om de casus te verhelderen of over impliciete waarden en dominante handelingspatronen die een rol speelden in de casus. Hierdoor wordt het eenvoudiger om een casus te ontstijgen en breed toepasbare lessen te trekken die relevant zijn voor de hele organisatie.
  - d. **Vraag de deelnemer die het langst en intensiefst betrokken was bij de casus als inbrenger:** het is belangrijk dat de casusinbrenger goed op de hoogte is van het verloop van de casus. Idealiter is dit een uitvoeringsprofessional die van begin tot einde betrokken was bij de casus. Deze persoon is doorgaans het beste in staat een volledig beeld te schetsen en keuzemomenten aan te wijzen die bepalend waren voor het casusverloop. Teamleiders of kwaliteitsmedewerkers zijn daarmee dus geen geschikte casusinbrenger, omdat zij doorgaans meer op afstand staan van de uitvoering.
  - e. **Verdeel niet-betrokken deelnemers over het verdiepingspanel en de rest van de groep:** deelnemers die niet intensief of enkel zijdelings betrokken waren bij een casus, kunnen scherpe vragen stellen om de casus te verhelderen aangezien zij de details van de casus nog niet weten. Selecteer dus altijd één niet-betrokken deelnemer voor het verdiepingspanel. Maar zorg er gelijktijdig voor dat één van de niet-betrokken deelnemers juist gedachten noteert tijdens de vragenronde. Want juist niet-betrokken deelnemers zijn in staat om dominante perspectieven en patronen te signalen. Verdeel daarom de niet-betrokken deelnemers over beide groepen.
  - f. **Vraag een kundige gespreksleider de Leerdialoog te begeleiden:** om het gesprek in goede banen te leiden en verdieping op te kunnen zoeken is het belangrijk dat de gespreksleider enige kennis heeft over het beleidsterrein en beschikt over sterke luister- en communicatievaardigheden. Dit om een open sfeer te creëren en op de juiste momenten verdieping aan te brengen.

### 4.3 Lessen met betrekking tot de voorbereiding

Het is belangrijk om de Leerdialoog zorgvuldig voor te bereiden. Dit draagt ertoe bij dat deelnemers een prettig en constructief gesprek kunnen voeren en dat de potentie van de Leerdialoog zoveel mogelijk wordt benut. Op basis van onze ervaringen met de Leerdialoog, trekken we de volgende lessen met betrekking tot de voorbereiding van de Leerdialoog:

- a. **Communiceer op voorhand aan deelnemers welke rol zij invullen tijdens de Leerdialoog:** om ervoor te zorgen dat deelnemers weten waar zij aan toe zijn tijdens de leerdialoog, stuurde wij deelnemers ongeveer een week voor de Leerdialoog plaatsvond uitleg over hun rol en bijbehorende instructies. Op deze manier zijn verwachtingen helder en ontstaat er geen discussie over rollen en taken is precies duidelijk wat er van deelnemers wordt verwacht.
- b. **Vraag de casusinbrenger de casus voorafgaand aan de Leerdialoog te beschrijven in tijdlijnformat en te delen met de gespreksleider:** wanneer de casusinbrenger de casus in tijdlijnformat (met datum, beschrijving gebeurtenis en de betrokken partijen/afdelingen) voorbereid en tijdens de Leerdialoog beschrijft, is het voor hen gemakkelijker andere deelnemers gestructureerd mee te nemen in het verloop van de casus.
- c. **Deel de casussen vooraf met deelnemers:** deelnemers die de gelegenheid krijgen om casussen op voorhand te bestuderen zijn beter in staat om kritische vragen stellen en hadden vaak aan enkele

---

vragen genoeg om een casus te verhelderen. Ook de gespreksleider dient vooraf voldoende kennis te hebben van de casus zodat de begeleider zo min mogelijk kennisachterstand heeft ten opzichte van andere deelnemers. Dit helpt om als gespreksleider beter aan te voelen wanneer het nodig of gewenst is om de casus nog verder uit te diepen.

- d. **Zorg ervoor dat de gespreksleider op de hoogte is van gevoeligheden rond casussen:** bij sommige casussen kunnen er gevoeligheden spelen onder deelnemers die van invloed zijn op de houding van deelnemers tijdens de Leerdialoog. Het is belangrijk dat de gespreksleider hiervan op de hoogte is om op een juiste wijze met deze gevoeligheden om te gaan en de Leerdialoog in goede banen te leiden. Een kort afstemmingsmoment tussen casusinbrenger en gespreksleider is daarom gewenst om te voorkomen dat gevoeligheden (en de wijze waarop daarmee wordt omgegaan in de Leerdialoog) het leerproces verstoren.
- e. **Zorg voor voldoende draagvlak voor de inzet van de Leerdialoog:** op voorhand moet duidelijk worden gemaakt waarom de Leerdialoog wordt ingezet en er dient voldoende draagvlak te zijn voor de inzet van de Leerdialoog voor deze doeleinden. De Leerdialoog is bedoeld om met elkaar te leren; als het wordt ervaren als een beoordeling van iemands functioneren of een verplicht gesprek waarvan de meerwaarde onduidelijk is, dan heeft dit een averechts effect. Laat de inzet van de Leerdialoog dan ook zoveel mogelijk een gezamenlijk besluit zijn.
- f. **Reserveer een passende ruimte:** kies een goed bereikbare ruimte die voldoende capaciteit biedt voor het aantal deelnemers. De ruimte moet de gelegenheid bieden om zowel zittend als staand met elkaar in gesprek te gaan, bijvoorbeeld aan de hand van opgehangen tijdlijn waarin de verschillende stappen van de casus visueel wordt weergegeven.

#### 4.4 Lessen met betrekking tot de uitvoering

De Leerdialogen voerden we uit volgens een vast draaiboek. Gedurende deze Leerdialogen weken we soms iets af van de oorspronkelijke opzet, afhankelijk van de context van de gemeente en de dynamiek van de groep, om de diepgang van kwaliteit van het gesprek te bevorderen. Door deze Leerdialogen bij verschillende gemeenten te organiseren, hebben we inzichten opgedaan over wat (minder goed) werkt in de uitvoering van de Leerdialoog. Enkele belangrijke lessen zijn:

- a. **Start de Leerdialoog met een informele en luchtige kennismaking:** begin het gesprek informeel en neem hier voldoende tijd voor. Het kan voor deelnemers namelijk spannend zijn om casussen met anderen te bespreken tijdens de Leerdialoog, zeker wanneer zij andere deelnemers nog niet of nauwelijks kennen. Wij gebruikten daarom waardenkaarten aan de start van de Leerdialoog: deelnemers kiezen een waardekaart die bij hen past en lichten kort toe waarom deze waarde hen aanspreekt. Deze eenvoudige kennismakingsvorm bevordert onderlinge herkenning en zet de toon voor een open gesprek.
- b. **Benadruk het doel van iedere stap in de uitvoering van de Leerdialoog:** de Leerdialoog bestaat uit opeenvolgende stappen die met elkaar samenhangen om tot een verdiepend en reflectief gesprek te komen over de casus. Door het doel van elke stap in de uitvoering te benadrukken wordt meer begrip gecreëerd voor de gekozen werkvorm en wordt gestimuleerd dat deelnemers de genomen stappen als zinvol ervaren. Voor deelnemers is het namelijk niet altijd even vanzelfsprekend hoe elke stap bijdraagt aan een verdiepend en reflectief gesprek.
- c. **Zet in op een verkorte Leerdialoog om één casus te bespreken:** in de praktijk bleek een Leerdialoog van drie uur, waarin 2 of 3 casussen werden besproken, erg intensief voor deelnemers en moeilijk in te passen in drukke agenda's. Het is daarom zinvol om te kiezen voor een verkorte Leerdialoog om één casus te bespreken. Deze compacte opzet vergemakkelijkt de inpassing in drukke agenda's en kan ertoe bijdragen dat een Leerdialoog een structureler karakter krijgt binnen de organisatie.
- d. **Geef deelnemers de keuze om uiteen te gaan in kleinere groepen:** een vaste stap in de Leerdialoog is de bespreking van ieders gedachten in kleinere groepen. In de praktijk geven deelnemers vaak de voorkeur om hun gedachten te delen in plenair groepsverband, vooral als de groep deelnemers

---

redelijk klein is (zes of minder personen). Dit om ieders gedachten direct mee te krijgen en herhaling in het gesprek te voorkomen.

- e. **Wijs deelnemers duidelijke taken toe:** het is van belang deelnemers van heldere instructies te voorzien over wat van iedere deelnemer verwacht wordt, met name tijdens de introductie van de casus. Tijdens de introductie van de casus ontstond soms onduidelijkheid over de rolverdeling, bijvoorbeeld of leden van het verdiepingspanel hun gedachten bij de toelichting van de casus gelijktijdig moesten noteren.
- f. **Visualiseer de casus op een tijdlijn:** een gevisualiseerde tijdlijn van de casus biedt deelnemers houvast tijdens het gesprek en maakt het makkelijk om te verwijzen naar specifieke momenten in het proces waar een andere aanpak mogelijk of wenselijk was. Daarbij is minder tijd nodig voor de feitelijke reconstructie van de casus en de tussentijdse toelichting ervan zodat het gesprek gericht gevoerd kan worden.
- g. **Stimuleer beweging tijdens de Leerdialoog:** het bewust inzetten van een afwisseling tussen zitten en staan tijdens de Leerdialoog bevordert het energiepeil van deelnemers. Bijvoorbeeld door deelnemers uit te nodigen voor de gevisualiseerde tijdlijn te komen staan tijdens het gesprek over de cruciale momenten en wendingen in de casus.
- h. **Geef extra aandacht aan het benoemen van gevoelens en twijfels bij de casus:** tijdens de vraagronde van het verdiepingspanel worden sommige deelnemers gevraagd om gedachten, gevoelens, ideeën en vragen op te noteren, die zij later in groepjes bespreken. Hoewel de gespreksleider deelnemers nadrukkelijk aanmoedigt om zoveel mogelijk te noteren, blijven de notities meestal beperkt tot enkele vragen en adviezen. Omdat deze persoonlijke reflecties zeer waardevol zijn voor het vervolgesprek, is het belangrijk om meermaals te benadrukken om ook gevoelens en twijfels op te schrijven.
- i. **Preventief handelen dient breed opgevat te worden:** inzichten uit de Leerdialoog kunnen handvatten bieden om als organisatie preventief te handelen in de toekomst. Voorkom daarbij een te nauwe blik op preventie door uitsluitend in te gaan op hoe professionals niet-naleving door inwoners kunnen voorkomen. Preventief handelen kan ook betekenen dat professionals tijdig signaleren dat inwoners verplichtingen niet naleven of zelf voorkomen dat fouten of vertraging ontstaat in het verloop en de afhandeling van de casus. Door preventief handelen breed op te vatten, is het mogelijk om meer uit de Leerdialoog te halen.
- j. **Maak duidelijke afspraken over de opvolging van actie- en leerpunten:** een Leerdialoog levert waardevolle concrete actie- en leerpunten op. Om gevolg te geven aan deze actie- en leerpunten Daarom is het nodig de Leerdialoog af te sluiten door gezamenlijk duidelijke en haalbare actiepunten te formuleren, en deze toe te wijzen aan specifieke professionals of teams, inclusief een tijdspad en - waar mogelijk - een terugkoppelmoment.

---

## 5 Adviezen voor brede uitrol van de leerdialoog

De praktijk wijst uit dat de Leerdialoog een waardevol instrument kan zijn voor gemeenten om te reflecteren op een casus en hun leercultuur te versterken. Op basis van de opgedane inzichten ontwikkelden wij de Leerdialoog door en stelden bruikbare documenten (zoals een gespreksleidraad en een presentatie) op zodat gemeenten dit instrument eenvoudig en effectief kunnen inzetten. Om de Leerdialoog breder uit te rollen, geven wij hieronder enkele adviezen aan het ministerie van SZW en gemeenten die een Leerdialoog willen organiseren binnen hun organisatie.

### 5.1 Ministerie van SZW

Voor een bredere uitrol van de Leerdialoog adviseren we het ministerie van SZW het volgende:

- a. **Integreer de Leerdialoog in de bredere beweging:** de Leerdialoog is geen losstaand instrument, maar kan onderdeel zijn van een bredere beweging naar een lerende overheid. De Leerdialoog kan bijvoorbeeld een behulpzaam instrument zijn voor gemeenten om vakmanschap van professionals te versterken. Immers: een cultuuromslag is nodig om in de uitvoering van de Participatiewet meer uit te gaan van vertrouwen en menselijke maat. Dit is de kern van spoor 3 van het programma Participatiewet in Balans.
- b. **Beleg eigenaarschap van het instrument binnen SZW en de VNG:** door eigenaarschap over de Leerdialoog helder binnen het ministerie en de VNG te beleggen wordt zorg gedragen voor de verdere doorontwikkeling en brede inzetbaarheid van de Leerdialoog. Op deze manier is het duidelijk wie formats en ondersteunend materiaal beheert en actualiseert en inhoudelijke en praktische vragen vanuit gemeenten kan beantwoorden. De VNG kan bijvoorbeeld via regioadviseurs de Leerdialoog onder de aandacht brengen en gemeenten ondersteunen. Het ministerie kan eventueel de toepassing van het instrument monitoren en leeropbrengsten verzamelen en verspreiden onder geïnteresseerde gemeenten.
- c. **Breng de Leerdialoog breed en actief onder de aandacht:** om gemeenten bekend te maken met de Leerdialoog, de meerwaarde ervan en wat dit van hen vraagt, is gerichte en actieve communicatie nodig. Ontwikkel hiervoor een centrale informatiepagina, waar gemeenten terecht kunnen voor uitleg, formats, voorbeelden en contactpersonen. Communiceer over de Leerdialoog via bestaande communicatiekanalen, zoals nieuwsbrieven en bijeenkomsten van partners (zoals VNG en Divosa) en publicaties en webinars in het kader van spoor 3 van het programma Participatiewet in Balans. Ook kan het ministerie wellicht de regioadviseurs van de VNG vragen om gemeenten actief te wijzen op de Leerdialoog als instrument en hen toe te leiden.
- d. **Verbind de Leerdialoog aan andere methodieken:** verbind de Leerdialoog nadrukkelijk aan andere methodieken die gemeenten kunnen inzetten om te leren van casussen. Deze methodieken kunnen elkaar aanvullen en versterken. Er bestaan verschillende methodieken, die elk hun voor- en nadelen hebben. Denk bijvoorbeeld aan de kopkrakers-methode of moreel beraad. Ook valt er veel te leren van de wijze waarop landelijke publieke dienstverleners, zoals UWV en SVB, leren van casussen.
- e. **Zorg voor een herkenbare plek voor systeemknelpunten:** deelnemers aan een Leerdialoog kunnen systeemknelpunten aan het licht brengen die niet binnen de invloedssfeer van de eigen organisatie zijn op te lossen. Het is van belang dat duidelijk is waar gemeenten deze systeemknelpunten kunnen beleggen zodat deze signalen niet verloren gaan. Wij adviseren SZW om deze systeemknelpunten op te halen via bestaande escalatieroutes, signaleringskanalen en overlegstructuren binnen het sociaal domein om opvolging van signalen niet onnodig te compliceren en te vertragen.

- 
- f. **Stimuleer intergemeentelijke leerdialogen:** door Leerdialogen te organiseren waarbij professionals van meerdere gemeenten aansluiten, kunnen professionals hun aanpak en afwegingen spiegelen aan die van anderen. Het 'buitenperspectief', wat je zo nog nadrukkelijk inzet (nog meer dan door niet-betrokken professionals van binnen de eigen gemeenten te betrekken), heeft een grote meerwaarde voor het leerproces. Het helpt om lokale werkprocessen te bevragen en dominante perspectieven binnen de eigen organisatie ter discussie te stellen. Bijkomend voordeel hiervan is dat het netwerk tussen gemeenten wordt verstrekt, dat bijdraagt aan onderlinge kennisdeling.

## 5.2 Gemeenten en landelijke uitvoeringsorganisaties

Voor de organisatie van Leerdialogen adviseren we gemeenten en landelijke uitvoeringsorganisaties het volgende:

- a. **Laat bestuur en management helder en zichtbaar uitdragen dat continu leren essentieel is voor een effectief handhavingsbeleid:** de Leerdialoog biedt hiervoor een krachtig instrument. Het creëert een veilige ruimte waarin professionals - ondersteund door het management - reflecteren op casussen en gezamenlijk leerpunten formuleren. Door structureel tijd vrij te maken voor deze dialogen, leerdoelen te verankeren in de organisatie en deze expliciet te verbinden aan de doelstellingen van de Participatiewet in Balans - zoals het bevorderen van de menselijke maat en het versterken van preventie - wordt leren niet alleen gestimuleerd, maar ook strategisch ingebed in het uitvoeringsbeleid.
- b. **Beleg verantwoordelijkheid voor het versterken van leercultuur bij een vaste coördinator:** binnen een organisatie of afdeling is het belangrijk om een coördinator te hebben die verantwoordelijk is voor de versterking van de leercultuur. Bij deze coördinator kan de voorbereiding, uitvoering en opvolging van de Leerdialoog belegd worden, eventueel met ondersteuning van andere (externe) professionals. Ook kan de coördinator als aanspreekpunt fungeren over de Leerdialoog en verbinding leggen met andere activiteiten die bijdragen aan de leercultuur binnen de organisatie.
- c. **Verweef de Leerdialoog in bestaande werkprocessen:** maak de Leerdialoog onderdeel van overlegstructuren binnen de organisatie waarin casussen aan bod komen om op verschillende wijzen en in verschillende fasen van casussen te leren. In verschillende fasen van een casus, kunnen verschillende casus overleggen passend zijn; de Leerdialoog is een instrument voor de bespreking van een casus die is afgerond. Belangrijk is dan ook overlap tussen overlegvormen (in doel en insteek) te voorkomen.
- d. **Zet de Leerdialoog in als instrument om te leren en niet om verantwoording af te leggen:** benadruk dat de Leerdialoog bedoeld is om te leren, te reflecteren en patronen te herkennen. Niet om prestaties van individuele medewerkers te beoordelen. Als de Leerdialoog wordt ingezet als verantwoordingsmoment (zij het impliciet of expliciet), hindert dit een open en constructief gesprek en daarmee het potentieel van de Leerdialoog.
- e. **Zorg voor een duidelijke agenderingsroute om casussen aan te dragen:** maak duidelijk voor medewerkers hoe zij een casus kunnen agenderen voor de Leerdialoog en met welke frequentie de Leerdialoog plaatsvindt. Maak daarbij ook inzichtelijk hoe de selectie van een casus plaatsvindt en wat de Leerdialoog vraagt van de casusinbrenger en betrokken medewerkers. Dit stimuleert eigenaarschap onder medewerkers om een Leerdialoog te initiëren.
- f. **Laat de casuskeuze aansluiten bij actuele trends:** kies bij voorkeur casussen die raken aan actuele thema's binnen het sociaal domein of binnen de organisatie, zoals meer werken vanuit vertrouwen en volgens de menselijke maat. Juist een Leerdialoog kan helpen om, op basis van casussen, met elkaar het gesprek te voeren over wat werken vanuit vertrouwen en volgens de menselijke maat volgens hen betekent of zou moeten betekenen. Op deze manier wordt de Leerdialoog relevanter, urgenter en beter verbonden met bredere ontwikkelopgaves binnen de organisatie.

---

# A. Bijlage: Thematische inzichten en actiepunten uit de Leerdialogen

Deze bijlage biedt een thematische analyse van de casusbesprekingen tijdens de vier georganiseerde Leerdialogen. Op basis van deze gesprekken zijn vijf terugkerende thema's geïdentificeerd. We willen hier benadrukken dat deze thema's louter illustratief zijn, aangezien ze zijn voortgekomen uit een beperkt aantal Leerdialogen. Bij andere Leerdialogen kunnen andere thema's naar voren komen. Naast deze thematische duiding, noemen we ook enkele actiepunten die voortkwamen uit de Leerdialogen. Deze opsomming is bedoeld om een beeld te schetsen van wat een Leerdialog in de praktijk kan opleveren voor organisaties die dit instrument inzetten.

## A.1 Thematische inzichten

### A.1.1 *Het vinden van balans tussen rechtmatigheid en doelmatigheid*

Deelnemers bespraken regelmatig de dilemma's die voortkomen uit het spanningsveld dat zij ervaren tussen doelmatigheid en rechtmatigheid. Enerzijds zetten zij zich in om iemand zo goed mogelijk te ondersteunen naar werk of participatie; anderzijds moeten zij erop toezien dat iemand zich houdt aan de geldende wetten, regels en afspraken. Soms botsen deze uitgangspunten met elkaar en is het aan professionals hierin een weloverwogen keuze te maken. Bijvoorbeeld als een sanctie, als gevolg van niet-naleving (rechtmatigheid), ertoe leidt dat iemands kans op werk slinkt (doelmatigheid). Of als iemand, zonder dat te melden, klusjes doet tegen betaling en hierdoor werkervaring opbouwt (doelmatigheid), maar de professional zich genooddaakt voelt de bijstandsuitkering terug te vorderen, omwille van niet-gemelde inkomsten (rechtmatigheid). In de besproken casussen komt meermaals dit spanningsveld ter sprake en de overwegingen die een rol spelen bij de uiteindelijke keuzes die professionals maken.

### A.1.2 *Verbeteren van interne communicatie en informatieoverdracht*

In een aantal casussen die we bespraken tijdens de Leerdialogen kwam naar voren dat vroegtijdige en of betere communicatie met (collega-)professionals bevorderlijk was geweest om bepaalde knelpunten in de casusafhandeling te voorkomen. In diverse casussen was bijvoorbeeld onduidelijk wanneer het wenselijk of noodzakelijk is een collega te betrekken, wie binnen de organisatie daarvoor verantwoordelijk of het meest geschikt is, en wat men van de betrokken collega mag verwachten. Dit kwam bijvoorbeeld tot uiting in een gesprek over een casus die was overgedragen aan de afdeling Handhaving. Daarbij concludeerden deelnemers dat deze overdracht, bij nader inzien, niet passend was geweest, omdat hiermee de nadruk op rechtmatigheid de boventoon kreeg, wat leidde tot een benadering die niet passend was voor de casus. Dit onderstreept de noodzaak van duidelijke interne werkafspraken over hoe onderling te communiceren, en een betere zichtbaarheid van collega's.

### A.1.3 *Invulling van containerbegrippen als 'vertrouwen' en 'menselijke maat'*

Aan betrokken professionals wordt in toenemende mate gevraagd om inwoners te ondersteunen vanuit vertrouwen en met oog voor de menselijke maat. In de praktijk ontbreekt het echter vaak aan een duidelijke invulling van deze uitgangspunten. Uitgangspunten als 'vertrouwen' en 'menselijke maat' worden weliswaar breed gedragen, maar zijn zelden concreet uitgewerkt. Tijdens de Leerdialogen staat vaak de invulling ervan centraal: hoe geef je vorm aan de menselijke maat en vertrouwen in specifieke situaties?

---

Omdat deze uitgangspunten in abstractie breed interpreteerbaar zijn, ontstaat hierover geregeld discussie. Pas in de context van concrete casussen wordt zichtbaar hoe verschillend deze uitgangspunten kunnen worden geïnterpreteerd. Juist door het uitwisselen van deze perspectieven ontstaat een gedeelde invulling van deze uitgangspunten, iets wat je – zo erkennen deelnemers ook – niet op voorhand volledig uit kan tekenen in instructies, handleidingen of beslisbomen.

#### **A.1.4** *Het belang van duidelijke kaders en richtlijnen*

Professionals ervaren soms in beperkte mate heldere kaders en richtlijnen om tot besluiten te komen. Dit leidt tot uiteenlopende interpretaties door professionals van regels en onduidelijkheid over hoe te handelen in een specifieke casus waar deze regels toegepast moeten worden. Tijdens de Leerdialogen komen dan ook regelmatig voorbeelden naar voren waarbij de afwezigheid van duidelijke kaders en richtlijnen het lastig maakt om tot besluit te komen. Een terugkerend thema is bijvoorbeeld het toepassen van maatwerk: wat behelst dit idealiter en wanneer is dit nodig en gewenst, vanuit de organisatie bezien? Als dit niet duidelijk is, voelen professionals enige schroom om maatwerk toe te passen, uit angst om buiten hun mandaat te handelen. Overigens erkennen deelnemers dat niet alle situaties vooraf in kaders en richtlijnen te vatten zijn, en dat dit ook niet altijd wenselijk is. Onvoorziene situaties blijven bestaan. Juist ook daarom is het belangrijk om als professionals met elkaar te bespreken in welke mate kaders en richtlijnen nodig zijn voor zulke situaties, of dat er bewust ruimte wordt gelaten voor professionele autonomie.

#### **A.1.5** *Monitoring van bijstandsgerechtigden op basis van signalen van niet-naleving*

Uit de bespreking van casussen tijdens de Leerdialogen blijkt dat signalen van niet-naleving van regels en afspraken soms te laat worden opgemerkt. Dit heeft er soms toe geleid dat een bijstandsuitkering voor een lange periode wordt teruggevorderd, waarbij de kans op daadwerkelijke terugbetaling gering is, gezien de hoogte van dat bedrag. Volgens enkele deelnemers is betere monitoring op het bijstandsbestand gewenst om zulke situaties te voorkomen. Bijvoorbeeld door een jaarlijkse rechtmatigheidscheck uit te voeren of door werkconsulenten bewuster te maken van signalen die erop kunnen wijzen dat iemand zich niet aan bepaalde verplichtingen houdt. Deelnemers zien dus niet alleen mogelijkheden om regelovertreding te voorkomen, maar ook door dit sneller te signaleren en zo de gevolgen van handhaving te beperken.

### **A.2 Actiepunten**

Uit de Leerdialogen volgen verschillende actiepunten per gemeente. Om een beeld te geven welke actiepunten hier onder meer uitkomen, geven we hieronder een niet-limitatieve opsomming:

- a. Opties verkennen om de leerdialoog tussen verschillende afdelingen vaker te organiseren.
- b. Verkennen van mogelijkheden voor teamoverleg met de insteek onenigheid te bespreken. Onderlinge verschillen in zienswijze en perspectief tussen collega's zullen er (altijd) zijn. Hiervan kan geleerd worden en de ondersteuning aan inwoners versterken.
- c. Inzichtelijk maken van werkprocessen, bijvoorbeeld proces van bezwaar en beroep of het maken van een beslisboom (wat doe je in deze situatie).
- d. Versterken van samenwerking tussen collega's, bijvoorbeeld door gesprekken met inwoners samen te voeren.
- e. Inzichten uit de leerdialoog meenemen in het opstellen van een visie, kaders en richtlijnen over handhaving.