

Principes voor organisatieleren over professioneel handelen in het domein Werk en Inkomen

Een handreiking vanuit de community of practice Gewogen Maatwerk 2022-2026 voor gemeentelijke organisaties die bezig zijn met professionaliseringsvraagstukken in het domein Werk en Inkomen

September 2026



HOGESCHOOL
ROTTERDAM



Gemeente
Amsterdam

GEMEENTE
Arnhem



WERKZAAK
RIVIERENLAND



Hogeschool Rotterdam

Gemeente Amsterdam

Gemeente Arnhem

Inwoner met ervaringskennis

Werkzaam Rivierenland

Sophie van Buren-Bense, Paul van der Aa

Jan Feenstra, Arja van Hout

Chantal Egbring, Dora Euson, Merel Timmerman

Marlijn Lafarre

Hellen Mouws

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door ZonMw, Vakkundig aan het Werk 2, projectnummer 10420012110017

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 De achtergrond van de community of practice gewogen maatwerk	3
1.2 Gewogen maatwerk als professionele standaard	5
1.3 Activiteiten van de CoP Professionele organisatie	6
1.4 Deze handreiking: principes voor organisatieleren over professionalisering in een lerende organisatie	7
2. Principes voor organisatieleren	9
2.1 Voorwaarden voor organisatieleren	10
2.1.1 Investeer in een gedeelde en concrete visie en ambitie op alle organisatieniveaus op de beoogde professionele standaard voor uitvoerend professionals	11
2.1.2 Zorg voor borging en samenhang van leren en veranderen in een cyclisch en in de primaire uitvoering en reguliere bedrijfsvoering geïntegreerd proces	12
2.1.3 Faciliteer leren door tijd, coaching en toegankelijk maken van kennis	13
2.1.4 Organiseer en faciliteer structurele ontmoetingsruimte voor samen leren als vast onderdeel van de praktijk	14
2.2 Didactische uitgangspunten voor organisatieleren	15
2.2.1 Investeer in kennis en vakmanschap	15
2.2.2 Leer kortcyclisch en iteratief	16
2.2.3 Benut verschillende perspectieven	16
2.2.4 Leer van en met inwoners en ervaringsdeskundigen	17
2.2.5 Sluit aan bij de praktijk en bestaande dynamiek	17
3. Conclusie	19
4. Literatuurlijst	20
5. Bijlagen	21
5.1 Gespreksleidraad algemeen prototype	21
5.2 Gespreksleidraad Arnhem	21
5.2.1 Voorbereiding en bilaformulier consultants Arnhem	21
5.2.2 Voorbereiding en caseloadformulier regisseurs	24
5.3 Mindmaps/brainstorm relevante organisatiekenmerken professionele organisatie start thema CoP	27

1. Inleiding

Deze leidraad is de uitkomst van vier jaar gezamenlijk leren en onderzoeken in de community of practice (CoP) *Gewogen maatwerk* binnen de themagroep *Professionele organisatie*. Medewerkers van vijf gemeenten (Den Haag, Amsterdam, Arnhem, Werkzaam Rivierenland en Amersfoort)¹, drie cliëntvertegenwoordigers en twee onderzoekers van Hogeschool Rotterdam hebben in theorie en praktijk onderzocht hoe gemeentelijke organisaties het professioneel handelen van uitvoerend professionals in het domein Werk en Inkomen kunnen faciliteren en bevorderen. Deze CoP was onderdeel van het door ZonMw gefinancierde programma Vakkundig aan het Werk 2.

De inzichten die we in deze periode hebben opgedaan formuleren we in deze handreiking in de vorm van principes voor organisatieleren, gericht op het bevorderen en mogelijk maken van professionele dienstverlening aan inwoners in het domein Werk en Inkomen. Deze principes zijn uitgewerkt in hoofdstuk 2. We beogen hiermee handvatten te bieden voor gemeentelijke organisaties die bezig zijn met professionaliseringsvraagstukken in het domein Werk en Inkomen. Maar eerst lichten we in deze inleiding de achtergrond toe van deze CoP en de activiteiten op basis waarvan deze handreiking tot stand is gekomen.

1.1 De achtergrond van de community of practice gewogen maatwerk

Uitvoerend professionals in het domein Werk en Inkomen hebben ingewikkeld werk. Zij voeren een wet uit (de Participatiewet) die meerdere doelen heeft: het aan inwoners op rechtmatige wijze bieden van minimale financiële bestaanszekerheid in de vorm van uitkeringen, het waar mogelijk bevorderen dat uitkeringsgerechtigden stappen kunnen zetten richting deelname aan betaald werk en waar dat niet mogelijk is, bevorderen van andere passende vormen van maatschappelijke participatie. Inwoners die aanspraak maken op deze uitkeringen en dienstverlening zien zich in toenemende mate geconfronteerd met complexe problematiek die hun welzijn en bestaanszekerheid bedreigt. Bij een grote groep lopen problemen met betrekking tot gezondheid, werk, financiën, huisvesting en gezin volledig door elkaar heen.

Van uitvoerend professionals vraagt dit specifieke kennis, vaardigheden en normatief oordeelsvermogen om in individuele situaties effectieve, rechtvaardige en responsieve ondersteuning te kunnen bieden. Dit werk vraagt bovendien om een passende bejegening van burgers zodat duidelijk wordt wat er speelt en welke ondersteuning nodig is. Eerder onderzoek geeft aanwijzingen dat een professionele uitvoering bijdraagt aan betere resultaten in termen van efficiency, rechtvaardigheid en responsiviteit van dienstverlening (Van Berkel en Van der Aa, 2019).

Veel gemeenten beschouwen dit werk daarom inmiddels als professionele dienstverlening. Tegelijkertijd zoeken zij nog naar antwoorden op de vragen wat professionele dienstverlening precies inhoudt én hoe medewerkers daarin kunnen worden ondersteund.

¹ Niet alle deelnemers hebben de volledige vier jaar deelgenomen. De auteurs van dit rapport hebben de hele periode deelgenomen aan de CoP.

In de periode 2022–2026 heeft een groep gemeenten, in samenwerking met onderzoekers en uitkeringsgerechtigden, in de vorm van een community of practice (CoP) antwoorden op deze vraag gezocht door van elkaar te leren en in de praktijk kleine veranderingen uit te testen. In deze CoP leerden gemeenten gezamenlijk over drie thema's die relevant zijn voor professionalisering en verheldering van professionele standaarden: het ontwikkelen van leidende gedragsprincipes voor begeleiding van inwoners, het samenwerken met inwoners/cliënten en het bevorderen van een professionele organisatie.

Deze leidraad beschrijft de lessen die zijn geleerd binnen het thema professionele organisatie. Een specifieke vraag rondom professionalisering is namelijk hoe organisaties professioneel handelen kunnen stimuleren en faciliteren. Een professionele uitvoering hangt immers niet alleen af van de kennis en kunde van uitvoerend professionals, maar ook van de vraag of zij door hun organisaties worden gemotiveerd en gefaciliteerd om de kennis en kunde in de praktijk te brengen. Uit veel wetenschappelijk onderzoek naar deze vraag weten we inmiddels dat organisatiekeuzes medebepalend zijn voor de keuzes die uitvoerend professionals maken en daarmee ook voor de resultaten die zij behalen (Lipsky, 2010; Nothdurfter, 2016; Zacka, 2017). Daarbij gaat het om een breed scala aan organisatiefactoren, uiteenlopend van HRM-strategieën, teamindelingen, managementstijlen tot ICT-systemen en de omvang van caseloads.

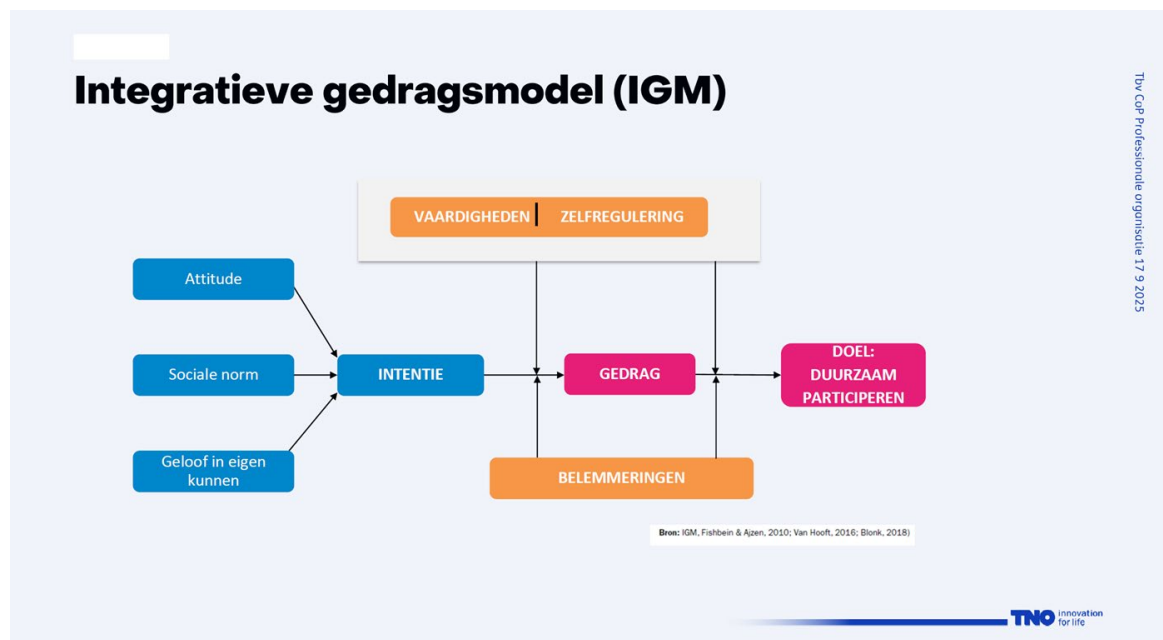
In de community of practice *Professionele organisatie* heeft een groep van inwoners, onderzoekers en medewerkers van diverse gemeenten verkend hoe organisaties hun uitvoerend professionals in staat stellen om goed werk uit te voeren en hoe dat nog beter kan. De uitkomsten zijn in deze handreiking vertaald naar algemene principes voor organisatieontwikkeling en -leren gericht op het versterken van de professionaliteit van de uitvoering.

1.2 Gewogen maatwerk als professionele standaard

Professionele dienstverlening betekent in algemene zin dat uitvoerend professionals volgens een gedeelde professionele kwaliteitsstandaard (kennis, kunde en ethisch kader) kunnen en willen werken, en continu leren om de eigen professionele competentie te blijven ontwikkelen.

De professionele standaard die in deze community of practice centraal stond, is *Gewogen maatwerk*, een door prof. Roland Blonk ontwikkelde, evidence-based standaard voor dienstverlening aan bijstandsgerechtigden die voornamelijk voortbouwt op de *theory of planned behaviour*. Deze standaard bestaat uit drie hoofdbestanddelen:

1. Het integratief gedragsmodel (IGM) als conceptueel kader voor het bepalen van aangrijpingspunten voor begeleiding (figuur 1);
2. Leidende gedragsprincipes voor de interactie tussen professional en inwoner (figuur 2)²;
3. Methodisch werken op basis van het systematisch bijhouden van resultaten van begeleiding voor de inwoner en het waar nodig aanpassen van begeleiding op basis van die resultaten.



² De begeleidingsprincipes zijn door CoP-leden ontwikkeld in de periode 2022-2026.

Leidende Gedragsprincipes

Nr.	Leidend gedragsprincipe	Voorbeelden uit ervaringen van inwoners en professionals
1	Voldoende tijd en ruimte nemen om elkaar te leren kennen	"Tijd nemen om elkaar te leren kennen"; "Oprechte interesse tonen"
2	Opbouwen van wederzijds vertrouwen	"Je gehoord en gezien voelen"; "Doen wat je zegt en zeggen wat je doet"
3	Aansluiten bij het gewenste toekomstperspectief van de inwoner	"Het doel van de inwoner is het vertrekpunt"; "Actief meedenken"
4	Ruimte geven om de inwoner zelf te laten ontdekken wat haalbaar is	"Tijd en ruimte om het zelf te ontdekken"; "Een realistisch beeld schetsen"
5	Samen met de inwoner beslissen over de inhoud van het traject	"Niet over mij praten, maar met mij"; "Opties bespreken en samen kiezen"
6	Versterken van het vertrouwen in eigen kunnen van de inwoner	"Kleine stappen zetten"; "Complimenten geven"
7	Versterken van het omgaan met tegenslag van de inwoner	"Begeleiding / coaching bij (mogelijke) tegenslag"
8	Gebruiken van het sociale netwerk van de inwoner	"Gebruik maken van het netwerk"; "Positieve voorbeelden"
9	De stress verminderen door grip te krijgen op urgente belemmeringen	"Eerst urgente problemen stabiliseren"; "Zorgen bespreekbaar maken"
10	Rekening houden met het tempo en de belastbaarheid van de inwoner	"Je moet er klaar voor zijn om een volgende stap te zetten"; "Geduld tonen"
11	Bewust rekening houden met het verschil in macht in de begeleiding	"Bewust zijn van machtsverschillen"; "Respectvolle benadering"
12	Helder zijn over wat volgens de wettelijke kaders kan en niet kan	"Duidelijk en eerlijk zijn over wat er verwacht wordt en wat mogelijk is"

1 Bron: *What works in (mandated) welfare to work support: a partnered research on guiding behavioural principles*. Boermans, S., van Wijk, M., Blonk, R.W.B. (submitted)

1.3 Activiteiten van de CoP Professionele organisatie

Deze handreiking is gebaseerd op de ervaringen van vijf gemeenten die in de periode 2022-2026 vier tot zes keer per jaar bij elkaar zijn gekomen om te leren over de vraag hoe hun organisaties gewogen maatwerk kunnen stimuleren en faciliteren.

De eerste twee jaar van de CoP stonden in het teken van het gezamenlijk analyseren van de vraag waar in de eigen gemeenten de belangrijkste aangrijpingspunten en knelpunten zaten om tot een organisatie te komen die een professionele uitvoering beter faciliteert en stimuleert (zie bijlage 3 voor een indruk van werkvorm en -opbrengsten). Deze bijeenkomsten werden gevoed door praktijkervaringen uit de gemeenten aan de hand van hun eigen organisatie-ontwikkeltrajecten, expertise van cliëntvertegenwoordigers ten aanzien dienstverlening in de feitelijke praktijk en inzichten uit onderzoek met betrekking tot organisatie van professioneel handelen.

In de tweede helft van de CoP zijn de CoP-deelnemers in de eigen organisatie in kleine stappen aan de slag gegaan met organisatieverandering rondom relevant geachte aspecten, zoals visievorming of verheldering van functieprofielen. In de laatste fase hebben twee gemeenten een concreet praktijkexperiment in gang gezet rondom een thema van organisatieverandering dat beide hoge prioriteit gaven: het versterken van een inhoudelijk, lerend gesprek tussen leidinggevende en uitvoerende professional over het in de praktijk brengen van de professionele standaard en obstakels daarbij.

In deze handreiking zetten we de belangrijkste lessen uit deze activiteiten bij elkaar ten behoeve van andere gemeenten die met organisatieontwikkeling ten dienste van een professionele uitvoering aan de slag willen. Zowel de bijeenkomsten van deze CoP als de initiatieven die deelnemende gemeenten zelf hebben ontplooid ten aanzien van organisatieleren bieden zicht op 'do's' en 'don'ts' voor gemeenten die (ook) met dit onderwerp aan de slag zijn of willen.

1.4 Deze handreiking: principes voor organisatieleren over professionalisering in een lerende organisatie

De lessen uit de CoP hebben we vertaald in 'principes voor organisatieleren' die het bevorderen van een professionele organisatie tot doel hebben. Deze principes worden in het volgende hoofdstuk uitgewerkt. We leggen de nadruk op organisatieleren, omdat een van de hoofdlessen uit de afgelopen vier jaar is dat een professionele organisatie niet vanuit een blauwdruk geïmplementeerd kan worden, maar de uitkomst is van leerprocessen die in elke organisatie een ander verloop hebben en voortdurend aandacht en bijsturing vragen.

Deze handreiking is daarom nadrukkelijk geen *handleiding* die precies uiteenzet aan welke 'knoppen' een organisatie moet draaien om een professionele uitvoeringsorganisatie te realiseren. Alle deelnemende gemeenten zitten nog volop in een ontwikkel- en leerproces waarin soms goede en soms minder passende afslagen worden genomen. Het 'eindpunt' is nog niet bereikt, namelijk een situatie waarin de kwaliteit van dienstverlening aan alle inwoners voldoet aan de standaard van gewogen maatwerk. De vier jaar experimenteren met leren en ontwikkelen bieden wel een goede basis om de ontwikkeling richting een professionele organisatie in de komende jaren nog meer doordacht en gestuurd door ervaring richting te geven.

De ontwikkelde principes voor organisatieleren sluiten niet alleen aan op praktijkervaringen uit de CoP, maar bouwen ook verder op bestaande theoretische inzichten in lerende organisaties.

Het begrip lerende organisatie is veel gebruikt in literatuur en onderzoek over management en organisaties. Senge (1990) gaf het begrip nadere bekendheid. Hoewel publicaties die hierop volgen variëren in hun definities en perspectieven, kenmerkt een lerende organisatie zich volgens de meeste definities als een organisatie die constant leert, innoveert en aanpassing mogelijk maakt en ondersteunt met als doel om het functioneren te verbeteren (zie o.a. Woudstra et al., 2026 en Uvhagen et al. 2024).

Senge (1990) spreekt van vijf disciplines die samen het fundament van de lerende organisatie vormen:

1. Persoonlijk meesterschap: individuele medewerkers blijven zich in een lerende organisatie constant ontwikkelen om de resultaten te bereiken die ze van waarde vinden. Daarvoor is dus ook de ontwikkeling van een visie nodig en nemen individuen verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling.
2. Mentale modellen onderzoeken: organisaties moeten volgens Senge leren om onderliggende aannames en overtuigingen te verkennen en bespreekbaar te maken. Reflectie hierop is nodig omdat het handelen hierdoor beïnvloed wordt.
3. Gedeelde visie: een sterke organisatie ontstaat als de medewerkers zich kunnen verbinden aan een gezamenlijk toekomstbeeld vanuit overtuiging.
4. Teamleren: in een professionele organisatie leren individuele medewerkers samen beter denken en handelen dan ze los van elkaar zouden doen. Dit vergt het delen van kennis, gezamenlijk reflecteren en leren van fouten en verschil in perspectief.
5. Systeemdenken: volgens Senge brengt dit de andere disciplines samen, waarbij voorbij incidenten wordt gekeken naar onderliggende patronen bij het leren in de organisatie.

Recente perspectieven integreren daarbij aandacht voor structurele elementen (de organisatie die leren faciliteert en stimuleert bijvoorbeeld) met het individuele handelen van mensen in die organisatie (door constant en in het handelen te leren en niet alleen via formele scholingsprocessen) en de interactie tussen beide (Neleman 2024).

Dat ook publieke organisaties steeds vaker ambiëren een lerende organisatie te zijn of worden, is niet vreemd: De lerende organisatie sluit aan bij de complexe en ambigue werkelijkheid waarin onder meer gemeentelijke organisaties gepositioneerd zijn. Ontwikkelingen op maatschappelijk vlak vragen om versnelling en innovatie. De complexe situaties waar bewoners mee te maken hebben, vergen meerdere expertises en morele afwegingen. De kennis over wat werkt en nodig is, is nog niet uitontwikkeld. Standaardaanpakken werken daardoor in veel gevallen niet en samen leren en innoveren is continu nodig.

Yang, Watkins & Marsick (2004) vertalen de principes van de lerende organisatie van Senge naar concreet waarneembaar gedrag in organisaties. Hun gedragsaanwijzingen geven daarmee houvast bij het werken aan een meer lerende organisatie. Deze gebruiken we als uitgangspunt bij deze handreiking:

1. Creëer permanente leermogelijkheden: werk niet met eenmalige scholingsdagen, maar maak reflectie en feedback een constant onderdeel van de praktijk. Leren en handelen zijn met elkaar verbonden.
2. Bevorder onderzoek en dialoog: verken onderliggende aannames bij het werken aan sterke beroepspraktijken.
3. Stimuleer teamleren en samenwerken: juist in het samen leren wordt kennis gedeeld, gezamenlijke expertise opgebouwd en ontstaan nieuwe inzichten.
4. *Empower* mensen richting een gedeelde visie: geef medewerkers invloed en stimuleer eigenaarschap, maar met een gezamenlijk gedeelde visie die richting geeft om los zand te voorkomen.
5. Verbind de organisatie met de omgeving: zorg dat het leren niet alleen intern georiënteerd is, maar haal perspectieven vanuit de omgeving naar binnen, zoals van burgers en andere stakeholders.
6. Richt systemen in om leeropbrengsten vast te leggen en te delen: dit voorkomt dat kennis persoonsafhankelijk blijft en kan gaan om het inrichten van kennisbanken maar ook om het inrichten van processen waarin het geleerde steeds vindbaar wordt vastgelegd en benut.
7. Voorzie in strategisch lerend leiderschap: dit vraagt om leiders die niet alleen controleren maar juist ook reflectie stimuleren, strategie en leren met elkaar verbinden en ruimte beschermen voor ontwikkeling.

Al deze principes zijn met elkaar verbonden: de aanwezigheid van de één versterkt de ander.

Een lerende organisatie realiseren blijkt echter nog niet zo gemakkelijk in het publieke domein dat gekenmerkt wordt door rechten en plichten door een wettelijk kader en soms tegenstrijdige belangen. Ook aanwezige dynamieken van controle (positief geformuleerd vanuit de waarde om rechtvaardige verdelingen te garanderen) werken niet zelden innovatie en leren tegen. Ook blijkt het formuleren van een gezamenlijke visie en het betrekken van bijvoorbeeld bewoners in leerprocessen nog niet vanzelf te gaan onder meer omdat dynamieken van macht worden onderschat. Terwijl juist dit perspectief van grote waarde is om tot een lerende organisatie te komen (Wierdsma & Swieringa, 2017).

In de volgende paragrafen werken we principes voor organisatieleren uit voor de specifieke context van professionalisering in het domein Werk en Inkomen op basis van vier jaar leren in de community of practice.

2. Principes voor organisatieleren

Op basis van de ervaringen van de vier jaar samen optrekken in de CoP, de ervaringen in de betrokken gemeentelijke organisaties rondom leren en literatuur, stellen we een aantal leidende principes voor organisatieleren ter bevordering van een professionele uitvoering voor. Deze principes zijn door de CoP-leden gezamenlijk geformuleerd en bekrachtigd. Ze kunnen gemeenten helpen bij het ontwikkelen van een strategie voor organisatieleren in de eigen organisatie. De principes zijn in te delen in twee hoofdgroepen:

1. noodzakelijke voorwaarden om organisatieleren te faciliteren en stimuleren;
2. didactische uitgangspunten voor succesvol gezamenlijk organisatieleren.

De volgende tabel geeft een overzicht van de negen geïdentificeerde principes die we vervolgens elk nader toelichten aan de hand van concrete voorbeelden uit de CoP.

Tabel 1. Overzicht principes voor organisatieleren rondom professionalisering van de uitvoering in het domein Werk en Inkomen

Hoofdgroep	Principe voor organisatieleren	Relevantie
Voorwaarden voor organisatieleren	Investeer in een gedeelde en concrete visie en ambitie op alle organisatieniveaus op de beoogde professionele standaard voor uitvoerend professionals	Een gedragen en concrete visie en ambitie op professioneel handelen en professionele kwaliteit is noodzakelijk om leren richting te geven
	Zorg voor borging en samenhang van leren en veranderen in een cyclisch en in de primaire uitvoering en reguliere bedrijfsvoering geïntegreerd proces	Leren bekijft alleen als het zich in het primaire uitvoeringsproces en de reguliere bedrijfsvoering vertaalt naar ander gedrag waarin denken en doen worden verbonden.
	Faciliteer leren door tijd, coaching en toegankelijk maken van kennis	Leren vraagt tijd die in de hectische waan van de dag vaak te schaars is. Juist daarom moeten uitvoerend professionals tijd kunnen toedelen aan leren en professionaliseren, daarbij gefaciliteerd door coaching en toegankelijke kennisbronnen
	Organiseer en faciliteer structurele ontmoetingsruimte voor samen leren als vast onderdeel van de praktijk	Succesvol leren vindt in belangrijke mate collectief plaats door confrontatie van verschillende perspectieven en kennisbronnen. Zo kunnen onderliggende aannames ter discussie worden gesteld om de praktijk te versterken. Dit collectieve leren gaat niet vanzelf en moet georganiseerd worden
Didactische uitgangspunten voor organisatieleren	Investeer in kennis en vakmanschap	Leren veronderstelt het kennismaken van nieuwe inzichten, het reflecteren op aannames en het trainen van vaardigheden om de professionele

(ideeën over hoe te leren)		standaard (beter) te leren beheersen en mogelijk ineffectieve routines te doorbreken
	Leer kortcyclisch en iteratief	In een complexe en dynamische omgeving wordt het beste geleerd door in korte cycli nieuwe, onderbouwde werkwijzen uit te proberen, te evalueren en waar nodig weer bij te stellen
	Benut verschillende perspectieven bij het leren	Oplossingen voor complexe uitvoeringsvraagstukken worden sneller gevonden door er vanuit meerdere kennis- en ervaringsperspectieven naar te kijken en handelingsalternatieven te formuleren die vervolgens uitgetest kunnen worden
	Leer van en met inwoners en ervaringsdeskundigen	Het kennis- en ervaringsperspectief van inwoners waarop de dienstverlening zich richt is cruciaal om de belangrijkste leervragen te kunnen benoemen en om oplossingen op effectiviteit te toetsen
	Sluit aan bij de praktijk en bestaande organisatiedynamiek	Organisatieleren als losstaand georganiseerd proces werkt niet en ontbeert breed ervaren eigenaarschap in de organisatie. Daarom is van belang dat inhoud van en vorm van leren herkenbaar passen in en voortbouwen op bestaande organisatieontwikkelingen en -prioriteiten

2.1 Voorwaarden voor organisatieleren

In vier jaar van leren binnen de CoP is duidelijk geworden dat organisatieleren alleen mogelijk is als aan bepaalde voorwaarden is voldaan die organisatieleren mogelijk maken. In termen van het integratief gedragsmodel gaat het om voorwaarden die ervoor zorgen dat medewerkers willen en kunnen leren en dat er een sociale norm binnen de organisatie ontstaat waarin professionele uitvoering en leren belangrijk worden gevonden. Het zijn daarmee voorwaarden die op alle niveaus in de organisatie gezamenlijk moeten worden gerealiseerd.

Tegelijkertijd is ook duidelijk geworden dat directeuren en het management van gemeentelijke organisaties een extra zware verantwoordelijkheid hebben in het scheppen van draagvlak en voorwaarden om tot organisatieleren te komen. Als medewerkers niet ervaren dat bestuur en management professionele kwaliteit en leren daarover van belang vinden, komen leerprocessen niet goed op gang of lopen snel weer dood. Een van de mogelijke valkuilen voor organisatieleren is bovendien om het als een apart project 'weg te organiseren' waardoor maar een klein deel van de medewerkers zich hier eigenaar van voelt. Concreet hebben we vier nauw met elkaar samenhangende principes geïdentificeerd.

2.1.1 Investeer in een gedeelde en concrete visie en ambitie op alle organisatieniveaus op de beoogde professionele standaard voor uitvoerend professionals

Van bestuurder Jan Schaefer in de jaren zeventig en tachtig stamt de historische uitspraak 'in gelul kan je niet wonen', een plastische waarschuwing om niet te veel heil te verwachten van mooie woorden en beleidsvisies. Toch laten zowel de theorieën over lerende organisaties als de ervaringen in de CoP zien dat organisatieleren wel degelijk vraagt om een gedragen en gedeeld beeld van de professionele uitvoeringskwaliteit waaraan leerprocessen moeten bijdragen. Wat is met andere woorden de concrete standaard voor goed professioneel handelen die wordt nagestreefd en wat is daarvoor de onderbouwing en legitimatie?

Veel gemeenten hebben wel een algemene visie op dienstverlening, maar deze is vaak zo algemeen dat deze niet echt duidelijk maakt wat uitvoerend professionals wel maar ook niet zouden moeten doen.

Uitgangspunten als 'maatwerk bieden' of 'cliënt centraal stellen' zijn doorgaans onomstreden, maar blijken in de praktijk tot verschillende opvattingen te kunnen leiden over wat dergelijke uitgangspunten precies betekenen voor dienstverlening aan en bejegening van inwoners. In de thema CoP vertelden uitvoerend professionals dat zij en hun collega's, maar ook teamleiders/managers zich vaak afvragen wanneer ze het goede doen. En inwoners hebben zeer uiteenlopende ervaringen met toepassing van generieke principes zoals 'maatwerk' of 'cliënt centraal'.

Het gebrek aan concrete visie geeft daarom niet alleen onzekerheid maar kan ook willekeur in de hand werken. Een gedragen, concrete visie op professioneel handelen en professionele kwaliteit geeft richting aan zowel handelen als leren om dat handelen steeds te verbeteren. De vertaling van de visie in praktijkvoorbeelden kan de concreetheid en inzichtelijkheid van de visie ondersteunen. Zo'n visie blijft overigens work in progress en is dus tegelijkertijd zelf onderdeel van het leren.

In lijn met de eerder gepresenteerde punten uit literatuur over het belang van leren in gezamenlijkheid, dialoog en het belang van een werkelijk gedeelde visie, is in de CoP van belang gebleken dat visieontwikkeling gezamenlijk plaatsvindt en niet top-down vanuit de organisatie. Richting en ruggeleuning van boven zijn essentieel, maar inspiratie en voeding van onderaf zijn noodzakelijk om tot een praktisch betekenisvolle visie te komen. Een gezamenlijke dialoog vanuit verschillende expertises is hiervoor blijvend nodig. Daarbij is het belangrijk en zinvol om ook inzichten uit de wetenschap te benutten, zoals gedragspsychologie en sociologie, om te kunnen duiden wat nodig is en wat in andere contexten effectief is gebleken.

De ervaringen van deelnemers van de CoP maken duidelijk dat richting en steun vanuit directie bij visieontwikkeling niet bij papieren woorden moet blijven maar dat in woord én daad nodig is om samen te werken aan verbetering. Dit geeft steun en energie aan bottom-up initiatieven om te leren en veranderen. Verder werd in de praktijken van deelnemende gemeenten van de CoP zichtbaar hoe belangrijk het is bij zo'n visieontwikkeling om concrete verbeterwensen te kapitaliseren: waar wensen leven ten aanzien van richting en verbetering, ligt mogelijk de energie om mee te werken aan een gedragen visie. Binnen deze thema CoP was gewogen maatwerk een uitgangspunt voor de betrokken gemeenten.

In lijn met de gedecentraliseerde uitvoering van de Participatiewet worden visies op professionele kwaliteit doorgaans op gemeentelijk niveau bepaald, met als argument dat gemeentelijke contexten onderling nu eenmaal verschillen. Dit vormt een interessante uitzondering op beroepsgroepen die juist streven naar gezamenlijke, organisatie-overstijgende standaarden die op nationaal of zelfs internationaal niveau erkend worden als maatstaf voor professionele kwaliteit. Hoewel hier in de op gemeenten gerichte CoP Gewogen Maatwerk geen aandacht aan is besteed, zou het de moeite waard zijn om ontwikkeling en vaststelling van professionele standaarden ook bovengemeentelijk te organiseren, op regionaal en landelijk niveau in

samenwerking met beroepsvereniging SAM en kennisinstellingen. De legitimiteit van professionele standaarden wordt doorgaans immers groter als ze breder gedragen en onderbouwd worden.

2.1.2 Zorg voor borging en samenhang van leren en veranderen in een cyclisch en in de primaire uitvoering en reguliere bedrijfsvoering geïntegreerd proces

De lerende organisatie vergt borging van continu leren in alle onderdelen van de organisatie. In de gepresenteerde theorie werd al duidelijk dat van belang is leren niet te beperken tot eenmalige scholingsdagen, maar dat het echt een onderdeel moet worden van de dagelijkse werkpraktijk. Deelnemers van de CoP merken op dat scholingsdagen of trainingen door de eenmaligheid weliswaar interessant worden gevonden, maar leeropbrengsten niet per se landen in het handelen. De mate waarin verworven kennis of vaardigheden worden toegepast, wordt nauwelijks gevolgd waardoor borging van het geleerde te vaak blijft steken. Zonder structurele inbedding heeft leren zo beperkte impact.

Het verankeren van leren en veranderen vergt verbinding met andere ontwikkelingen en onderdelen in de organisatie. Deelnemers van de CoP constateren dat leren zichtbaar moet zijn in bijvoorbeeld HR-processen van werving- en selectie, leiderschapsontwikkeling en gesprekscycli: als nieuwe leidinggevenden en andere medewerkers al vanaf het begin meekrijgen wat de verwachting is ten aanzien van leren en leren stimuleren, versterkt dat –in termen van het IGM– de norm van leren als vast onderdeel van de werkpraktijk in plaats van als vrijblijvende mogelijkheid. Deze borging vraagt om strategisch leiderschap op verschillende niveaus. In de CoP werd duidelijk dat uitspreken dat leren van belang is in de organisatie, onvoldoende is om daadwerkelijk ander gedrag te realiseren, want hoe doe je dat? Zo merkten diverse leden op dat zowel leidinggevenden als uitvoerders behoefte hadden aan een handvat om ontwikkelgesprekken meer inhoudelijk en lerend in te richten. Daarom werd een leidraad ontwikkeld (zie bijlage 5.1), die binnen de gemeente Arnhem is getest en met enthousiasme is ontvangen en bijgesteld (zie bijlage 5.2). De leidraad bood handvatten om cyclisch leren van doen–leren–evalueren–bijstellen te ondersteunen. Hierdoor ontstond een directe verbinding tussen leren en de dagelijkse praktijk. Dit had niet alleen waarde voor de uitvoerend professionals, maar ook voor de leidinggevenden. Zij kregen meer inzicht in de uitvoeringspraktijk, waardoor zij beter in staat waren om passende ondersteuning en randvoorwaarden te organiseren. De ervaringen maakten duidelijk dat sturen op leren wezenlijk anders is dan controle op resultaten. Het vertrekpunt is ontwikkeling en verbetering van de praktijk, niet uitsluitende verantwoording over prestaties.

Een belangrijk onderdeel van borging en samenhang van leren en veranderen is het structureel organiseren van evalueren en reflecteren. Dit speelt ook in de context van Werk en Inkomen. Zowel inwoners als deelnemende professionals van de thema CoP signaleren dat, vaak gevoed door politieke dynamiek en de vele personele wisselingen, regelmatig wordt gestart met een nieuw thema of nieuw project, zonder dat goed is gekeken wat de lessen zijn van voorgaande praktijken. Juist het expliciet terugkijken op opgedane ervaringen en het benutten van deze inzichten voor bijstelling vormt een essentieel onderdeel van de lerende organisatie.

In het experiment dat gemeente Arnhem uitvoerde met de ontwikkelde leidraad, lukte het om evaluatie en bijstelling op diverse momenten plaats te laten vinden. Factoren die bijdroegen hieraan bleken onder meer:

- De opzet als kleinschalig experiment: in plaats van meteen de leidraad ‘uit te rollen’ werd gewerkt met twee gerichte teams en teamleiders die zelf de leerwens hadden geformuleerd. Evaluatie was hierdoor behapbaar en vanaf het begin ingericht op tegelijkertijd veranderen en ophalen van ervaringen voor bijstelling.
- De verbinding van het experiment met bredere visiedocumenten in de gemeente.

- De actieve betrokkenheid van verschillende belanghebbenden (zowel uitvoering als leidinggevenden) bij de ontwikkeling en bijstelling van de leidraad.
- De inzet van gedreven professionals in de thema CoP die onder meer ervaringen verzamelden via interviews en uitkomsten analyseerden.

Zoals in de literatuur al aan bod kwam, gaat borgen en samenhang van leren ook om het vastleggen van leeropbrengsten op een vindbare plek. Door uitkomsten van evaluaties en de volgende stappen die hieruit voortvloeien in jaarplannen en visiedocumenten op te nemen, wordt de continuïteit van het leren versterkt. Tegelijkertijd betekent de verwevenheid van leren met uiteenlopende organisatieonderdelen dat het leerproces zich niet overal op dezelfde wijze en hetzelfde tempo ontwikkelt. Verschillen tussen teams en organisaties zijn daarom niet uitzonderlijk, maar een logisch gevolg van de context waarin het leren wordt vormgegeven.

2.1.3 Faciliteer leren door tijd, coaching en toegankelijk maken van kennis

Er zullen weinig professionals zijn die leren als onbelangrijk bestempelen. Toch komt leren niet vanzelfsprekend van de grond op de werkvloer. Om continu te kunnen leren en verbeteren in de werkpraktijk moeten professionals op diverse niveaus hier wel toe worden toegerust. Dit betekent facilitering in tijd, het toegang kunnen krijgen tot kennis en coaching om het leren te kunnen ondersteunen.

Diverse professionals die deelnemen aan de CoP signaleren dat leren weliswaar ook door leidinggevende en de organisatie als belangrijk wordt gezien, maar dat hiervoor vaak weinig tijd beschikbaar is. Leren wordt gezien als iets wat 'erbij' komt en caseloads of andere vormen van de waan van de dag, maken regelmatig dat er geen tot weinig tijd overblijft om te leren. Het hangt daarmee vaak af van de persoonlijke motivatie van de professional in hoeverre hier tijd voor wordt bewaakt of niet. Hiermee wordt leren een kwetsbare praktijk in de organisatie.

Daar komt bij dat medewerkers vaak ervaren dat relevante kennis niet altijd toegankelijk is in gemeentelijke organisaties: wetenschappelijke kennis opzoeken, evaluatiegegevens over de effectiviteit van projecten en de ervaringskennis van inwoners zijn regelmatig moeilijk vindbaar en te gebruiken voor medewerkers. In werkprocessen en begeleiding is het benutten van deze kennisbronnen niet standaard verwerkt. Terwijl deze kennisbronnen van groot belang zijn in het voeden van leerprocessen voor het versterken van de praktijk. Deze constatering van thema CoP-leden sluiten aan bij de bevindingen in literatuur over het belang van systemen om leeropbrengsten vast te leggen en te delen, van het creëren van mogelijkheden om te leren en van strategisch leiderschap gericht op het beschermen en ondersteunen van ruimte voor leren.

In diverse gemeenten die deelnamen aan de CoP, bleken leidinggevenden echter zoekende te zijn in hoe zij leerprocessen kunnen ondersteunen. Leidinggevenden (of dit nu teammanagers, of directeurs zijn) hebben een cruciale rol in het zetten van een norm en het in staat stellen van medewerkers om te kunnen en willen leren. Dit vraagt iets van deze leidinggevenden. Een deel van hen is echter aangenomen in een tijd waarin een andere politieke wind waaide, met meer nadruk op controlerend leiderschap. Ook hebben veel leidinggevenden zelf weinig de kans gehad om de benodigde kennis en vaardigheden voor de lerende organisatie te ontwikkelen. Ten slotte hebben leidinggevenden, net als anderen in de organisatie, ook te maken met de ambiguïteiten en botsende belangen van het werkveld waarin ook druk of efficiëntie en in bepaalde mate standaardisering spelen. Dit maakt het sturing op ruimte voor en ondersteunen van leren complex.

Het opereren in zo'n complexiteit vergt kennis en vaardigheden van leidinggevenden. In de thema CoP werd duidelijk dat leidinggevenden op diverse niveaus nog niet altijd over de benodigde kennis beschikten van het kader dat werd gebruikt – in dit geval IGM-. Een bepaalde kennisbasis daarin bleek in de praktijk essentieel om

het leren, gebaseerd op dat kader, verder in de organisatie een stevigere plek te geven. Deelnemers van de CoP investeerden hierop in diverse vormen van kennisdeling, als essentiële stap in dit proces. In andere gemeenten werd duidelijk dat leidinggevendenden de gesprekkencyclus graag meer inhoudelijk en lerend wilden vormgeven, maar de vaardigheden en handvatten misten om dit te kunnen doen. De ontwikkelde leidraad, die in voorgaande paragraaf al besproken werd, en toelichting hierop, stelden hen beter in staat om hun medewerkers te coachen in het leren maar versterkten tegelijkertijd hun eigen leiderschap gericht op leren.

Het werken aan strategisch leiderschap gericht op leren, zoals al werd aangestipt in de besproken literatuur, is dan ook een vereiste om de lerende organisatie te kunnen vormgeven. In plaats van te veronderstellen dat leidinggevendenden wel kunnen sturen op leren, is het nodig dat ook zij in gelegenheid worden gesteld hun leiderschap gericht op leren te versterken met de juiste kennis en begeleiding. Een inwerktraject voor nieuwe leidinggevendenden met aandacht voor het sturen op leren is hierin een mogelijke vorm. Het werken aan strategisch leiderschap gericht op leren is een voortdurend proces, mede door de vele personele wisselingen in gemeentelijke organisaties.

Tegelijkertijd is van belang dat leidinggevendenden vervolgens leren faciliteren door tijd structureel beschikbaar te maken, te zorgen voor toegankelijke kennisbronnen en coaching voor hun medewerkers en henzelf. Dit kan bijvoorbeeld door gebruiksvriendelijke systemen en door in processen het benutten en delen van diverse bronnen van kennis te integreren.

2.1.4 Organiseer en faciliteer structurele ontmoetingsruimte voor samen leren als vast onderdeel van de praktijk

Succesvol leren vindt in belangrijke mate collectief plaats door kennis en perspectieven uit verschillende bronnen uit te wisselen. Dit gezamenlijk leren van en met elkaar gaat niet vanzelf en moet georganiseerd worden.

Collectief leren maakt dat individuele professionals samen tot meer of sterkere leeropbrengsten kunnen komen dan alleen. Juist in ontmoeting en uitwisseling kunnen namelijk meerdere perspectieven, kennisbronnen en leeraanpakken worden gecombineerd. In zo'n dialoog kunnen onderliggende aannames aan de oppervlakte komen door de confrontatie met andere zienswijzen: zo kan een open leergesprek tussen collega's met een andere aanpak duidelijk maken welke veronderstellingen ieder maakt en ruimte geven om deze kritisch te wegen.

In de praktijk blijkt dat dit collectief leren niet vanzelfsprekend tot stand komt. Gemeentelijke organisaties kennen in het domein van Werk en Inkomen vaak een organisatiestructuur met aparte kolommen, afdelingen en specialisaties. Deelnemers van de CoP en inwoners signaleren grote verschillen in bijvoorbeeld rolopvatting en interpretatie van beleid tussen afdelingen binnen dezelfde gemeente.

Door ontmoetingsruimtes (in tijd, locatie, taken) voor structureel samen leren te faciliteren, kunnen verschillende perspectieven constructief voor leren worden benut. Met name collega's met andere zienswijzen, zoeken elkaar minder snel zelf op (Zacka, 2018) terwijl hier grote leerkansen liggen voor een sterkere werkpraktijk.

In de CoP is hier op kleine schaal mee geëxperimenteerd door een klein onderzoek in 2023 bij een van de deelnemende gemeenten. Hier zijn verwachtingen ten aanzien van professioneel handelen rondom een nieuwe functie in dialoog onderzocht, waarbij het perspectief van inwoners, managers en uitvoerend professionals met diverse achtergronden en rollen zijn betrokken. In dit geval zijn inwoners in een aparte bijeenkomst gesproken, vanwege de aanwezige machtsverhoudingen. De verwachtingen en ervaringen van inwoners over het professioneel handelen van de klantbegeleider inkomen, zijn benut in de dialoog met

professionals. Zo zijn aannames en verschillen in perspectief expliciet geworden onderzocht en konden uitkomsten worden benut in de doorontwikkeling van de organisatie. Dit was nog een eenmalig proces, wat de impact verkleint. Idealiter zijn dergelijke gesprekken een voortdurend en ingebed proces waardoor uitwerkingen kunnen worden geëvalueerd en vervolgstappen kunnen worden bijgesteld.

De waarde van meer structurele ontmoetingsruimte voor collectief leren werd onder meer ervaren in de bijeenkomsten van de thema CoP zelf. Hier werden structureel ontmoetingen gefaciliteerd tussen professionals van verschillende gemeenten en inwoners. Deze structurele ontmoetingsruimte bood een platform waar verschillen in perspectief en ervaring uit diverse contexten werden uitgewisseld als gezamenlijk leerproces gericht op een sterkere praktijk. Daarin werd duidelijk dat het werken met een vrij vaste groep helpend is. Een wisselende groep deelnemers bemoeilijkt het opbouwen van vertrouwen en het leerproces.

Dialogoog tussen diverse perspectieven van medewerkers, afdelingen, gemeenten, externen én inwoners levert belangrijke leeropbrengsten op. Voor een effectief leerproces is het daarom van belang om deze dialoog doordacht te organiseren en faciliteren.

2.2 Didactische uitgangspunten voor organisatieleren

Naast het scheppen van voorwaarden om te kunnen leren vraagt organisatieleren ook dat er wordt nagedacht over de vraag HOE leren rondom professionalisering en gewogen maatwerk het beste kan worden bevorderd. Het gaat met andere woorden om didactische uitgangspunten voor het bevorderen van het leren. De ervaringen in de CoP leiden tot een aantal van deze uitgangspunten, die overigens niet los kunnen worden gezien van de eerder besproken voorwaarden. De didactische uitgangspunten geven richting aan het vormgeven van concrete leerbijeenkomsten en het maken van afspraken over de onderlinge communicatie tijdens dergelijke bijeenkomsten.

2.2.1 Investeer in kennis en vakmanschap

Zoals in de inleiding is besproken vormen erkende kennis en kunde de basis van professioneel handelen. Kennis en kunde van professionals hebben een basis in de beroepsopleiding die ze hebben gevolgd en ontwikkelen zich door de praktijkervaring die zij in het werk opdoen en trainingen of opleidingen die zij volgen. Van een standaard beroepsopleiding gericht op het domein van Werk en Inkomen is nu echter nog geen sprake. Professionals in dit domein hebben dan ook allerlei opleidingen achtergrond, waarin begeleidingsmethodes of kennis van de arbeidsmarkt niet per definitie opgenomen zijn. Voor gezamenlijk organisatieleren is echter meer nodig dan deze individuele ontwikkeltrajecten van professionals, zeker als deze nog geen onderdeel zijn van een bredere organisatievisie op de beoogde professionele standaard.

In de CoP bleek daarom gezamenlijke kennisopbouw een wezenlijk didactisch uitgangspunt te zijn in de ontwikkeling van een professionele organisatie. Daarbij ging het bijvoorbeeld om kennisoverdracht en training van vaardigheden in trainingen rondom het IGM. Omgekeerd bleek het ontbreken van basiskennis over deze professionele standaard het gezamenlijk leren juist te belemmeren of vertragen. Kennisopbouw kan ook betrekking hebben op de gezamenlijke analyse van veranderbehoeften in de organisatie ten aanzien van het verbeteren van de uitvoeringskwaliteit. Wat moet er anders in de organisatie om volgens de professionele standaard te kunnen werken?

Van belang is verder dat kennisopbouw zich richt op daadwerkelijk geconstateerde hiaten in kennis en kunde zodat de relevantie voor verbetering van de uitvoering helder is. Kennis opbouwen rondom geconstateerde hiaten kan gaan om leren rondom nieuwe thema's maar kan zich ook richten op benodigde actualisering van bestaande kennis. Dit geheel vraagt doordachte agendering van trainingen en cursussen.

In de CoP is wetenschappelijke, deels theoretische kennis bewust onderdeel gemaakt van deze kennisopbouw. De standaard gewogen maatwerk heeft zoals besproken een wetenschappelijke basis. In de CoP zijn daarnaast ook wetenschappelijke inzichten gebruikt en gedeeld over organisatieleren en professionalisering in het domein van Werk en Inkomen.

Wetenschappelijke kennis lijkt soms abstract en ingewikkeld, maar helpt wel om mechanismen en patronen die de uitvoeringskwaliteit mee bepalen beter te doorzien. Bovendien heeft wetenschappelijke kennis door de wijze waarop deze in de wetenschappelijke gemeenschap tot stand komt een hoge mate van betrouwbaarheid en controleerbaarheid. Tegelijkertijd heeft de CoP laten zien dat deze kennisbron alleen bekijft als deze praktisch wordt gemaakt, door deze te verbinden aan het dagelijks handelen van professionals en de dilemma's en vragen die zich daarbij voordoen.

2.2.2 Leer kortcyclisch en iteratief

Een volgend belangrijk didactisch uitgangspunt betreft het organiseren van leerprocessen op een kortcyclische manier waarin leren, veranderen in de praktijk en evalueren elkaar snel opvolgen volgens het oude credo 'al doende leert men'. In de wereld van actie-onderzoek wordt dit wel 'exemplarisch leren' genoemd.

Door leren en handelen bewust te verbinden, bekijken inzichten beter én kan beter worden ingespeeld op een dynamische omgeving. Een valkuil in lerende organisaties is namelijk om te lang te blijven 'hangen' in het maken van analyses, trainingen te bieden die los staan van ervaren uitvoeringsvraagstukken of om te werken volgens blauwdrukken die geen recht kunnen doen aan de diverse uitvoeringspraktijk.

Een voorbeeld dat in de CoP is beproefd betreft de eerder genoemde handreiking voor het gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Dit thema is gekozen omdat hier een veranderbehoefte bestond in twee gemeenten. Vervolgens hebben deelnemers gezamenlijk, in relatief korte tijd, op basis van gezamenlijk onderzoek in de praktijk en inbreng van bestaande kennis een prototype gemaakt voor het voeren van dit gesprek. Een gemeente heeft dit prototype aangepast naar de eigen uitvoeringspraktijk en hiermee gedurende enkele maanden geëxperimenteerd³. Op basis van de evaluatie hiervan is de handreiking aangepast en is deze gemeente verder gaan experimenteren met het voeren van deze gesprekken.

2.2.3 Benut verschillende perspectieven

Tijdens leerprocessen worden ogenschijnlijke vanzelfsprekendheden ter discussie gesteld. Nieuwe inzichten kunnen tot een andere blik op de (kwaliteit van) de uitvoering leiden. De CoP heeft bevestigd dat dit 'rammelen' aan vastliggende overtuigingen goed kan plaatsvinden door verschillende perspectieven op hetzelfde onderwerp bij elkaar te brengen en te benutten als bron voor gezamenlijk leren. Juist als die perspectieven en opvattingen (deels) verschillen ontstaat de noodzaak om de eigen overtuigingen te bevragen of om nieuwe kennis op te doen. Zo leidt een presentatie van een deelnemende inwoner tot inzichten over de taal en het contact leggen met inwoners door gemeentelijke organisaties. Veronderstellingen over wat de 'goede aanpak' is, worden kritisch besproken en aangescherpt waarna verkend wordt wat nodig is om de juiste manier van contact maken te faciliteren als organisatie. Ook leidde

³ In de bijlage staan deze handreikingen.

uitwisseling tussen professionals over de volgende stap in leerprocessen regelmatig tot nieuwe ideeën en inzichten.

In de thema- CoP zelf waren verschillende perspectieven dus bewust vertegenwoordigd: uiteenlopende gemeenten (groot en klein), verschillende professionele rollen (uitvoerders, managers en stafmedewerkers), inwoners en onderzoekers. Kennis uit praktijk, onderzoek en ervaring werden zo samengebracht. Om het benutten van deze verschillende perspectieven vruchtbaar te maken waren onderling vertrouwen en respectvolle communicatie cruciaal. Hiervoor was een procesbegeleider aanwezig die hierop toezag. Het verbinden van meerdere perspectieven is in gemeenten niet altijd gebruikelijk. Daarom is het zoeken naar de vorm waarin dit het beste kan gebeuren. Leren vindt doorgaans plaats in de eigen functiegroep (bijvoorbeeld via intervisie of management retreats) en het structureel betrekken van onderzoeks- of inwonerperspectieven is ongebruikelijk. Toch hebben verschillende gemeenten hier wel mee geëxperimenteerd. Twee gemeenten hadden bijvoorbeeld een klankbordgroep van inwoners rondom allerlei ontwikkelvragen ten aanzien van dienstverlening. Een gemeente heeft (los van de CoP) een onderzoeker in dienst genomen met de opdracht bij te dragen aan professionaliseringsbeleid voor de hele organisatie.

2.2.4 Leer van en met inwoners en ervaringsdeskundigen

Inwoners en ervaringsdeskundigen bieden een van de perspectieven waarvan geleerd kan worden in het ontwikkelen van een professionele organisatie. Hun geleefde ervaring met de feitelijk door gemeenten geboden dienstverlening biedt een belangrijke bron voor het benoemen van verbeterpunten en het vormgeven en evalueren van veranderingen. Omdat zij zich in een andere (machts-)positie bevinden dan professionals, hun managers en onderzoekers is het nadenken over de manier waarop hun perspectief tot zijn recht kan komen een apart didactisch uitgangspunt.

Specifiek leiden de ervaringen in de CoP tot de volgende uitgangspunten.

- Bewaak en bevorder gelijkwaardigheid tussen inwoners en professionals door in leerprocessen de kennis van inwoners serieus en expliciet met elkaar te bevragen. Serieus nemen betekent ook, dat net zoals professionele of onderzoekskennis ervaringskennis bediscussieerd kan worden en niet als vanzelfsprekende waarheid wordt besproken;
- Zorg voor ruimhartige facilitering van inwoners die (doorgaans op vrijwillige, onbetaalde basis) betrokken zijn bij leerprocessen (reiskosten, vergoeding, middelen, afstemming op beschikbaarheid).
- Bespreek vooraf en gaandeweg wederzijdse verwachtingen en wensen over inzet, opbrengst, invloed van inwoners. Het vroegtijdig betrekken van inwoners in het leertraject kan daarbij helpend zijn, omdat dan ook de formulering van leervraag en het ontwerp van het traject in gezamenlijkheid kan plaatsvinden.
- Vermijd jargon (of leg dit steeds goed uit) en zorg in communicatie voor afstemming op zowel professionele als ervaringsdeskundige deelnemers.
- Maak ruimte voor het leren over en in de samenwerking tussen professionals en inwoners: waar zaken in de interactie van het samen leren niet goed genoeg zijn verlopen, verken met de deelnemende professionals en inwoners wat maakte dat het misliep, en wat nodig is om het samen beter te doen.

2.2.5 Sluit aan bij de praktijk en bestaande dynamiek

Nauw verbonden aan het uitgangspunt van kortcyclisch leren is het uitgangspunt om zo veel mogelijk aan te sluiten bij behoeften in de bestaande praktijk en organisatiedynamiek. Met andere woorden, 'go with the flow'. Leerprocessen zijn niet gericht op introductie van geheel nieuwe werkwijzen of systemen, maar op verrijking en verbetering van bestaande werkwijzen.

Zodra investeringen in leerprocessen als 'extra belasting' worden ervaren, of niet passend bij lopende ontwikkelingen en ambities van de organisatie bestaat het risico dat deze processen stokken. Dit ontbreken van ervaren verbinding van de CoP met de lopende organisatie was voor twee gemeenten reden om er (tijdelijk) uit te stappen.

De consequentie van dit uitgangspunt is dat deelnemers tijd en ruimte moeten krijgen om bestaande behoeften en de uitgangssituatie (voor het leren) in de eigen organisatie goed te analyseren en van daaruit aangrijpingspunten voor kortcyclisch leren te vinden. Zeker in grote gemeentelijke organisaties is dit niet altijd eenvoudig. De CoP heeft geleerd dat het soms behoorlijk lang (meer dan een jaar!) kan duren voordat deze uitgangssituatie echt helder is. Toch is dit een belangrijke stap om het juiste momentum en draagvlak te vinden voor de leerprocessen. Als deze stap wordt overgeslagen bestaat het risico dat het eigenaarschap voor het ontwikkelen van een professionele organisatie bij een te kleine groep medewerkers blijft liggen die onvoldoende invloed hebben en ervaren om de grotere 'stroom' van de organisatie bij te sturen.

Hoewel dit uitgangspunt dus focust op aansluiting op het bestaande in het heden in de organisatie, is het ook van belang oog te hebben voor de historie in de organisatie: welke eerdere dynamieken kenmerkend waren in het verleden de aanpak? Niet alleen kennen veel inwoners die al langer te maken hebben met de gemeentelijke dienstverlening ook dat verleden, ook de manier waarop medewerkers leren in het heden wordt hierdoor gekleurd.

Tenslotte past bij dit uitgangspunt om in leerprocessen zoveel mogelijk gebruik te maken van concrete casuïstiek en dagelijkse werkervaring als leerbasis. Casuïstiek verwijst hier niet zo zeer naar situaties van inwoners, maar naar ervaringen met concrete werkwijzen en ervaringen met het bevorderen van leerprocessen in de organisatie. In de CoP is dit principe toegepast door tijdens bijeenkomsten deelnemers uit te nodigen steeds concrete veranderambities binnen de eigen invloedssfeer te benoemen en in de volgende bijeenkomsten terug te komen op de bedoelde en onbedoelde resultaten van de ingezette acties.

3. Conclusie

De ervaringen uit vier jaar samenwerking binnen de community of practice Gewogen Maatwerk in de themagroep *Professionele organisatie* hebben geleid tot een aantal principes om de lerende organisatie te versterken gericht op het bevorderen en mogelijk maken van professionele dienstverlening aan inwoners in het domein Werk en Inkomen.

De deelnemende gemeenten, inwoners, cliëntvertegenwoordigers en onderzoekers hebben gezamenlijk vastgesteld dat organisatieleren vraagt om duidelijke randvoorwaarden. Een gedeelde en concrete visie op professionele kwaliteit, structurele borging van leren in de dagelijkse praktijk, voldoende tijd en ondersteuning voor ontwikkeling, en duurzame ontmoetingsruimten voor collectief leren vormen essentiële voorwaarden voor succesvolle professionalisering. Daarnaast blijkt op didactisch vlak essentieel dat actief wordt ingezet op gezamenlijke kennisopbouw en kortcyclische en iteratieve leerprocessen. Daarbij biedt het benutten van verschillende perspectieven, met daarin bijzondere aandacht voor inwoners als volwaardige kennispartners, enorme kansen om vanzelfsprekendheden te doorbreken en te komen tot nieuwe inzichten. Door het leren direct te laten aansluiten op de dynamiek van de organisatiecontext wordt voorkomen dat leren iets 'extra's' wordt.

De handreiking onderstreept dat professionalisering een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van bestuurders, leidinggevend en uitvoerende professionals. Strategisch leiderschap, gericht op het stimuleren en faciliteren van leren op alle niveaus, speelt daarbij een cruciale rol.

De belangrijkste les uit de community of practice is dan ook dat duurzame kwaliteitsverbetering ontstaat wanneer leren een integraal onderdeel wordt van het dagelijkse handelen van zowel medewerkers als de organisatie als geheel. De negen geformuleerde principes bieden gemeenten geen blauwdruk, maar wel een richtinggevend kader om te werken aan een lerende organisatie gericht op het bevorderen en mogelijk maken van professionele dienstverlening aan inwoners in het domein Werk en Inkomen.

4. Literatuurlijst

Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy*. Russell Sage Foundation.

Neeleman, A. (2024). Lerend leiderschap in de lerende school. Hogeschool Rotterdam. Te raadplegen via <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/contentassets/49c0741c08444b079e4d6a3f0ce3b29c/lerend-leiderschap-in-de-lerende-school---openbare-les-dr.-annemarie-neeleman.pdf>.

Nothdurfter, U. 2016. "The Street-Level Delivery of Activation Policies: Constraints and Possibilities for a Practice of Citizenship." *European Journal of Social Work* 19 (3–4): 420–440. doi:10.1080/13691457.2015.1137869.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Random House.

Uvhagen, H., A. Gärdegård & C. Klinga (2024): Through the lens of learning organization theory: strategies used when introducing new work methods as described by practitioners and leaders in social services, *Nordic Social Work Research*, 10, 1–17. DOI: 10.1080/2156857X.2024.2329945

van Berkel, H. H. A., & van der Aa, P. H. J. (2019). *Versterking methodisch werken via HRM. Een kwantitatief onderzoek naar ondersteuning van professionele dienstverlening onder klantmanagers bij sociale diensten*.

Woudstra, L. S. E., Bruel, D. M. M., & Pannebakker, N. (2026). Lerende organisaties en leernetwerken in het sociaal domein: Hoe verschillen ze, overlappen ze en versterken ze elkaar? TNO.
<https://publications.tno.nl/publication/34646058/oYLTlc6y/TNO-2026-R16101.pdf>

Wierdsma, A. & J. Swieringa (2017). *Lerend organiseren*. Noordhoff Uitgevers. 4^e druk.

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, 15(1), 31–55.

Zacka, B. (2017). *When the state meets the street : public service and moral agency*. The Belknap Press of Harvard University Press.

5. Bijlagen

5.1 Gespreksleidraad algemeen prototype



<https://tinyurl.com/7tf8p28t>

Bovenstaande QR-code en link is een koppeling naar de leidraad. De leidraad is in opzet een PowerPointpresentatie waarin knoppen bruikbaar zijn om door te klikken. Dit prototype is vervolgens in Arnhem aangepast op een eigen product op maat, waarbij een uitsnede is gemaakt. Deze leidraad op maat is weergegeven bij 5.2.

5.2 Gespreksleidraad Arnhem

In Arnhem is het prototype van de leidraad in diverse stappen vertaald naar onderstaande formulieren voor consultants en regisseurs.

5.2.1 Voorbereiding en bilaformulier consultants Arnhem

Inleiding

Binnen W&I leren we door te reflecteren op ons handelen en werken we methodisch (PDCA) vanuit een bepaalde visie. Een belangrijke tool hierbij is het kwartaalgesprek met je leidinggevende waar er ruimte is om te praten over de inhoud van je werk. In teams (Cluster W&I) vind je onder de Gedeelde documenten 'Leren en Ontwikkelen' de submap 'Kwartaalgesprekken' het bila-formulier.

Het bila-formulier gebruik je als ondersteuning bij de voorbereiding van je gesprek. Na het gesprek bepaal je samen met je leidinggevende wat je wel en niet wil vastleggen.

Het formulier is een 'levend' bestand tussen jou en je leidinggevende, voortbouwend op eerdere gesprekken. Uiteraard kun je voor een volgend gesprek ditzelfde bestand verder gebruiken. Het wordt niet opgenomen in je personeelsbestand en alleen gedeeld met jezelf en je leidinggevende.

Reflectie

Het is de bedoeling dat je voorafgaand aan je bila aan de hand van één of twee voorbeelden gaat reflecteren over jouw professioneel handelen. Het gaat niet om goed of fout maar om hoe kan ik mijzelf als professional verbeteren. Je bent vrij om de reflectie op je eigen manier vorm te geven, hieronder staan een aantal onderwerpen en verdiepende vragen die je kunnen helpen.

Deze reflectie deel je max. 3 dagen voor je ingeplande bila met jouw leidinggevende zodat deze zich ook kan voorbereiden op het gesprek.

Onderwerpen en verdiepende vragen die kunnen helpen

Contact met (vertegenwoordigers van) inwoners

- Wat was het doel van het gesprek
- Hoe had je je voorbereid en wat had je anders kunnen doen?
- Hoe heb je contact gemaakt met de inwoner?
- Wanneer merkte ik dat het contact goed liep? Waardoor kwam dat en wat wil je vasthouden?
- Wanneer verliep het contact minder goed? Wat gebeurde er toen? Wat zou je de volgende keer anders doen?
- Heb je voldoende geluisterd, of vooral gestuurd? En waaruit blijkt dit?
- Waar moest je balanceren tussen regels en maatwerk?
- Heb je duidelijk gecommuniceerd over wat wel en niet mogelijk is?
- Welke ondersteuning of kennis heb je nodig om dit te verbeteren?

Toepassen van maatwerk/ evenredigheidsbeginsel/ gebruik van je discretionaire ruimte

- Met welke partijen/afdelingen heb je geschakeld?
- Hoe ben je tot een afweging gekomen?
- Wat maakt het dat je tot deze afweging bent gekomen?
- Waren er andere uitkomsten mogelijk geweest en zo ja, welke dan?
- Hoe kijk je zelf terug op de manier waarop je de afweging hebt gemaakt?
- Welke lering trek je uit deze casus?
- Wat heb je nodig om een volgende keer een betere/andere afweging te maken? (Als nodig)

Invulling van autonomie en eigenaarschap in je eigen functie

- Wanneer ervaar je voldoende autonomie en wanneer niet?
- Welke regels/kaders helpen mij en welke belemmeren mij?
- Hoe ga je om met de grijze gebieden of interpretatieruimte in de wet en beleid?
- Hoe vaak kies je voor maatwerk in plaats van de standaardtoepassing? Hoe maak je deze afweging?
- Hoe ga je om met tegenstrijdige belangen (bijvoorbeeld rechtmatigheid vs. maatwerk)
- Hoe ga ik om met fouten of twijfelgevallen in mijn werk?
- Wat heb je nodig om je autonomie te vergroten?

Samenwerking met collega's van je eigen team, senioren en met andere teams

- Wanneer stem je actief af met collega's en ketenpartners?
- Welke houding neem je aan in de samenwerking (afwachtend, sturend of gelijkwaardig)?
- Is je afstemming een bewuste keuze of een vorm van onzekerheid?
- Durf je afwijkende keuzes toe te lichten en te verdedigen?
- Wat doe je zelf om de samenwerking soepeler te laten verlopen?

Bila/caseload formulier van: *naam

Dit document is een levend bestand tussen de professional en leidinggevende. Het is bedoeld om je voorbereiding vooraf in te vullen zodat je leidinggevende zich ook gedegen kan voorbereiden op het gesprek. Vervolgens kunnen jullie samen afspreken wat jullie willen vastleggen na het gesprek.

Datum:

- **Vorbereiding**

Zet hier je voorbereiding neer 3 dagen voor het geplande gesprek. Het gaat om je reflectie op jouw professionele handelen richting inwoners met voorbeelden.

- **Persoonlijk**

Ruimte voor persoonlijk gesprek. Je kunt hier na het gesprek een korte notitie maken of het leeglaten.

- **Power BI / Suite (werkprocessen)**

Ruimte om je werkvoorraad op kwantiteit te bespreken. Je kunt hier na het gesprek een korte notitie maken of het leeglaten.

- **Reflectie**

Ruimte om de reflectie met voorbereiding te bespreken. Je kunt hier na het gesprek een korte notitie maken of het leeglaten.

- **Afspraken**

Maak hier een korte notitie over de gemaakte afspraken a.d.h.v. het gehele gesprek.

5.2.2 Voorbereiding en caseloadformulier regisseurs

Inleiding

Binnen W&I leren we door te reflecteren op ons handelen en werken we methodisch (PDCA). Een belangrijk onderdeel van het kwartaalcaseloadgesprek met de senior regisseurs is praten over de inhoud van je werk. In teams vind je onder de map 'Leren en Ontwikkelen' de submap 'Kwartaalgesprekken regisseurs'. Hierin staat o.a. het caseloadgesprek-formulier, extra informatie over het integratieve gedragsmodel (IGM) en de 12 leidende gedragsprincipes.

Caseloadgesprek

Het caseloadgesprek met je senior bestaat uit het bespreken van verschillende onderdelen o.a.: inhoudelijke reflectie, PowerBI, caseload & teamcaseload, je weekinvulling.

Dit formulier gebruik je als ondersteuning bij de voorbereiding van het gesprek. Na het gesprek bepalen jullie samen bepalen wat je wel en niet wil vastleggen.

Dit formulier is een 'levend' bestand tussen jou en je senior, voortbouwend op eerdere gesprekken. Uiteraard kun je voor een volgend gesprek ditzelfde bestand verder gebruiken. Het wordt niet opgenomen in je personeelsbestand en alleen gedeeld met jezelf en je senior.

- **Reflectie:**

Voorafgaand aan het caseloadgesprek ga je reflecteren op een of meerdere van de 12 leidende gedragsprincipes. Het gaat om jouw ervaring hiermee richting de inwoner. Je bent vrij om de reflectie op je eigen manier vorm te geven. Hieronder staan wel voorbereidende vragen en onderwerpen die je kunnen helpen.

- **PowerBI:**

Voorafgaand aan het caseloadgesprek ben je verantwoordelijk om vanuit PowerBI informatie aan te leveren over je caseload. In het formulier zie je de belangrijkste onderdelen. Je kunt dit verder aanvullen.

- **Weekinvulling:**

Dit is een onderdeel wat jullie samen bespreken. Denk bijvoorbeeld aan: hoe zit een gemiddelde week er voor jou uit (afspraken, overleggen, werkgroepen), lukt het om je inwoners tijdig te spreken, welke activiteiten komen nog meer bij je werk kijken etc.

Voorwaarden

Het ingevulde formulier deel je max. 3 dagen voor je ingeplande gesprek met de senior zodat deze zich ook kan voorbereiden op het gesprek. Heb je het niet aangeleverd, dan kan het gesprek niet doorgaan.

We willen blijven leren en ontwikkelen, heb je feedback, vragen of andere op- en/of aanmerkingen over dit formulier laat dit dan weten aan je senior of leidinggevende.

#	Leidende gedragsprincipes	Voorbeelden uit ervaringen van inwoners en professionals
1	Bewust rekening houden met het verschil in macht in de begeleiding	"Bewust zijn van machtsverschillen"; "Respectvolle benadering"
2	Helder zijn over wat volgens de wettelijke kaders kan en niet kan	"Duidelijk en eerlijk zijn over wat er verwacht wordt en wat mogelijk is"; "Angst voor sancties"; "Verschillen in behandeling tussen inwoners"
3	Voldoende tijd en ruimte nemen om elkaar te leren kennen	"Tijd nemen om elkaar te leren kennen"; "Oprechte interesse tonen"; "Gesprekken zonder vast doel / laagdrempelig contact"
4	Opbouwen van wederzijds vertrouwen	"Je gehoord en gezien voelen"; "Doen wat je zegt en zeggen wat je doet"; "Warme overdracht naar een andere professional"
5	Aansluiten bij het gewenste toekomstperspectief van de inwoner	"Het doel van de inwoner is het vertrekpunt"; "Het perspectief van de inwoner niet afpakken"; "Actief meedenken met de inwoner"
6	Ruimte geven om de inwoner zelf te laten ontdekken wat haalbaar is	"Tijd en ruimte krijgen om het zelf te ontdekken"; "Een realistisch beeld schetsen"
7	Samen met de inwoner beslissen over de inhoud van het traject	"Niet over mij praten, maar met mij"; "Samen een plan maken"; "Opties bespreken en samen kiezen"
8	Versterken van het vertrouwen in eigen kunnen van de inwoner	"Kleine stappen zetten"; "Complimenten geven"; "Successen erkennen"
9	Versterken van het omgaan met tegenslag van de inwoner	"Begeleiding bij (mogelijke) tegenslag"; "Bespreken hoe om te gaan met tegenslagen"
10	Gebruiken van het sociale netwerk van de inwoner	"Gebruik maken van het netwerk"; "Positieve voorbeelden"; maar ook: "Omgaan met niet helpende contacten"
11	De stress verminderen door grip te krijgen op urgente belemmeringen	"Eerst urgente problemen stabiliseren"; "Zorgen bespreekbaar maken"
12	Rekening houden met het tempo en de belastbaarheid van de inwoner	"Je moet er klaar voor zijn om een volgende stap te zetten"; "Geduld tonen"; "Voldoende tijd krijgen om een stap te zetten"

Vorbereidende vragen die kunnen helpen bij reflecteren:

- Hoe krijgt dit principe aandacht in jouw gesprekken met de inwoner?
- In welke situatie ging dit vanzelf?
- In welke situatie ging dit moeizaam?
- Waar zat het verschil in tijdens deze situaties?
- Wat is volgens jou de gewenste situatie rondom dit principe?
- Wat heb je nodig om de gewenste situatie te bereiken?

Caseloadgesprek formulier van: *naam*

Dit document is een levend bestand tussen de regisseur en senior regisseur. Het is bedoeld om je voorbereiding vooraf in te vullen zodat de senior ook zich gedegen kan voorbereiden op het gesprek. Vervolgens kunnen jullie samen afspreken wat jullie willen vastleggen na het gesprek.

Datum:

- **Reflectie**

Zet hier je voorbereiding neer 3 dagen voor het geplande gesprek. Het gaat om je reflectie op toepassen van de leidende gedragsprincipes richting inwoners met voorbeelden.

- **Power BI/ suite**

Haal in ieder geval de volgende informatie uit PowerBI:

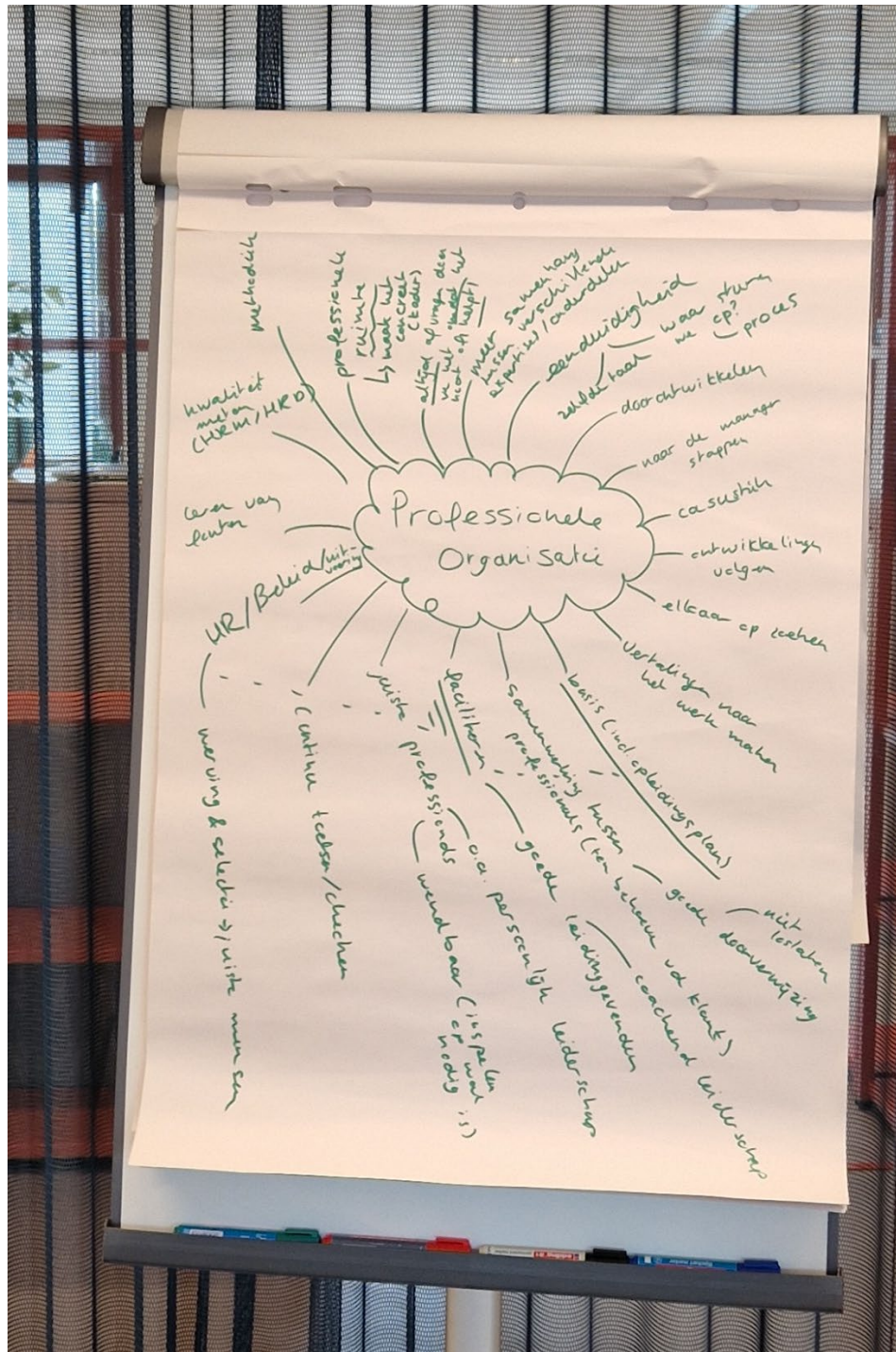
- Aantal dossiers:
- Activiteiten:
- P-ladder percentage:
- Met blokkades:
- Aankomende werkprocessen in beeld:
- (FF)LKS: Ontheffingen

- **Afspraken**

Maak hier een korte notitie over de gemaakte afspraken a.d.h.v. het gehele gesprek.

5.3 Mindmaps/brainstorm relevante organisatiekenmerken professionele organisatie start thema CoP

Onderstaande afbeeldingen geven een beeld van de eerste verkenningen die zijn gemaakt met thema CoP leden van relevante aspecten van de professionele organisatie.



- ethisch kompas door meer perspectieven / doorbreken
- welke actoren vormen prof.org?

Prof.org

- Burger centraal.
- faciliteert omgaan met ambiguïteit. → volden we aan bestaande
- zorgzaam als wg naar medewerkers

- ruimte leren met en van collega's

- bespreekbaar + kritische vragen

- spreekt de burger.

- inzichten nieuwe medew. benutten

→ kwaliteit: plan - do - check - act

→ risico management. Prioriteit

→ autoriteit.

→ helder kader waarop valmans
↳ alle geledingen. autonomie

wg cliënten uitvoerders

→ middelen

casebased
instrument

↳ digitaliseren.

→ #partijen → flexibiliteit
snelheid

