Handreiking

Stevige lokale teams

Van landelijke ambities naar de lokale praktijk.

Auteurs: Marieke van der Heijde en Jesca Wellink

Wyzer
Maak morgen

Maak morgen.

Wij brengen vooruitgang in beweging. We maken stappen. En gaan uitdagingen aan. Altijd met de blik vooruit.

Wij geloven in een sterke publieke zaak. In lokale impact. In mensen die mensen helpen. Publieke professionals. Op de juiste plek aan de slag. Nieuwsgierig. Leergierig.

Wyzer – Maak morgen.

Inhoud

	Aanleiding en context	2
	Leeswijzer	4
1	**Samenvatting van de bouwstenen**	5
2	**De 13 bouwstenen en bijbehorende praktijkvoorbeelden**	7
2.1	Bouwsteen 1: Een eenvoudig(er) systeem, met de inwoner als uitgangspunt	8
2.2	Bouwsteen 2: Laagdrempelig: dichtbij, vindbaar, zichtbaar, benaderbaar	10
2.3	Bouwsteen 3: Werken aan een sterke relatie met de sociale pedagogische basis	12
2.4	Bouwsteen 4: Achterliggende patronen en systeemknelpunten	14
2.5	Bouwsteen 5: Brede blik, brede analyse	16
2.6	Bouwsteen 6: Professionals met de juiste houding, vaardigheden en kennis	19
2.7	Bouwsteen 7: Zelf (basis)hulp bieden en vertrouwd aanspreekpunt blijven	21
2.8	Bouwsteen 8: Duidelijke afspraken voor integrale en domeinoverstijgende samenwerking	23
2.9	Bouwsteen 9: Streven naar soepelere overgangen in de levensloop	25
2.10	Bouwsteen 10: Inwoners met levenslange en/of levensbrede beperkingen	27
2.11	Bouwsteen 11: Mandaat over gemeentelijke beleidsterreinen heen	29
2.12	Bouwsteen 12: Oog voor (on)veiligheid	32
2.13	Bouwsteen 13: Bewust omgaan met wat passend is en nodig is, ook gezien de schaarste aan mensen en middelen	34
3	**Van bouwstenen naar (lokale) actie**	36
	Noten en bronnen	43
	Colofon	44

Aanleiding en context

Het aantal jeugdigen dat gebruikmaakt van jeugdhulp is de afgelopen jaren sterk toegenomen[1], terwijl tegelijkertijd de beschikbaarheid van professionals onder druk staat en de kosten blijven stijgen. Gemeenten, zorgaanbieders en andere maatschappelijke partners staan daardoor voor de uitdaging om ondersteuning toegankelijk, betaalbaar en toekomstbestendig te organiseren.

De Hervormingsagenda Jeugd[2], het Richtinggevend Kader Toegang, Lokale Teams en Integrale Dienstverlening[3] en het Convenant Stevige Lokale Teams[4] (zie figuur 1) geven richting aan deze beweging. Ook binnen het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) wordt nadrukkelijk ingezet op stevige lokale teams als verbindende schakel tussen het sociaal en medisch domein.[5] In het AZWA worden stevige lokale teams gekoppeld aan de ontwikkeling van hechte wijkverbanden en een sterke lokale basisinfrastructuur, met als doel inwoners eerder passende ondersteuning te bieden en zwaardere zorg waar mogelijk te voorkomen.

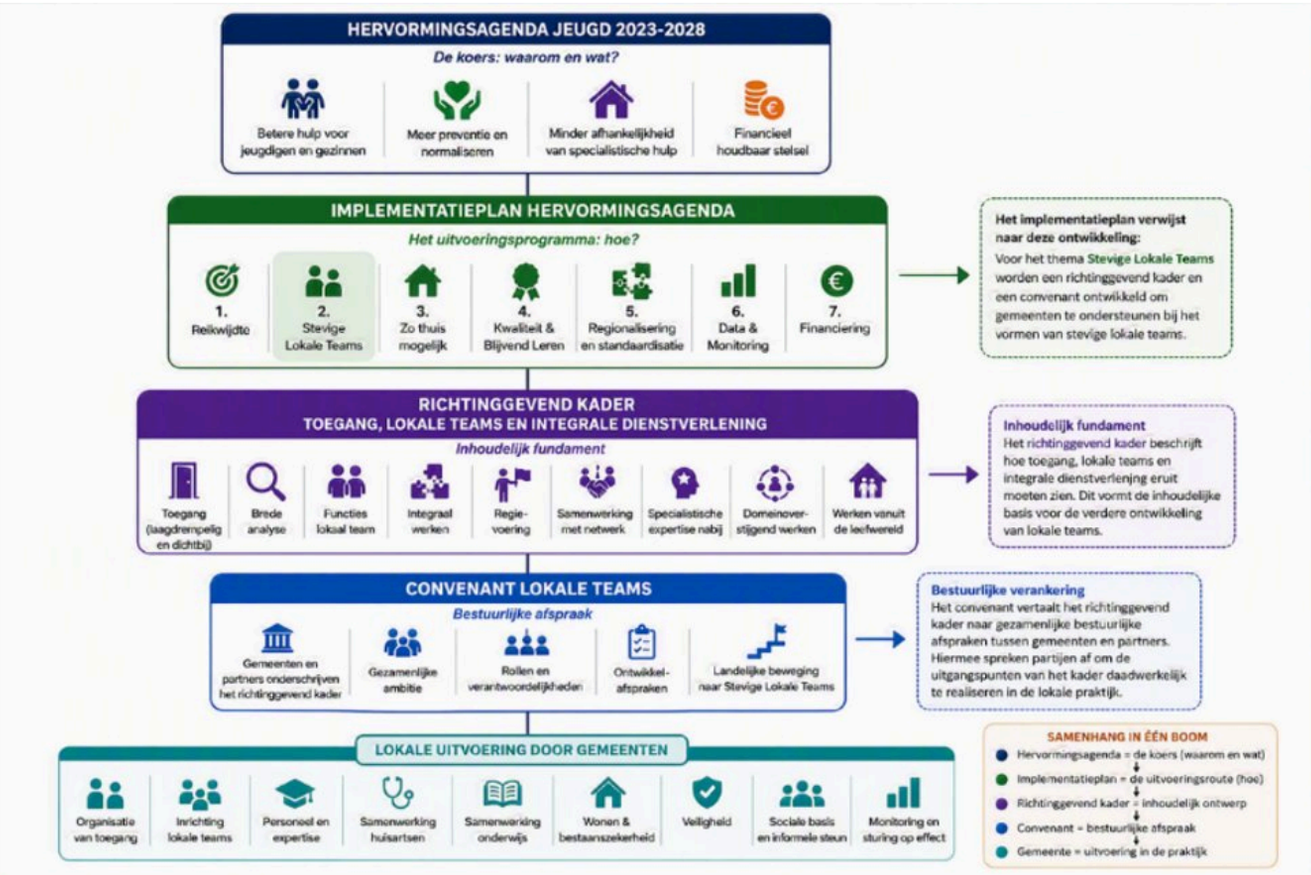
Centraal in al deze ontwikkelingen staat de ambitie om ondersteuning dichter bij inwoners te organiseren, beter aan te sluiten op de leefwereld van gezinnen en de samenwerking tussen zorg, welzijn, onderwijs en andere domeinen te versterken. Oftewel: het ontwikkelen van stevige lokale teams. Dit betreft integraal werkende teams van professionals die inwoners laagdrempelig ondersteunen, waar mogelijk zelf basisondersteuning bieden, specialistische expertise betrekken wanneer dat nodig is en samen met inwoners, hun netwerk en maatschappelijke partners werken aan passende ondersteuning dichtbij huis[6].

Van landelijke ambities naar de lokale praktijk

De opgave voor gemeenten is helder: ondersteuning moet meer integraal worden georganiseerd, met aandacht voor het hele gezin, een betere verbinding tussen domeinen en een sterkere inzet van de sociale basis en informele netwerken. Tegelijkertijd groeit het besef dat niet iedere hulpvraag specialistische zorg vereist en dat veel ondersteuning dichter bij inwoners kan worden geboden.

De ambities en uitgangspunten voor deze ontwikkeling zijn uitgewerkt in het Richtinggevend Kader Toegang, Lokale Teams en Integrale Dienstverlening[7] en bekrachtigd in het Convenant Stevige Lokale Teams[8]. Hoewel deze documenten een belangrijke basis bieden, laten zij bewust ruimte voor lokale invulling. Juist die ruimte roept in de praktijk vragen op. Hoe geef je stevige lokale teams concreet vorm? Wat betekent dit voor de samenwerking tussen jeugd, Wmo en participatie? Welke keuzes zijn nodig in organisatie, mandaat en samenwerking? En hoe zorg je ervoor dat stevige lokale teams daadwerkelijk het verschil maken voor inwoners? Binnen

Wyzer zien wij deze vragen dagelijks terug in ons werk bij gemeenten en maatschappelijke partners. Juist omdat wij werken in uiteenlopende contexten, van kleinere gemeenten tot grotere steden, zien wij wat werkt, waar gemeenten tegenaan lopen en welke keuzes bepalend zijn voor succes. Daarom hebben wij deze handreiking ontwikkeld. Niet als blauwdruk, maar als praktisch hulpmiddel om de vertaling te maken van landelijke ambities naar de lokale praktijk.



Figuur 1: Route van landelijke ambities naar stevige lokale teams (AI gegenereerde afbeelding)

Leeswijzer

Deze handreiking is bedoeld voor gemeenten, uitvoeringsorganisaties en maatschappelijke partners die werken aan de ontwikkeling of doorontwikkeling van stevige lokale teams. Daarbij richt de handreiking zich primair op beleidsmakers, managers, bestuurders en professionals die betrokken zijn bij de inrichting, ontwikkeling en doorontwikkeling van deze teams.

Aan de hand van de 13 bouwstenen uit het Richtinggevend Kader Toegang, Lokale Teams en Integrale Dienstverlening[9] wordt per bouwsteen beschreven wat deze inhoudt, hoe gemeenten hier in de praktijk invulling aan geven en welke aandachtspunten en ontwikkelrichtingen relevant zijn voor de lokale uitvoering. De handreiking sluit af met lessen, aandachtspunten en aanbevelingen voor gemeenten die aan de slag willen met stevige lokale teams.

De praktijkvoorbeelden zijn afkomstig uit de gemeenten Purmerend, Groningen en Wijk bij Duurstede en worden aangevuld met inzichten van betrokken professionals en experts. Hiervoor zijn gesprekken gevoerd met Niels Oosterbaan (gemeente Purmerend), Els Korteland (Stichting Binding, Wijk bij Duurstede) en Joyce Bosman (gemeente Groningen).

Het doel van deze handreiking is niet om één manier van werken voor te schrijven[10], maar om gemeenten te ondersteunen bij het maken van bewuste keuzes en het voeren van het goede gesprek over de inrichting en doorontwikkeling van stevige lokale teams. Daarmee willen wij bijdragen aan ondersteuning die dichtbij, integraal en passend is voor inwoners.

Hoofdstuk 1
Samenvatting van de bouwstenen

De onderstaande tabel vat de belangrijkste lessen uit de praktijkvoorbeelden, interviews en ervaringen van Wyzer samen. Deze lessen vormen geen blauwdruk, maar geven richting aan de keuzes die gemeenten kunnen maken bij de ontwikkeling van stevige lokale teams.

	Bouwsteen	Onze belangrijkste les
1	**Een eenvoudig(er) systeem, met de inwoner als uitgangspunt**	Organiseer ondersteuning rondom de inwoner en niet rondom wetten, loketten of organisaties. De bedoeling van de ondersteuning moet leidend zijn, niet het systeem.
2	**Zichtbaar, bereikbaar en laagdrempelig**	Investeer in zichtbaarheid en relaties. Professionals die aanwezig zijn in de leefwereld van inwoners signaleren problemen eerder en bouwen sneller vertrouwen op.
3	**Werken aan een sterke relatie met de sociale pedagogische basis**	Een sterke sociale basis ontstaat niet vanzelf. Investeer actief in welzijn, onderwijs, huisartsen, inwonersinitiatieven en collectieve voorzieningen.
4	**Achterliggende patronen en systeemknelpunten**	Gebruik signalen uit de praktijk om beleid te verbeteren. Lokale teams zijn de ogen en oren van de gemeente en helpen patronen zichtbaar te maken.
5	**Brede blik, brede analyse**	Besteed voldoende tijd aan een goede analyse van de situatie. De oplossing ligt vaak niet in de eerste hulpvraag, maar in de onderliggende oorzaak.
6	**Professionals met de juiste houding, vaardigheden en kennis**	Investeren in stevige lokale teams betekent investeren in vakmanschap. Scholing, coaching, intervisie en reflectie zijn geen luxe maar een randvoorwaarde.
7	**Zelf (basis)hulp bieden en vertrouwd aanspreekpunt blijven**	Maak als gemeente bewust de keuze welke ondersteuning het lokale team zelf biedt. Een vast aanspreekpunt geeft inwoners overzicht, vertrouwen en continuïteit.

	Bouwsteen	Onze belangrijkste les
8	**Duidelijke afspraken voor integrale en domeinoverstijgende samenwerking**	Samenwerking werkt alleen wanneer eigenaarschap duidelijk is georganiseerd. Niet iedereen hoeft altijd betrokken te zijn, maar het moet wel helder zijn wie regie voert.
9	**Streven naar soepelere overgangen in de levensloop**	Organiseer ondersteuning vanuit de levensloop van inwoners en niet vanuit leeftijdsgrenzen of wetten. Voorkom dat inwoners tussen systemen terechtkomen.
10	**Inwoners met levenslange en/of levensbrede beperkingen**	Organiseer continuïteit in plaats van losse voorzieningen. Inwoners met een langdurige ondersteuningsvraag hebben baat bij een vertrouwd aanspreekpunt, passende ondersteuning en de zekerheid dat hulp beschikbaar blijft wanneer dat nodig is.
11	**Mandaat over gemeentelijke beleidsterreinen heen**	Geef professionals ruimte om te doen wat nodig is. Mandaat werkt alleen wanneer bestuur, beleid en management ook dekking bieden voor professionele afwegingen.
12	**Oog voor (on)veiligheid**	Veiligheid vraagt om een brede blik. Kijk niet alleen naar risico's, maar ook naar onderliggende oorzaken, beschermende factoren en het netwerk rondom een gezin.
13	**Bewust omgaan met wat passend en nodig is**	Schaarste vraagt om bewuste keuzes. Voer het gesprek over wat écht nodig is, welke ondersteuning de meeste impact heeft en hoe beschikbare middelen het beste kunnen worden ingezet.

Hoofdstuk 2
De 13 bouwstenen en praktijkvoorbeelden

De 13 bouwstenen uit het Richtinggevend Kader[11] van de VNG vormen de basis voor stevige lokale teams. In dit hoofdstuk worden de bouwstenen toegelicht en gekoppeld aan praktijkvoorbeelden uit de gemeenten Purmerend, Groningen en Wijk bij Duurstede. De voorbeelden laten zien hoe gemeenten op verschillende manieren invulling geven aan de landelijke uitgangspunten en welke lessen daaruit kunnen worden getrokken voor de lokale praktijk.

Bouwsteen 1
Een eenvoudig(er) systeem, met de inwoner als uitgangspunt

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG staat de inwoner en diens hulpvraag centraal. Toegang en ondersteuning zijn mensgericht, gebaseerd op vertrouwen en oprecht luisteren naar de persoonlijke situatie, waarbij onafhankelijke cliëntondersteuning en ervaringsdeskundigheid een belangrijke rol spelen. Gemeenten organiseren hun dienstverlening zo dat inwoners zo min mogelijk hinder ervaren van interne processen en regels. Tegelijkertijd worden ervaringen van inwoners en uitvoerende professionals benut om beleid en dienstverlening continu te verbeteren.

In de gemeente Purmerend wordt binnen twee wijkgerichte pilots geëxperimenteerd met stevige lokale teams. Verschillende organisaties werken daarbij gezamenlijk aan casussen en onderzoeken hoe ondersteuning eenvoudiger en meer rondom inwoners georganiseerd kan worden. Daarbij staat niet de procedure centraal, maar de vraag wat een gezin nodig heeft. Het doel van deze werkwijze is om inwoners een vast aanspreekpunt te bieden en te voorkomen dat zij van organisatie naar organisatie worden gestuurd. Maatschappelijke partners bespreken gezamenlijk wie het beste aangesloten kan blijven bij het gezin en hoe ondersteuning integraal georganiseerd kan worden.

Daarnaast benadrukt Joyce Bosman vanuit de gemeente Groningen dat het centraal stellen van de inwoner meer vraagt dan het anders organiseren van processen. Volgens haar begint een stevig lokaal team bij de manier waarop professionals naar inwoners kijken en met hen samenwerken. Daarbij staat niet één individuele hulpvraag centraal, maar het gehele gezin en de context daaromheen.

“De gezinnen die we ondersteunen, hebben een vast aanspreekpunt en weten bij wie ze terecht kunnen. Zo worden ze niet van organisatie naar organisatie gestuurd.”

Niels Oosterbaan, gemeente Purmerend

Ons advies

Organiseer ondersteuning rondom de inwoner én binnen de grenzen van wat nodig en houdbaar is

De inwoner centraal betekent niet dat iedere hulpvraag door de gemeente of een professional moet worden opgelost. Het betekent dat samen met de inwoner wordt gekeken wat nodig is om verder te kunnen, wat iemand zelf kan, wat het netwerk of de samenleving kan betekenen en waar

professionele ondersteuning daadwerkelijk van meerwaarde is. Dit vraagt om een bewuste beweging van zorgverlening naar dienstverlening, met normaliseren en demedicaliseren als belangrijke uitgangspunten. Zo voorkomen we dat ondersteuning onnodig wordt geprofessionaliseerd en dragen we bij aan een houdbaar sociaal domein.

Dit vraagt ook iets van de gemeentelijke organisatie. Wyzer adviseert gemeenten om processen, afspraken, beleid en werkwijzen zo in te richten dat professionals ruimte hebben om passende, proportionele en houdbare keuzes te maken. Niet iedere hulpvraag hoeft te leiden tot een voorziening of professionele ondersteuning. De organisatie moet professionals juist in staat stellen om samen met inwoners te bepalen wat nodig is, wat zij zelf of met hun omgeving kunnen en waar professionele ondersteuning van meerwaarde is. Zo wordt inwonergericht werken niet alleen een uitgangspunt in de uitvoering, maar ook in de manier waarop gemeenten hun dienstverlening organiseren.

Verdiepend instrument

De Waardendriehoek

Gemeenten die invulling willen geven aan het uitgangspunt “de inwoner centraal” kunnen gebruikmaken van de Waardendriehoek van het Instituut voor Publieke Waarden[12]. Deze methode helpt professionals om afwegingen te maken tussen de impact voor inwoners, de maatschappelijke waarde van een oplossing en de inzet van publieke middelen. Hierdoor ontstaat meer ruimte om keuzes te legitimeren en te onderbouwen, zodat zij aansluiten bij de bedoeling van beleid en ondersteuning.

Bouwsteen 2
Laagdrempelig: dichtbij, vindbaar, zichtbaar, benaderbaar

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG zijn de toegang en stevige lokale teams laagdrempelig, toegankelijk en zichtbaar aanwezig in de leefwereld van inwoners. Professionals werken vanuit vertrouwen, zijn vindbaar op plekken waar mensen wonen, leren en ontmoeten elkaar, en bieden waar nodig ook proactief ondersteuning. Zij kennen het gebied en werken nauw samen met maatschappelijke partners zoals scholen, huisartsen en welzijnsorganisaties, zodat inwoners snel passende ondersteuning kunnen ontvangen. Gemeenten benutten ervaringen van inwoners en professionals om de toegankelijkheid en dienstverlening voortdurend te verbeteren.

Bij Stichting Binding in de gemeente Wijk bij Duurstede zetten professionals actief in op zichtbaarheid en vroegsignalering. Zij zijn niet alleen bereikbaar via een loket of aanmelding, maar zijn ook aanwezig op scholen, buurthuizen, jongerencentra, buurtverbindende projecten en (netwerk) bijeenkomsten. Enkele professionals sluiten aan bij overleggen met intern begeleiders. Een jeugdprofessional neemt deel aan de ZAT-overleggen. De brugfunctionaris onderhoudt op één school nauw contact met leerkrachten en gaat in gesprek met kinderen, jongeren en ouders. Door zichtbaar en dichtbij inwoners aanwezig te zijn, signaleren professionals eerder mogelijke ondersteuningsvragen en kunnen zij sneller passende hulp organiseren.

Deze zichtbaarheid draagt niet alleen bij aan vroegsignalering, maar ook aan het opbouwen van vertrouwen. Doordat kinderen, ouders, onderwijsprofessionals en professionals van Binding elkaar regelmatig ontmoeten, ontstaan laagdrempelige contacten en wordt de stap naar ondersteuning kleiner. Professionals weten elkaar sneller te vinden, signalen worden eerder gedeeld en gezinnen ontvangen sneller passende ondersteuning. Het voorbeeld van Stichting Binding laat zien dat laagdrempeligheid niet alleen gaat over bereikbaarheid, maar vooral over aanwezigheid, vertrouwen en het opbouwen van duurzame relaties in de leefwereld van inwoners.

“Het gaat om preventief zichtbaar zijn. Op de scholen zit hier iemand twee keer in de week.”

Els Korteland, Stichting Binding, Wijk bij Duurstede

Ook in de gemeente Purmerend wordt gekeken naar hoe stevige lokale teams zichtbaar kunnen zijn in de wijk. Daarbij

wordt niet alleen gekeken naar de ondersteuning zelf, maar ook naar de vraag hoe professionals een herkenbare plek kunnen krijgen binnen buurten en wijken. Dit voorbeeld laat zien dat zichtbaarheid niet alleen helpt bij het signaleren van ondersteuningsvragen, maar ook bij het opbouwen van relaties en vertrouwen binnen de wijk. Juist daardoor weten inwoners en professionals elkaar sneller te vinden wanneer ondersteuning nodig is.

“Wat ik zou willen, is dat lokale teams uiteindelijk de ogen en oren in de wijk zijn. Dat de sleutelfiguren bekend zijn en dat er zicht is op de kwetsbare gezinnen in de wijk.”

Niels Oosterbaan, gemeente Purmerend

Ons advies

Wees zichtbaar door naast inwoners en partners te staan

Sluit aan bij de plekken waar inwoners al komen en waar zij hun eerste vragen, zorgen of signalen delen. Denk aan de huisarts, school, het consultatiebureau, de bibliotheek, het buurthuis of de voedselbank. Door daar zichtbaar en benaderbaar aanwezig te zijn, wordt ondersteuning onderdeel van de leefwereld van inwoners. Maak de inwoner niet verantwoordelijk voor het vinden van de toegang; zorg dat de toegang aanwezig is op de plekken waar de inwoner al komt.

Dit vraagt om goede relaties met de professionals en partners die daar al aanwezig zijn. Door elkaar te kennen en korte lijnen te organiseren, kunnen signalen eerder worden opgepakt en kan een inwoner makkelijker en warmer worden toegeleid naar passende ondersteuning. Laagdrempeligheid gaat daarmee niet alleen over bereikbaarheid, maar vooral over aanwezig zijn, elkaar kennen en dichtbij organiseren.

Bouwsteen 3
Werken aan een sterke relatie met de sociale pedagogische basis

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG zijn toegang en stevige lokale teams onlosmakelijk verbonden met een sterke sociale pedagogische basis, waarbij de ondersteuning zoveel mogelijk aansluit bij de natuurlijke netwerken en leefwereld van inwoners. Professionals kennen en benutten deze sociale pedagogische basis actief, werken outreachend en verbinden formele ondersteuning, informele netwerken en ervaringsdeskundigheid om duurzame oplossingen te realiseren. Samen met inwoners en maatschappelijke partners ontwikkelen zij collectieve antwoorden op veelvoorkomende vraagstukken, waarbij signalen uit de praktijk worden benut voor beleid en uitvoering. Gemeenten dragen hierbij zorg voor een sterke lokale infrastructuur en investeren in expertises, zoals opbouwwerk, die de sociale pedagogische basis versterken.

In de gemeente Groningen wordt de sociale pedagogische basis versterkt door bewust te investeren in opbouwwerk, jeugdwerk, sterke buurten en initiatieven waarin inwoners elkaar ondersteunen. De gemeente kijkt daarbij niet alleen naar professionele ondersteuning, maar ook naar de mogelijkheden binnen buurten, netwerken en inwonersinitiatieven. Ook onderwijs en huisartsen zijn hier actief bij betrokken, bijvoorbeeld via zorgadviesteams op scholen en praktijkondersteuners die verbonden zijn aan het sociaal team. Hierdoor worden signalen vroegtijdig opgepakt en weten professionals elkaar sneller te vinden. Volgens Joyce Bosman ontstaat een sterke sociale pedagogische basis wanneer professionals hun expertise verbinden, elkaars aanbod kennen en inwoners waar nodig warm kunnen overdragen naar andere voorzieningen.

Ook Stichting Binding in de gemeente Wijk bij Duurstede investeert bewust in het versterken van de sociale pedagogische basis. In plaats van voor iedere hulpvraag direct individuele ondersteuning in te zetten, wordt gekeken welke vragen vaker voorkomen en welke collectieve oplossingen hiervoor ontwikkeld kunnen worden. Zo zijn onder andere groepen opgezet voor jongeren, jeugdigen met concentratieproblemen, kinderen met sociaal-emotionele vraagstukken, kinderen met gescheiden ouders, meidengroepen en ouders met opvoedvragen. Daarnaast wordt intern samengewerkt tussen de teams Welzijn, Volwassenen en Jeugd. Er wordt actief samengewerkt met scholen, intern begeleiders, het samenwerkingsverband

passend onderwijs en andere netwerken zoals beschreven bij bouwsteen 2. Hierdoor worden signalen vroegtijdig opgepakt en ondersteuning sneller georganiseerd.

De praktijkvoorbeelden uit gemeenten Groningen en Wijk bij Duurstede laten zien dat een sterke sociale pedagogische basis ontstaat wanneer stevige lokale teams actief investeren in samenwerking met welzijn, onderwijs, huisartsen, zorgaanbieders en inwonersinitiatieven. Door sociale netwerken te versterken, collectieve voorzieningen te benutten en vroegsignalering gezamenlijk vorm te geven, ontstaat ondersteuning dichter bij inwoners.

Ons advies

Versterk de sociale pedagogische basis als onderdeel van de oplossing

Investeer in de sociale pedagogische basis van wijken en buurten. Organiseer ontmoeting, nodig inwoners en maatschappelijke partners actief uit en luister naar wat er speelt. Bijvoorbeeld via themabijeenkomsten, informatiemarkten, netwerkbijeenkomsten of gedeelde werkplekken. Zo ontstaat ruimte om samen te leren, kennis te delen en te ontdekken welke vragen vaker voorkomen en welke collectieve oplossingen daarbij passen. Organiseer daarbij bewust ruimte om te experimenteren en te leren wat in de lokale context werkt.

Verbind de expertise en mogelijkheden van lokale partners en benut de kracht van informele netwerken, inwonersinitiatieven en voorzieningen in de wijk. Denk hierbij ook aan vormen van peer support en lotgenotencontact, waarbij inwoners elkaar ondersteunen op basis van gedeelde ervaringen. Ouders kunnen andere ouders helpen, jongeren kunnen steun vinden bij leeftijdsgenoten en professionals kunnen faciliteren waar dat nodig is.

Een sterke sociale pedagogische basis ontstaat echter niet uitsluitend door professionele ondersteuning, maar juist doordat inwoners elkaar ondersteunen in het dagelijks leven. Ouders, buurtgenoten, sportverenigingen, scholen en andere sociale netwerken spelen hierin een belangrijke rol. Denk bijvoorbeeld aan ouders die gezamenlijk afspraken maken over smartphonegebruik of sociale media. Door elkaar te ondersteunen in opvoedvraagstukken ontstaat sociale samenhang, wordt onderlinge druk verminderd en wordt de opvoedomgeving sterker zonder dat hiervoor direct professionele ondersteuning nodig is.

Dit vraagt om stevige lokale teams die niet alleen hulpverlenen, maar ook verbinden, versterken en bouwen aan de omgeving waarin inwoners leven. Zo wordt de sociale pedagogische basis geen voorportaal van professionele ondersteuning, maar een volwaardig onderdeel van de manier waarop gemeenten maatschappelijke vraagstukken aanpakken.

Bouwsteen 4
Achterliggende patronen en systeemknelpunten

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG vervullen toegang en stevige lokale teams een belangrijke signalerende rol door ontwikkelingen, behoeften en knelpunten in de samenleving zichtbaar te maken. Gemeenten, bestuur en beleid staan open voor deze praktijkinzichten en zorgen voor een structurele wisselwerking tussen uitvoering, beleid en bestuur. Door periodiek individuele en collectieve vraagstukken te evalueren, worden patronen en onderliggende oorzaken in beeld gebracht. Deze inzichten vormen de basis voor het ontwikkelen en bijstellen van gemeentelijk beleid en passende collectieve oplossingen.

Stevige lokale teams kunnen alleen leren van achterliggende patronen wanneer signalen uit de uitvoering structureel worden besproken met beleid, management, bestuur en maatschappelijke partners. Door niet alleen naar individuele casussen te kijken, maar ook naar terugkerende vraagstukken, ontstaat inzicht in patronen zoals wachttijden, capaciteitsproblemen, knelpunten in de samenwerking of schotten tussen domeinen. Deze inzichten bieden aanknopingspunten om beleid, werkprocessen en de inrichting van ondersteuning verder te verbeteren.

Ook Stichting Binding in de gemeente Wijk bij Duurstede kijkt bewust naar patronen achter individuele hulpvragen. Zo wordt niet alleen gekeken naar de inhoud van afzonderlijke casussen, maar ook naar terugkerende ondersteuningsvragen binnen de gemeente. Door wachtlijsten, hulpvragen en beschikbare gegevens gezamenlijk te analyseren, ontstaat inzicht in welke problematiek vaker voorkomt en waar collectieve oplossingen mogelijk zijn. Op basis hiervan zijn bijvoorbeeld groepsgerichte interventies ontwikkeld voor veelvoorkomende ondersteuningsvragen van kinderen en ouders. Dit laat zien hoe de combinatie van data, praktijkervaring en professionele inzichten kan helpen om onderliggende patronen zichtbaar te maken.

Ons advies

Benut de praktijk als spiegel voor beleid, management en bestuur

Breng de kennis en expertise uit de uitvoering structureel aan tafel. Juist in de praktijk worden achterliggende patronen en systeemknelpunten zichtbaar en krijgen de uitgangspunten uit de visie betekenis. Nodig professionals en maatschappelijke partners uit om ervaringen, signalen en dilemma's te delen en analyseer deze

gezamenlijk. Wat zien we gebeuren, wat zegt dit over ons beleid en onze dienstverlening en wat vraagt dit van de organisatie?

Daarbij heeft iedere laag een eigen rol. De uitvoering brengt de praktijk en de concrete dilemma's in beeld. Beleid brengt de grotere lijnen aan. Management equipeert de uitvoering met duidelijke kaders, ruimte en rugdekking. Het bestuur geeft richting en kleur aan de keuzes die worden gemaakt. Wyzer adviseert om deze wisselwerking structureel en cyclisch te organiseren, zodat inzichten uit de praktijk worden vertaald naar beleid en kaders, en de uitvoering vervolgens met duidelijkheid, consistentie en ruimte voor professioneel handelen aan de slag kan. Door periodiek te herijken blijft deze verbinding aansluiten bij de praktijk en de veranderende maatschappelijke context.

Bouwsteen 5
Brede blik, brede analyse

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG voeren medewerkers van de toegang en stevige lokale teams laagdrempelige gesprekken waarin zij samen met inwoners kijken naar de volledige leefsituatie en achterliggende vraagstukken. Daarbij staan de behoeften, mogelijkheden en zelfregie van de inwoner centraal, zonder onnodig belastende uitvraag van informatie. Professionals ondersteunen inwoners als vast aanspreekpunt en versterken hun regie waar mogelijk. Specialistische expertise is dichtbij beschikbaar en wordt waar nodig ingezet om tot passende en samenhangende ondersteuning te komen.

In de gemeente Groningen zetten professionals bewust in op een brede analyse van hulpvragen. Wanneer een inwoner zich meldt met hulpvragen of knelpunten op meerdere leefdomeinen, richten professionals zich niet uitsluitend op de ervaren problemen, maar onderzoeken zij ook de onderliggende oorzaken en de samenhang daartussen. Vanaf het begin brengen zij verschillende perspectieven samen door middel van een brede triage, waarbij zij ook gedragswetenschappers betrekken bij de analyse van de situatie. Daarnaast versterken professionals hun vaardigheden om verder te kijken dan de oorspronkelijke hulpvraag en zo tot een meer samenhangend en verklarend beeld van de situatie te komen. Bij vragen over bijvoorbeeld schulden, opvoeding of gezondheid onderzoeken zij actief hoe verschillende leefgebieden elkaar beïnvloeden en welke onderliggende factoren een rol spelen. Hierdoor ontstaat een completer beeld van de situatie van inwoners, waardoor de ondersteuning beter kan worden afgestemd op wat daadwerkelijk nodig is.

“Ik vind het belangrijk dat professionals, juist aan de voorkant van een traject, voldoende tijd nemen voor gedegen onderzoek en een zorgvuldige analyse. Een goed begrip van de onderliggende problematiek vormt immers de basis voor passende ondersteuning. Ik ben daarom een groot voorstander van de verklarende analyse en zou graag zien dat deze structureel als uitgangspunt wordt ingezet.”

Joyce Bosman, gemeente Groningen

De praktijk laat zien dat ondersteuningsvragen van inwoners vaak samenhangen met meerdere leefgebieden tegelijk, zoals wonen, financiën, gezondheid, relaties of opvoeding. Een brede analyse vraagt daarom om professionals die verder kijken dan hun

eigen expertise en gezamenlijk onderzoeken welke factoren van invloed zijn op de situatie van een inwoner of gezin. Door verschillende perspectieven te verbinden ontstaat meer inzicht in de samenhang tussen problemen en worden oplossingen beter afgestemd op wat daadwerkelijk nodig is.

Ons advies

Kijk breed, maar houd de analyse werkbaar

Een brede analyse helpt om verder te kijken dan de directe hulpvraag en samenhang tussen verschillende leefgebieden en perspectieven te zien. Wyzer adviseert om te werken vanuit een gezamenlijke taal en een duidelijke professionele basis. Dit helpt professionals en partners om dezelfde werkelijkheid te duiden, voorkomt dat zij langs elkaar heen werken en geeft professionals houvast om professioneel te blijven handelen, ook wanneer zij worden meegetrokken in complexe gezinsdynamiek.

Tegelijkertijd hoeft een analyse nooit volledig te zijn voordat ondersteuning start. Begrenzing is nodig om te voorkomen dat analyse een doel op zichzelf wordt. Werk met een voorlopige, werkende analyse: een onderbouwd beeld van wat er speelt en wat nodig lijkt, dat richting geeft aan het handelen en gedurende het traject wordt getoetst en bijgesteld.

Zo blijft analyse verbonden met de praktijk: breed waar nodig, begrensd waar mogelijk en steeds gericht op wat werkt.

Verdiepend instrument

De Doorbraakmethode

De Doorbraakmethode van het Instituut voor Publieke Waarden kan professionals ondersteunen bij het maken van een brede analyse van complexe situaties. De methode helpt om niet alleen te kijken naar de directe hulpvraag, maar vooral naar de achterliggende oorzaken, belemmerende regels of systemen en het perspectief van de inwoner. Daarbij staat de vraag centraal welke doorbraak nodig is om een situatie daadwerkelijk verder te helpen.

De methode sluit goed aan bij het uitgangspunt van deze bouwsteen: eerst begrijpen wat er speelt, voordat wordt bepaald welke ondersteuning nodig is. Professionals onderzoeken samen met inwoners welke factoren bijdragen aan de situatie, welke mogelijkheden aanwezig zijn binnen het netwerk en welke professionele ondersteuning werkelijk van meerwaarde is. Hierdoor ontstaat een beter onderbouwde analyse en wordt voorkomen dat uitsluitend symptomen worden behandeld, terwijl de onderliggende oorzaken blijven bestaan.

Verdiepend instrument

Zorgvuldig onderzoek

Een brede analyse vraagt om een zorgvuldig onderzoek naar de situatie van inwoners. Veel gemeenten gebruiken hiervoor onderzoeksmodellen die zijn gebaseerd op de uitgangspunten van de Centrale Raad van Beroep (CRvB). Deze modellen helpen professionals om systematisch te onderzoeken wat de hulpvraag is, welke factoren een rol spelen, wat inwoners zelf of met hun netwerk

kunnen organiseren en welke professionele ondersteuning nodig is. Het biedt professionals houvast bij het zorgvuldig onderbouwen van besluiten en sluit goed aan bij het uitgangspunt van deze bouwsteen: eerst begrijpen wat er speelt, voordat wordt bepaald welke ondersteuning passend is.

Bouwsteen 6
Professionals met de juiste houding, vaardigheden en kennis

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG beschikken medewerkers van de toegang en stevige lokale teams over een combinatie van sterke sociale vaardigheden, inhoudelijke expertise en het vermogen om integraal samen te werken. Zij hebben oog voor de impact van bijvoorbeeld financiële problemen, stress en psychische kwetsbaarheid op inwoners en hun omgeving. Specialistische expertise is dichtbij georganiseerd en wordt flexibel ingezet, waarbij professionals uit verschillende disciplines gezamenlijk optrekken rondom de hulpvraag. Daarbij blijven toegang en stevige lokale teams gedurende het traject laagdrempelig betrokken, zodat inwoners kunnen rekenen op samenhangende en passende ondersteuning.

In de gemeente Wijk bij Duurstede investeert Stichting Binding actief in de professionele ontwikkeling van medewerkers. Zo worden trainingen ingezet op het gebied van sociale netwerkversterking, methodisch werken en integrale samenwerking. Daarnaast wordt gewerkt met kwaliteitsmedewerkers, casuïstiekbesprekingen en onderlinge toetsing van besluiten. Op deze manier wordt vakmanschap niet afhankelijk van individuele medewerkers, maar structureel geborgd binnen het team. Ook nieuwe medewerkers worden actief meegenomen in de werkwijze, visie en methodieken van de organisatie, zodat kennis behouden blijft en op een uniforme manier wordt toegepast.

Dit praktijkvoorbeeld laat zien dat de kwaliteit van een stevig lokaal team niet alleen wordt bepaald door de kennis van individuele professionals, maar juist door gezamenlijk leren en ontwikkelen. Door ruimte te creëren voor reflectie, deskundigheidsbevordering en het uitwisselen van expertise ontstaat een lerende organisatie waarin professionals elkaar versterken en inwoners beter kunnen ondersteunen.

“Blijf nieuwsgierig naar elkaars werk, werk integraal en zorg dat je weet wat iedereen doet.”

Els Korteland, Stichting Binding, Wijk bij Duurstede

Ook in de gemeente Groningen wordt bewust geïnvesteerd in het ondersteunen van professionals. Hier werken praktijkbegeleiders die medewerkers coachen in hun dagelijkse werk, aansluiten bij casuïstiek en ondersteunen bij vraagverheldering. Daarnaast zijn gedragswetenschappers betrokken bij de inhoudelijke ontwikkeling van medewerkers

en het versterken van de kwaliteit van de dienstverlening. Scholing, coaching on the job, intervisie en meelopen met collega's worden actief ingezet om professionals te helpen integraal te werken en breder naar hulpvragen te kijken.

Ons advies

Maak ruimte voor professioneel eigenaarschap én collectief vakmanschap

De juiste houding, vaardigheden en kennis kun je niet simpelweg opleggen. Tegelijkertijd mag een organisatie binnen het functioneren wél een professionele ondergrens verwachten. Wyzer adviseert om in functieprofielen en in voortgangs-, ontwikkel- en beoordelingsgesprekken expliciet te maken wat professioneel handelen vraagt en daarop met medewerkers het gesprek te voeren. Zo wordt niet alleen besproken wat iemand moet ontwikkelen, maar worden professionals ook uitgenodigd en uitgedaagd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen vakmanschap en bij te dragen aan het gezamenlijke vakmanschap van het team.

Die ontwikkeling kent verschillende gradaties. Niet iedere professional heeft dezelfde ervaring, expertise of ontwikkelbehoefte. Bevraag medewerkers daarom op wat zij nodig hebben én op waar hun professionele kracht en motivatie liggen. Benut die intrinsieke motivatie en verbind deze aan de opgave van de organisatie en de inwoner. Tegelijkertijd is vakmanschap geen individuele aangelegenheid. Professionals ontwikkelen hun vak ook samen: door casuïstiek te bespreken, elkaar te bevragen, kennis te delen, samen te reflecteren en elkaar aan te spreken op professioneel handelen. Professioneel vakmanschap vraagt daarnaast niet alleen om betrokkenheid, maar ook om het vermogen om tijdig los te laten. In de praktijk blijven professionals soms langer betrokken dan nodig, waardoor de autonomie van inwoners minder wordt versterkt en de druk op beschikbare capaciteit kan toenemen. Bespreek daarom regelmatig of de ondersteuning nog toegevoegde waarde heeft en wanneer een inwoner weer zelfstandig verder kan. Professioneel handelen betekent niet alleen weten wanneer je moet interveniëren, maar ook wanneer je een stap terug kunt doen.

Dit vraagt om een organisatie die duidelijke verwachtingen combineert met ruimte voor ontwikkeling, eigenaarschap en gezamenlijk leren. Reserveer daarvoor bewust tijd, faciliteiten, expertise en financiële middelen. Zo wordt vakmanschap niet afhankelijk van individuele medewerkers, maar onderdeel van de manier waarop het team en de organisatie werken. Daarmee snijdt investeren in vakmanschap aan drie kanten: de professional komt in zijn kracht, het team en de organisatie worden krachtiger en veerkrachtiger en de inwoner wordt beter geholpen.

Bouwsteen 7
Zelf (basis)hulp bieden en vertrouwd aanspreekpunt blijven

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG bieden stevige lokale teams waar mogelijk direct en vrij toegankelijke basisondersteuning, zodat inwoners snel passende ondersteuning ontvangen zonder onnodige drempels of wachttijden. Deze ondersteuning sluit aan bij de behoeften van de inwoner, versterkt zelfredzaamheid en het sociale netwerk, en wordt regelmatig geëvalueerd op effectiviteit en passendheid. Professionals werken hierbij integraal samen en schakelen tijdig aanvullende expertise in wanneer de situatie daarom vraagt. Gemeenten zorgen voor voldoende capaciteit en continuïteit, zodat inwoners kunnen rekenen op duurzame ondersteuning en een vertrouwd aanspreekpunt.

In de gemeente Purmerend wordt binnen de pilot voor stevige lokale teams onderzocht hoe ondersteuning sneller en dichter bij inwoners georganiseerd kan worden. Daarbij kijken professionals bewust welke hulpvragen binnen het stevige lokale team zelf kunnen worden opgepakt en wanneer specialistische ondersteuning daadwerkelijk noodzakelijk is. Door gezamenlijk casuïstiek te bespreken en bestaande werkwijzen kritisch tegen het licht te houden, ontstaat meer ruimte om inwoners direct te ondersteunen zonder onnodige verwijzingen. Het doel is dat inwoners sneller passende ondersteuning ontvangen en gedurende het traject een vast en vertrouwd aanspreekpunt behouden.

Het praktijkvoorbeeld van Purmerend laat zien dat stevige lokale teams een belangrijke rol kunnen vervullen in het zelf bieden van ondersteuning. Binnen de pilot wordt gezamenlijk gekeken welke expertise al aanwezig is binnen het lokale team en welke ondersteuning direct kan worden geboden. Casuïstiek wordt multidisciplinair besproken, waardoor inzicht ontstaat in welke vragen het team zelf kan oppakken en wanneer aanvullende specialistische expertise nodig is. Hierdoor kunnen inwoners sneller passende ondersteuning ontvangen, blijven onnodige verwijzingen achterwege en blijft de ondersteuning overzichtelijk. Tegelijkertijd vraagt dit om een goede afweging tussen wat het lokale team zelf biedt, wat kan worden opgepakt binnen de sociale basis en wanneer specialistische ondersteuning noodzakelijk is.

Ook Stichting Binding in de gemeente Wijk bij Duurstede laat zien hoe ondersteuning dicht bij inwoners kan worden georganiseerd. Naast individuele ondersteuning wordt bewust ingezet op

groepsgericht aanbod voor veelvoorkomende ondersteuningsvragen. Zo zijn groepen ontwikkeld voor kinderen met concentratieproblemen, sociaal-emotionele vraagstukken en ouders met opvoedvragen. Hierdoor ontvangen inwoners sneller passende ondersteuning en worden ontmoeting, herkenning en netwerkversterking gestimuleerd.

Ons advies

Maak bewust de keuze wat je zelf wilt bieden

Wyzer adviseert gemeenten om de ondersteuningsrol van het stevige lokale team expliciet te bepalen aan de hand van vijf vragen: Welke ondersteuning kunnen we zelf bieden? Wat willen we daarmee bereiken? Waar begrenzen we het eigen handelen en wanneer schakelen we het voorliggend veld of aanvullende expertise in? Welke positie neemt het lokale team in, passend bij de fase van het traject? En wat vraagt dit van de organisatie?

Deze keuzes bepalen de reikwijdte en positie van het lokale team en daarmee wat inwoners van de gemeente mogen verwachten. Dat vraagt om een heldere dienstverleningsopvatting: de inwoner houdt regie over het eigen leven en de gemeente organiseert passende ondersteuning waar dat nodig is. De keuzes maken vervolgens inzichtelijk wat nodig is aan capaciteit, deskundigheid en mandaat, welke afspraken nodig zijn over de inzet van aanvullende expertise en welke professionele ruimte nodig is om in de praktijk passende keuzes te maken.

Evalueer periodiek of de gekozen ondersteuningsrol nog passend is bij de vragen van inwoners, de professionele mogelijkheden en de bredere opgave. Daarbij hoort ook de vraag of de gemeente waarmaakt wat zij belooft: helder zijn over wat je doet en betrouwbaar zijn in wat je vervolgens doet.

Bouwsteen 8
Duidelijke afspraken voor integrale en domeinoverstijgende samenwerking

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG werken toegang en stevige lokale teams integraal samen met partners uit het sociaal, zorg-, onderwijs- en veiligheidsdomein om inwoners tijdig samenhangende en passende ondersteuning te bieden. Deze samenwerking is gebaseerd op duidelijke afspraken, goede gegevensuitwisseling en sterke verbindingen met onder meer huisartsen, welzijnsorganisaties, scholen en woningcorporaties. Gemeenten stimuleren domeinoverstijgend werken en voorkomen dat inwoners vastlopen door schotten tussen wetten, regelingen en organisaties. Daarbij staat maatwerk centraal, waarbij signalen uit de praktijk worden benut om structurele verbeteringen in beleid en uitvoering te realiseren.

In de gemeente Purmerend wordt binnen de pilots voor stevige lokale teams bewust geïnvesteerd in samenwerking tussen de gemeente, welzijnsorganisaties, huisartsen, jeugdpartners, gecertificeerde instellingen (GI's) en het maatschappelijk veld. Daarbij is expliciet aandacht voor de samenwerking tussen het vrijwillig en gedwongen kader en voor de rol van wettelijke verwijzers, zoals huisartsen, jeugdartsen en medisch specialisten. In gezamenlijke bijeenkomsten onderzoeken maatschappelijke partners niet alleen de inhoud van casussen, maar ook hoe verantwoordelijkheden, mandaat en regie het beste kunnen worden georganiseerd. Hierdoor ontstaat meer inzicht in elkaars rollen en worden afspraken gemaakt over wie wanneer betrokken is, hoe informatie wordt gedeeld en welke organisatie het meest passend is om het voortouw te nemen. Deze werkwijze helpt voorkomen dat inwoners tussen organisaties of procedures terechtkomen en draagt bij aan meer samenhangende ondersteuning.

Een andere manier waarop gemeenten invulling geven aan deze bouwsteen is zichtbaar in de gemeente Groningen. Daar zijn verschillende disciplines, zoals jeugd, Wmo, opbouwwerk, jeugdwerk en GGZ, nauw met elkaar verbonden binnen de stevige lokale teams. Daarnaast zijn onderwijs en huisartsen structureel betrokken. Zo neemt een medewerker van het sociaal team deel aan zorgadviesteams op scholen en werken veel huisartsenpraktijken samen met een praktijkondersteuner die verbonden is aan het sociaal team. Hierdoor ontstaan korte lijnen, worden signalen sneller gedeeld en weten professionals elkaar beter te vinden.

“Om goed en gericht te kunnen doorverwijzen, is het essentieel dat professionals elkaar kennen en weten welke expertise en ondersteuning de ander kan bieden.”

Joyce Bosman, gemeente Groningen

Volgens Joyce vraagt integrale samenwerking meer dan ketensamenwerking alleen. Professionals moeten weten welke expertise aanwezig is, wie zij kunnen betrekken en hoe zij gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor inwoners en gezinnen. Juist door vanuit één team en één netwerk te werken, ontstaat meer samenhang in de ondersteuning en worden aannames tussen organisaties voorkomen.

Ons advies

Investeer in de relaties tussen professionals

Organiseer domeinoverstijgende samenwerking zo dat professionals over de grenzen van hun eigen organisatie en vakgebied heen kunnen samenwerken. Dat begint met elkaar kennen, weten wat de ander kan bieden en elkaar gemakkelijk kunnen vinden. Maak daarom met partners duidelijke afspraken over rollen, verwachtingen, verantwoordelijkheden en de manier waarop professionals elkaar inschakelen. Besteed daarbij expliciet aandacht aan de rol van wettelijke verwijzers, de samenwerking tussen het vrijwillig en gedwongen kader en de momenten waarop aanvullende expertise of een gecertificeerde instelling moet worden betrokken.

Daarbij gaat het niet alleen om formele samenwerkingsafspraken. Juist structurele ontmoeting, gezamenlijke casuïstiek en korte lijnen zorgen ervoor dat professionals elkaar ook in de praktijk weten te vinden. Dit vraagt om een netwerk waarin partijen hun eigen verantwoordelijkheid houden, maar waar nodig over organisatie- en domeingrenzen heen samenwerken.

Zorg dat professionals hiervoor de ruimte en mogelijkheden krijgen en dat inwoners niet worden belast met de schotten tussen organisaties. Denk bijvoorbeeld aan:

- tijd en ruimte voor ontmoeting tussen professionals uit verschillende organisaties;
- vaste contactpersonen en korte lijnen, zodat duidelijk is wie je kunt benaderen;
- duidelijke afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en mandaat;
- afspraken over gegevensdeling en privacy, zodat informatie waar nodig en toegestaan kan worden gedeeld[13];
- afspraken over samenwerking bij complexe situaties, zodat organisaties hun eigen verantwoordelijkheid kunnen verbinden en niet ieder vanuit het eigen kader handelen;
- aansluiting op bestaande overlegstructuren, zoals zorgadviesteams of multidisciplinaire overleggen;
- een gezamenlijke route voor het oplossen van knelpunten, wanneer wet- of systeemgrenzen de samenwerking in de praktijk belemmeren.

Bouwsteen 9
Streven naar soepelere overgangen in de levensloop

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG besteden gemeenten en stevige lokale teams expliciet aandacht aan belangrijke levensovergangen, zodat ondersteuning en zorg voor inwoners zoveel mogelijk doorlopen. Daarbij is er bijzondere aandacht voor jongeren die de jeugdhulp verlaten en de overgang naar volwassenheid maken. Samen met de jongere en betrokken maatschappelijke partners wordt tijdig gewerkt aan een toekomstplan, gericht op de leefgebieden wonen, inkomen, onderwijs en werk, gezondheid en een ondersteunend netwerk. Zo wordt continuïteit geborgd en krijgen jongeren de ondersteuning die nodig is om duurzaam mee te doen in de samenleving.

De gemeente Groningen werkt actief aan een soepelere overgang van 18- naar 18+. Zo is er aandacht voor toekomstgericht werken, zijn er specifieke beleidsmedewerkers betrokken op dit thema en wordt samengewerkt met maatschappelijke partners om ondersteuning zo veel mogelijk door te laten lopen wanneer een jongere de overstap maakt van de Jeugdwet naar de Wmo. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de hulpvraag van vandaag, maar ook naar wat een jongere nodig heeft op de gebieden wonen, werken, inkomen, onderwijs en welzijn. Tegelijkertijd ziet Joyce Bosman dat juist de overgang tussen verschillende wettelijke kaders en financieringsstromen regelmatig een belemmering vormt. Ondersteuning is vaak georganiseerd vanuit verschillende wetten, budgetten en organisaties, terwijl de ondersteuningsbehoefte van een jongere gewoon doorloopt. Volgens Joyce Bosman vraagt dit om een andere manier van samenwerken en organiseren.

Het praktijkvoorbeeld van de gemeente Groningen laat zien dat soepelere overgangen niet alleen vragen om goede samenwerking tussen professionals, maar ook om aandacht voor de inrichting van processen, financiering en verantwoordelijkheden. Door eerder vooruit te kijken naar toekomstige ondersteuningsvragen kan worden voorkomen dat jongeren opnieuw hun verhaal moeten doen of tussen verschillende systemen terechtkomen.

Ons advies

Gebruik overgangsmomenten om de ondersteuning te evalueren en verbeteren

Een overgang in de levensloop is meer dan een overdrachtsmoment. Het is ook een moment om te beoordelen of de

ondersteuning nog aansluit en of de manier waarop we deze hebben georganiseerd werkt. Kijk daarbij niet alleen naar de individuele situatie, maar ook naar terugkerende knelpunten. Als inwoners steeds op dezelfde grens tussen levensfasen, wettelijke kaders of organisaties vastlopen, is dat een signaal om beleid, opdracht, contractering of samenwerking aan te passen.

Concreet doe je dat door:

1. **Continuïteit te organiseren in inkoop en contractering.** Vraag aanbieders om tijdig vooruit te kijken, mee te werken aan een warme overdracht en samen te werken met de opvolgende aanbieder of financier.
2. **Waar mogelijk continuïteit in plaats van alleen een voorziening in te kopen.** Contracteer bijvoorbeeld aanbieders die binnen meerdere wettelijke kaders kunnen werken of maak vooraf afspraken tussen aanbieders over de overgang tussen kaders.
3. **Voor kwetsbare inwoners een overgangsagenda te koppelen aan het periodieke overleg.** Begin hier bij voorkeur al rond het 16e levensjaar[14], zodat jongeren, ouders en betrokken professionals voldoende tijd hebben om zich voor te bereiden op de overgang naar volwassenheid. Bespreek bij voorspelbare overgangsmomenten tijdig wat er verandert, welk kader straks van toepassing is, wat nodig blijft en wie nu al betrokken moet worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het betrekken van Wmo-professionals voordat de ondersteuning vanuit de Jeugdwet afloopt. Niet iedere inwoner heeft zo'n agenda nodig; wel iedere situatie waarin een overgang risico's voor continuïteit met zich meebrengt.
4. **Een route te organiseren voor situaties waarin het systeem vastloopt.** Geef professionals een plek waar zij terechtkunnen wanneer wetgeving, financiering of contractering een passende oplossing in de weg staat. Gebruik deze casuïstiek vervolgens om terugkerende knelpunten in beleid, inkoop en samenwerking aan te pakken.

Bouwsteen 10
Inwoners met levenslange en/of levensbrede beperkingen

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG zetten gemeenten zich in voor levensloopbestendige ondersteuning voor inwoners met levenslange en/of levensbrede beperkingen. Toegang en stevige lokale teams beschikken over passende kennis en expertise en organiseren ondersteuning die aansluit bij de behoeften van de inwoner, met zo min mogelijk onnodige bureaucratische lasten. Langdurige en toekomstgerichte ondersteuning wordt waar mogelijk geborgd via passende beschikkingen en een perspectiefplan dat meegroeit met de inwoner en diens omgeving. Daarbij staat keuzevrijheid in zorgaanbieders en financieringsvormen centraal, zodat de ondersteuning duurzaam en passend blijft.

In de gemeente Groningen wordt bij inwoners met langdurige of levensbrede ondersteuningsvragen nadrukkelijk gekeken naar de continuïteit van ondersteuning en de kracht van hun omgeving. Daarbij wordt niet uitsluitend uitgegaan van formele ondersteuning, maar ook van de mogelijkheden die het sociale netwerk, de buurt en de gemeenschap bieden. Volgens Joyce Bosman vraagt dit om een bredere kijk op ondersteuning: niet alleen gericht op het oplossen van afzonderlijke problemen, maar vooral op het versterken van de eigen regie, het benutten van bestaande krachtbronnen en het creëren van duurzame oplossingen die aansluiten bij het dagelijks leven van inwoners.

Voor inwoners met een langdurige of levenslange ondersteuningsbehoefte benadrukt Bosman het belang van een zogenoemde waakvlamfunctie: een vorm van duurzame nabijheid waarbij ondersteuning beschikbaar blijft wanneer dat nodig is, zonder dat inwoners telkens opnieuw hun verhaal hoeven te vertellen of een volledig aanvraag- en onderzoekstraject moeten doorlopen.

Daarnaast investeert de gemeente Groningen in sterke buurten en gemeenschapskracht, onder meer vanuit de ABCD-methodiek (Asset Based Community Development[15]). Hierbij staan de aanwezige kwaliteiten, talenten, relaties en mogelijkheden binnen buurten en gemeenschappen centraal. Joyce Bosman benadrukt dat dit van professionals vraagt om verder te kijken dan de oorspronkelijke ondersteuningsvraag en het bestaande voorzieningenaanbod. Door het sociale netwerk en de leefomgeving vanaf het begin te betrekken, ontstaat een breder beeld van wat nodig én mogelijk is. Een passende oplossing hoeft immers niet

vanzelfsprekend een individuele maatwerkvoorziening te zijn, maar kan juist ook dichterbij gevonden worden in het versterken van informele verbindingen, het benutten van de sociale basis of een combinatie van formele en informele ondersteuning.

Ons advies

Organiseer ondersteuning die meebeweegt met het leven, niet met het indicatiemoment

Bij inwoners met een levenslange en/of levensbrede ondersteuningsbehoefte gaat het niet steeds opnieuw om de vraag óf ondersteuning nodig is, maar hoe deze passend en houdbaar blijft in verschillende levensfasen. Wyzer adviseert daarom om minder te organiseren vanuit afzonderlijke aanvragen en indicaties en meer vanuit continuïteit, een vertrouwde relatie en de mogelijkheid om ondersteuning op en af te schalen.

Concreet doe je dat door:

1. **Langdurige ondersteuning ook langdurig te organiseren.** Kies bij een blijvende ondersteuningsbehoefte voor een passende beschikkingsduur en voorkom dat inwoners steeds opnieuw een volledig onderzoek doorlopen. Evalueer waar nodig, maar maak evalueren niet automatisch opnieuw indiceren.
2. **Een vast aanspreekpunt en een 'waakvlam' te organiseren.** Zorg dat inwoners en hun naasten weten bij wie zij terechtkunnen en snel kunnen opschalen als de situatie verandert. Zo blijft ondersteuning beschikbaar zonder dat iemand steeds opnieuw vanaf nul hoeft te beginnen.
3. **Levensbreed te kijken naar wat nodig is.** Kijk samen met de inwoner naar verschillende leefgebieden en naar wat nodig is om het gewenste leven te kunnen leiden. Het gedachtegoed van Positieve Gezondheid kan hierbij als gesprekskader worden gebruikt.
4. **Specialistische kennis dichtbij het lokale team te organiseren.** Zorg voor duidelijke consultatieroutes, deskundige achterwacht en voldoende kennis in het team, zodat specialistische expertise snel kan worden ingezet zonder de inwoner steeds door te verwijzen.
5. **De kracht van de omgeving te benutten én versterken.** Kijk naar wat de inwoner, naasten, het netwerk en de buurt kunnen bijdragen én wat zij nodig hebben om daadwerkelijk een rol te kunnen spelen. Voorkom daarbij dat informele steun een vervanging wordt voor noodzakelijke professionele ondersteuning.
6. **Inkoop en contractering op continuïteit in te richten.** Neem continuïteit, vaste gezichten, op- en afschalen en samenwerking tussen aanbieders mee in de opdracht. Voorkom dat contractduur of productafbakening ondersteuning onnodig onderbreekt.

Bouwsteen 11
Mandaat over gemeentelijke beleidsterreinen heen

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG staat de behoefte van de inwoner centraal en wordt ondersteuning georganiseerd over domeinen en organisaties heen. Medewerkers van toegang en stevige lokale teams hebben voldoende mandaat om, waar nodig, snel andere gemeentelijke onderdelen of externe partners in positie te brengen. Dit vraagt om bestuurlijk, beleidsmatig en organisatorisch commitment aan integraal werken, zodat inwoners niet vastlopen tussen systemen en verantwoordelijkheden. Heldere samenwerkingsafspraken en eigenaarschap zorgen ervoor dat inwoners tijdig de juiste ondersteuning ontvangen.

In de gemeente Purmerend wordt binnen de pilots voor stevige lokale teams onderzocht hoe professionals meer ruimte kunnen krijgen om passende ondersteuning te organiseren. Mandaat gaat daarbij niet alleen over formele bevoegdheden, maar vooral over de mogelijkheid om binnen afgesproken kaders zelfstandig te handelen, samen te werken met andere domeinen en de juiste maatschappelijke partners te betrekken. Dit voorbeeld laat zien dat mandaat vraagt om duidelijke afspraken over bevoegdheden, regie en eigenaarschap. Hierdoor weten professionals welke afwegingen zij zelfstandig kunnen maken, wanneer andere partijen betrokken moeten worden en wie verantwoordelijk is voor de voortgang. Inwoners worden daardoor niet belast met het organiseren van de samenwerking en ontvangen sneller passende ondersteuning.

Vanuit Wyzer zien wij mandaat als een essentiële voorwaarde voor integraal werken. Wij adviseren gemeenten om niet alleen afspraken vast te leggen over verantwoordelijkheden, maar deze ook daadwerkelijk te vertalen naar de dagelijkse praktijk van professionals. Dit betekent dat medewerkers voldoende ruimte moeten krijgen om integraal af te wegen, samenwerking te organiseren en ondersteuning in te zetten zonder onnodige organisatorische belemmeringen. Wanneer mandaat, eigenaarschap en vertrouwen goed zijn georganiseerd, kunnen professionals sneller doen wat nodig is voor inwoners en wordt voorkomen dat inwoners vastlopen tussen systemen, domeinen en verantwoordelijkheden.

Ons advies

Organiseer mandaat vanuit eigenaarschap en vertrouwen

Mandaat is meer dan de bevoegdheid om een beslissing te nemen. Mandaat geeft de ruimte, eigenaarschap zorgt dat

professionals die ruimte zorgvuldig gebruiken en vertrouwen maakt dat zij die ook daadwerkelijk benutten. Dat betekent dat professionals zich verdiepen in wat nodig is, relevante expertise betrekken, hun keuzes kunnen onderbouwen en weten wanneer zij anderen nodig hebben. Zo voorkom je dat mandaat leidt tot 'ieder zijn eigen schip.'

Concreet doe je dat door:

1. **Duidelijk te maken waar professionals zelf over kunnen beslissen.** Leg vast welke ruimte professionals hebben om over beleidsterreinen heen te handelen, wanneer zij anderen moeten betrekken en wanneer besluitvorming elders ligt. Mandaat moet in de dagelijkse praktijk bruikbaar zijn en niet alleen op papier bestaan.
2. **Eigenaarschap expliciet te maken.** Verwacht van professionals dat zij zich actief verdiepen in de situatie, relevante expertise betrekken en verantwoordelijkheid nemen voor de keuze die zij maken. Eigenaarschap betekent niet dat één professional alles zelf doet, maar dat iemand zorgt dat de juiste afweging wordt gemaakt en de samenwerking op gang komt.
3. **Vertrouwen te organiseren én keuzes uitlegbaar te maken.** Geef professionals ruimte om binnen de afgesproken kaders te handelen en accepteer dat maatwerk soms tot verschillende uitkomsten leidt. Daar staat tegenover dat professionals hun keuzes kunnen onderbouwen, transparant zijn over hun afwegingen en aanspreekbaar zijn op hun handelen. Leg deze ruimte voor professionele afwegingen en maatwerk, waar mogelijk, ook vast in beleid en verordening. Daarmee wordt duidelijk binnen welke kaders professionals kunnen handelen en ontstaat bestuurlijke en juridische dekking voor passende oplossingen.
4. **Verantwoordelijkheid te nemen voor de samenhang.** Gezinnen kunnen gedurende langere tijd met verschillende gemeentelijke domeinen te maken hebben, bijvoorbeeld jeugd en Wmo. Voorkom dat zij daardoor steeds opnieuw met een ander domein of een andere professional te maken krijgen. Maak duidelijk wie vanuit het lokale team het overzicht houdt, wanneer andere expertise nodig is en hoe professionals hun inzet op elkaar afstemmen.
5. **Te sturen op leren in plaats van op het voorkomen van iedere afwijking.** Bespreek casussen waarin professionals gebruik hebben gemaakt van hun mandaat: wat was de afweging, wat werkte en waar waren kaders onduidelijk? Zo ontstaat meer eenduidigheid, zonder dat maatwerk onnodig wordt ingeperkt.

Verdiepend instrument

Het AVE-model

Het AVE-model[16] is het landelijk model waar zowel mandaat als dekking door middel van het goede gesprek tussen de uitvoering, beleid en het management georganiseerd wordt. Van belang is om niet alleen het model op te zetten, maar via een continue cyclus te evalueren en bij te stellen. De leefwereld van het gezin verandert in deze tijd snel, waardoor de risico's ook snel veranderen. Door continu te evalueren kan het stevige lokale team zich ook snel aanpassen aan de leefwereld van het gezin.

Aanpak Voorkoming Escalatie

AVE 1	AVE 2	AVE 3	AVE 4
Problemen worden voorkomen door preventie en tijdig gesignaleerd als ze zich voordoen.	Mensen hebben hulp nodig. In de reguliere 3D-aanpak wordt samen een plan gemaakt en uitgevoerd.	Complexe domeinoverstijgende problematiek. Samenwerking is niet effectief of stagneert. De veiligheid is in gevaar.	Totale escalatie. Dreiging van maatschappelijke onrust. Mogelijke aandacht van media.
Casusregie **Burgers en professionals**	Casusregie **Casusregisseur**	Casusregie **Casusregisseur**	Casusregie **Procesregisseur / MDO Wijkteam**
Procesregie **–**	Procesregie **Procesregisseur / MDO Wijkteam**	Procesregie **Procesregisseur Veiligheidshuis**	Procesregie **Procesregisseur**
In overleg met **Civil society**	In overleg met **Zorgaanbieders, specialisten, sociale teams, Save-teams, FACT-teams, spoed, crisis, Veilig Thuis**	In overleg met **IVZ / OOV Betrokken partijen**	In overleg met **Driehoek: politie, OM, burgemeester, communicatieadviseur**
Operationeel verantwoordelijk **Diverse organisaties**	Operationeel verantwoordelijk **Management van teams**	Operationeel verantwoordelijk **Management betrokken partijen**	Operationeel verantwoordelijk **IVZ**
Bestuurlijk verantwoordelijk **Wethouder**	Bestuurlijk verantwoordelijk **Wethouder**	Bestuurlijk verantwoordelijk **College van B en W**	Bestuurlijk verantwoordelijk **Burgemeester**

Figuur 2: Het AVE-model (Aanpak Voorkoming Escalatie) in vier escalatieniveaus. Bron: zie noot 16.

Bouwsteen 12
Oog voor (on)veiligheid

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG hebben toegang en stevige lokale teams een belangrijke rol in het vroegtijdig signaleren en bespreekbaar maken van (dreigende) onveiligheid, waarbij vertrouwen en een duurzame relatie met inwoners centraal staan. Zij benaderen veiligheid vanuit een brede blik op de achterliggende oorzaken en werken samen met inwoners, hun netwerk en maatschappelijke partners aan herstel en stabiliteit binnen het vrijwillig kader. Waar nodig bieden zij intensieve ondersteuning, houden zij regie op de samenhang van ondersteuning en schakelen zij specialistische expertise in. Zo wordt gewerkt aan duurzame veiligheid, passend bij de situatie en leefwereld van de inwoner.

Veiligheidsvraagstukken staan in de praktijk zelden op zichzelf. Thema's zoals schulden, psychische kwetsbaarheid, opvoedvragen, relatieproblemen of overbelasting kunnen een belangrijke rol spelen bij het ontstaan of voortduren van onveiligheid. Het werken aan duurzame veiligheid vraagt daarom om een brede analyse van de situatie en een integrale aanpak waarbij verschillende professionals en organisaties samenwerken rondom een gezin of huishouden. Door niet alleen naar veiligheidsrisico's te kijken, maar ook naar de onderliggende oorzaken, beschermende factoren en het netwerk rondom inwoners, ontstaat beter inzicht in wat nodig is om veiligheid duurzaam te versterken. Het betrekken van het sociale netwerk, het versterken van beschermende factoren en het organiseren van passende ondersteuning zijn hierbij belangrijke uitgangspunten.

Ook Stichting Binding in de gemeente Wijk bij Duurstede zet sterk in op vroegsignalering. Dit doen zij door zichtbaar aanwezig te zijn op scholen en samen te werken met onderwijsprofessionals, intern begeleiders en andere maatschappelijke partners rondom kinderen, gezinnen en inwoners. Hierdoor kunnen signalen van zorgen of onveiligheid eerder worden opgepakt en besproken, voordat problemen verder escaleren. Het interview met Joyce Bosman illustreert hoe veiligheid in de praktijk domeinoverstijgend wordt georganiseerd. Zo benadert de gemeente Groningen veiligheid als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van verschillende professionals en organisaties. Binnen de stevige lokale teams wordt bewust gewerkt aan een sterke verbinding tussen jeugd, Wmo, onderwijs, GGZ en de veiligheidsketen. Hiervoor maakt gemeente Groningen onder andere gebruik van een jaarlijkse zelfscan, waarin professionals uit verschillende disciplines gezamenlijk reflecteren op hun samenwerking en rol in het realiseren van veiligheid. Op deze manier wordt niet alleen gekeken naar

individuele casussen, maar ook naar de kwaliteit van de samenwerking binnen de veiligheidsketen.

“We voelen ons gezamenlijk verantwoordelijk voor de veiligheid van onze inwoners in de regio. Het gaat om echt samenwerken.”

Joyce Bosman, gemeente Groningen

Ons advies

Organiseer veiligheid vanuit een sterke structuur en gezamenlijke signaleringskracht

Veiligheid vraagt om een brede blik. Signalen van onveiligheid staan vaak niet op zichzelf, maar hangen samen met wat er op andere leefgebieden speelt, zoals schulden, relatieproblemen, psychische kwetsbaarheid of overbelasting. Het lokale team moet daarom niet alleen het incident of de directe hulpvraag beoordelen, maar ook kunnen zien wat er onderliggend speelt en wat nodig is om veiligheid duurzaam te herstellen.

Dat vraagt tegelijkertijd om een goede verbinding met de veiligheidsketen. Professionals moeten weten welke expertise beschikbaar is, wie zij kunnen consulteren en wanneer zij moeten opschalen. Die verbinding moet in de praktijk zo vanzelfsprekend zijn dat een professional bij signalen van onveiligheid niet eerst zelf het netwerk hoeft uit te zoeken. Korte lijnen en bekende gezichten maken het makkelijker om tijdig de juiste expertise te betrekken. Daarnaast is het belangrijk dat alle professionals binnen het sociaal domein beschikken over voldoende kennis van de Meldcode Huiselijk Geweld en Kindermishandeling. Het signaleren en bespreekbaar maken van onveiligheid is niet alleen een taak van jeugdprofessionals, maar van iedere professional die werkt met inwoners. Besteed daarom structureel aandacht aan dit onderwerp in scholing, casuïstiekbesprekingen, intervisie en teamontwikkeling.

De praktijk levert bovendien belangrijke informatie op over waar het systeem wel en niet werkt. Terugkerende signalen, situaties waarin professionals vastlopen of steeds tegen dezelfde grenzen aanlopen, zijn niet alleen individuele casuïstiek. Ze geven inzicht in patronen en knelpunten in beleid, ondersteuning en samenwerking. Door deze signalen structureel te bespreken, kan de gemeente niet alleen beter handelen in individuele situaties, maar ook gericht verbeteren wat achter de schermen nodig is om veiligheid te versterken.

Bouwsteen 13
Bewust omgaan met wat passend is en nodig is, ook gezien de schaarste aan mensen en middelen

Vanuit het Richtinggevend Kader van de VNG maken professionals in toegang en stevige lokale teams, binnen heldere bestuurlijke en beleidsmatige kaders, voortdurend afwegingen over welke ondersteuning passend en noodzakelijk is. Daarbij staan de behoeften van inwoners, professionele autonomie en kennis over wat werkt centraal, met extra aandacht voor inwoners die het meest gebaat zijn bij tijdige ondersteuning. Gemeenten bieden professionals hiervoor ruimte, mandaat en ondersteuning om het morele gesprek te voeren en verantwoorde keuzes te maken. Reflectie, leren van ervaringen en vertrouwen in vakmanschap vormen hierbij belangrijke uitgangspunten.

Stichting Binding in de gemeente Wijk bij Duurstede zoekt actief naar manieren om ondersteuning passend te organiseren binnen de beschikbare capaciteit. Door toenemende wachtlijsten en schaarste aan professionals is een werkgroep ingericht die onderzoekt hoe prioritering zorgvuldig kan plaatsvinden. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de ernst van de problematiek, maar vooral naar de vraag waar uitstel van ondersteuning de grootste gevolgen heeft voor inwoners. Professionals voeren hierover samen het gesprek en zoeken naar mogelijkheden om erger te voorkomen, bijvoorbeeld door groepsgericht aanbod, vroegsignalering of tijdelijke ondersteuning vanuit het lokale netwerk in te zetten. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor inwoners die de ondersteuning het hardst nodig hebben.

Bovenstaand praktijkvoorbeeld laat zien dat bewust omgaan met schaarste niet betekent dat ondersteuning wordt beperkt, maar dat voortdurend wordt gezocht naar de meest passende inzet van beschikbare mensen en middelen. Door gezamenlijk te prioriteren, alternatieven te verkennen en oog te houden voor wat inwoners daadwerkelijk nodig hebben, ontstaat ruimte om ondersteuning daarin te zetten waar deze de grootste impact heeft.

Ook binnen Wyzer zien wij deze bouwsteen als een uitnodiging om het gesprek over passende ondersteuning expliciet te voeren. Wij adviseren gemeenten om professionals de ruimte te geven om afwegingen te maken op basis van vakmanschap, inwonerbehoeften en maatschappelijke impact. Tegelijkertijd vraagt dit om

bestuurlijke duidelijkheid over prioriteiten en een gedeelde visie op wat onder passende ondersteuning wordt verstaan.

Ons advies

Bepaal wat je als gemeente wél en niet doet

We moeten als gemeente duidelijker kiezen wat onze dienstverlening inhoudt, waar professionele inzet meerwaarde heeft en hoe we inwoners ook buiten het lokale team goed ondersteunen. Schaarste maakt die keuzes urgenter, maar is niet de enige reden om ze te maken. Ook zonder schaarste vraagt een sterke lokale toegang om duidelijkheid over wat inwoners van de gemeente mogen verwachten, welke ondersteuning het lokale team biedt en waar andere vormen van ondersteuning meer passend zijn. Die keuzes komen in meerdere bouwstenen van het Richtinggevend Kader terug. In bouwsteen 1 gaat het om de beweging van zorgverlening naar dienstverlening en om ondersteuning die past bij wat nodig en houdbaar is. Bouwsteen 3 vraagt om een sterke sociale pedagogische basis, zodat ondersteuning niet alleen vanuit professionals wordt georganiseerd. In bouwsteen 7 bepaal je bewust welke ondersteuning het lokale team zelf biedt en welke positie het team inneemt in een traject. Bouwsteen 8 gaat over de verbinding met andere organisaties en domeinen en bouwsteen 11 over het mandaat en eigenaarschap van professionals om binnen deze keuzes te handelen.

Bouwsteen 13 brengt deze lijnen bij elkaar: maak als gemeente expliciet wat je onder passende dienstverlening verstaat, waar professionele ondersteuning aan de orde is en waar deze stopt. Dat betekent ook dat je bewust kiest wat je níét zelf doet. Niet om ondersteuning af te bouwen, maar om professionele inzet daar in te zetten waar deze het meeste verschil maakt en tegelijk te zorgen dat inwoners op andere plekken passende ondersteuning kunnen vinden.

Dat vraagt om meer dan kaders op papier. Professionals moeten weten welke ruimte zij hebben om keuzes te maken, welke alternatieven beschikbaar zijn en met wie zij kunnen samenwerken. De gemeente moet daarom niet alleen het lokale team toerusten, maar ook het netwerk daaromheen organiseren en faciliteren. Denk aan duidelijke routes naar het voorliggend veld, afspraken met maatschappelijke partners, mogelijkheden voor groepsgerichte ondersteuning en een route voor situaties waarin bestaande voorzieningen niet passend zijn.

Het gesprek over schaarste wordt daarmee een gesprek over maatschappelijke impact en de inrichting van dienstverlening. Waar is professionele inzet echt nodig? Waar kan het anders? Wat vraagt dat van het lokale team, het netwerk en de gemeente als geheel? Door deze keuzes expliciet te maken en periodiek te herijken, ontstaat meer duidelijkheid voor inwoners én professionals en kan beschikbare capaciteit bewuster worden ingezet.

Hoofdstuk 3
Van bouwstenen naar (lokale) actie

Deze handreiking biedt gemeenten, beleidsmakers, uitvoeringsorganisaties en professionals praktische handvatten voor de ontwikkeling en doorontwikkeling van stevige lokale teams. De 13 bouwstenen uit het Richtinggevend Kader van de VNG zijn daarbij niet bedoeld als afvinklijst of blauwdruk, maar als hulpmiddel om het gesprek te voeren over wat nodig is om inwoners tijdig, passend en integraal te ondersteunen. De praktijkvoorbeelden uit gemeenten Purmerend, Groningen en Wijk bij Duurstede laten zien dat er niet één route is naar stevige lokale teams. Iedere gemeente heeft een eigen context, samenwerkingsstructuur en opgave. Tegelijkertijd komen in vrijwel alle interviews dezelfde vraagstukken en succesfactoren terug.

Gemeenten die stappen zetten richting stevige lokale teams beginnen niet met de vraag hoe het team georganiseerd moet worden, maar met de vraag wat inwoners nodig hebben. Vanuit die opgave maken zij keuzes over samenwerking, mandaat, vakmanschap, de sociale basis en de inrichting van ondersteuning. Daarbij is het belangrijk om vanaf de start de juiste partijen te betrekken, zoals inwoners en ervaringsdeskundigen, uitvoerende professionals, welzijnsorganisaties, beleid, management, bestuur, onderwijs, huisartsen, veiligheidspartners en vrijwilligersorganisaties. De ontwikkeling van stevige lokale teams raakt immers niet alleen de toegang of het sociaal team, maar het gehele lokale netwerk rondom inwoners.

Met deze handreiking hebben wij inzicht gegeven in de 13 bouwstenen en hoe gemeenten hier in de praktijk invulling aan geven. In dit afsluitende hoofdstuk delen wij de belangrijkste lessen, aandachtspunten en aanbevelingen uit de interviews en onze praktijkervaring. Deze kunnen gemeenten helpen om de bouwstenen te vertalen naar concrete keuzes en vervolgstappen in de lokale praktijk.

3.1 Start met de bedoeling: een lokale opgave

Stevige lokale teams zijn geen doel op zich, maar een middel om inwoners tijdig, dichtbij en passend te ondersteunen. Begin daarom niet met een organisatiemodel, maar met een analyse van de lokale situatie. Kijk naar de behoeften van inwoners, de druk op voorzieningen, wachttijden, terugkerende hulpvragen en de knelpunten die professionals in de praktijk ervaren.

Maak daarbij gebruik van beschikbare data, ervaringsverhalen en instrumenten zoals de VNG-handreikingen en werkpakketten rondom stevige lokale teams[17], toegang en integrale dienstverlening. Zo ontstaat een gedeeld beeld van de vraagstukken die lokaal prioriteit verdienen. Tegelijkertijd is het belangrijk om met elkaar te bespreken wat wordt verstaan onder dichtbij en passende ondersteuning. Dichtbij betekent namelijk meer dan ondersteuning aanbieden in de wijk of gemeente. Nabijheid gaat ook over de manier van werken. Inwoners moeten kunnen rekenen op begrijpelijke communicatie, laagdrempelig contact, ondersteuning die aansluit bij hun leefwereld en een aanpak waarbij onnodige doorverwijzingen worden voorkomen. Juist die menselijke maat bepaalt of inwoners ondersteuning daadwerkelijk als toegankelijk, passend en behulpzaam ervaren. Dat betekent dat gemeenten niet alleen moeten kijken naar de inrichting van teams en processen, maar vooral naar de vraag of inwoners daadwerkelijk ervaren dat ondersteuning dichtbij, begrijpelijk en samenhangend is georganiseerd. Stevige lokale teams maken uiteindelijk het verschil voor inwoners wanneer zij zorgen voor tijdige ondersteuning, één herkenbaar aanspreekpunt, een brede analyse van de situatie, een sterke verbinding met de sociale basis en een goede samenwerking tussen betrokken professionals en organisaties.

Vergelijk de lokale opgave periodiek met de resultaten die worden bereikt. Monitor niet alleen cijfers zoals wachttijden, verwijzingen en gebruik van voorzieningen, maar kijk ook naar ervaringen van inwoners, professionals en maatschappelijke partners. Juist de combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve informatie helpt gemeenten om te leren wat werkt en waar bijsturing nodig is.

3.2

Vergeet de politieke werkelijkheid niet

De ontwikkeling van stevige lokale teams vindt niet alleen plaats in de uitvoering, maar ook binnen bestuurlijke, financiële en politieke kaders. Keuzes over preventie, de sociale basis, specialistische ondersteuning en personele capaciteit worden mede bepaald door landelijke wetgeving, beschikbare middelen en lokale politieke prioriteiten.

“Mensen hebben vaak niet in beeld hoeveel invloed politieke keuzes hebben op het dagelijks leven van inwoners.”

Joyce Bosman, gemeente Groningen

Gemeenten die succesvol bouwen aan stevige lokale teams zorgen daarom voor een sterke verbinding tussen bestuur, beleid en uitvoering. Daarnaast vraagt deze ontwikkeling om een lange adem. Resultaten worden vaak pas op langere termijn zichtbaar, terwijl politieke prioriteiten kunnen veranderen. Een gedeelde langetermijnvisie, bestuurlijke continuïteit en blijvende investeringen in preventie, samenwerking en de sociale basis helpen om de ontwikkeling duurzaam te verankeren.

3.3

Stel de juiste vragen

Gemeenten die bouwen aan stevige lokale teams doen er goed aan om eerst gezamenlijk antwoord te geven op een aantal fundamentele vragen (zie hieronder). Daarbij is het essentieel dat betrokken partijen dezelfde taal spreken en een gezamenlijk begrip hebben van begrippen als regie, mandaat, integraliteit, samenwerking en de sociale basis. Pas wanneer hierover gedeelde uitgangspunten bestaan, kunnen effectieve afspraken worden gemaakt over de inrichting en werkwijze van stevige lokale teams.

- Welke maatschappelijke opgaven willen we met het stevige lokale team oplossen?
- Welke inwoners hebben het meeste baat bij integrale ondersteuning?
- Welke maatschappelijke partners moeten structureel onderdeel zijn van het netwerk?
- Wat hebben professionals nodig om hun werk goed te kunnen doen?
- Wie is verantwoordelijk voor welke onderdelen van ondersteuning?
- Wanneer is één plan nodig en wie voert dan de regie?

- Welke bevoegdheden en welk mandaat zijn hiervoor noodzakelijk?
- Hoe worden signalen vanuit de praktijk vertaald naar beleid?

Deze vragen helpen om de stap te maken van ambitie naar concrete inrichting.

3.4
Voorkom een verantwoordelijkheidsvacuüm

Binnen het sociaal domein zijn vaak meerdere organisaties betrokken bij de ondersteuning van een inwoner of gezin. Wanneer afspraken over regie, verantwoordelijkheden en besluitvorming onvoldoende zijn uitgewerkt, bestaat het risico dat niemand zich eigenaar voelt van het totaalbeeld. Hierdoor kunnen inwoners tussen organisaties, professionals of wettelijke kaders terechtkomen.

Stevige lokale teams vragen daarom om duidelijke afspraken over:

- Wie regie voert rondom een inwoner of gezin;
- De verantwoordelijkheden van betrokken organisaties en professionals;
- Maatwerkroutes wanneer ondersteuning vastloopt;
- De samenwerking tussen professionals en domeinen;
- Besluitvorming bij complexe of domeinoverstijgende casuïstiek.

Tegelijkertijd ontstaan goede afspraken pas wanneer er voldoende vertrouwen bestaat tussen professionals, organisaties en gemeentelijke domeinen. Vertrouwen zorgt ervoor dat professionals elkaar opzoeken, informatie delen waar dat mogelijk is en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor inwoners. Zonder vertrouwen blijven samenwerkingsafspraken vaak beperkt tot papier.

3.5
Eén plan, één regisseur

Wanneer meerdere organisaties betrokken zijn bij een inwoner of gezin, is samenhang in de ondersteuning essentieel. Dat betekent niet automatisch dat één organisatie verantwoordelijk is voor alle ondersteuning of dat er letterlijk één plan en één professional betrokken zijn. Wel moet voor inwoners duidelijk zijn wie het overzicht bewaakt, wie aanspreekpunt is en wie verantwoordelijk is voor de afstemming tussen betrokken professionals en organisaties ofwel: Wie is de regievoerder?

De praktijk laat zien dat vooral in complexe situaties regie expliciet georganiseerd moet worden.

Bespreek daarom tijdig:

- Wanneer is regie nodig?
- Welke professional of organisatie is hiervoor het meest passend?
- Welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden horen daarbij?
- Hoe worden besluiten genomen en vastgelegd? Zorg hierin voor een eenduidig registratiesysteem;
- Hoe vindt afstemming plaats tussen betrokken organisaties?

Een stevig lokaal team laat deze regie niet afhangen van toevallige persoonlijke inzet, maar organiseert dit bewust en transparant. Daarbij staat niet het systeem centraal, maar het gezin of de inwoner als geheel.

“Het is een gezin, een mini-ecosysteem en die moet jij bedienen, daar rondom moet jij je als professional verhouden.”

Joyce Bosman, gemeente Groningen

Stevige lokale teams kunnen deze rol echter niet alleen vervullen. Een samenhangende aanpak vraagt ook om actieve betrokkenheid van maatschappelijke partners, zoals scholen, welzijnsorganisaties, huisartsen en zorgaanbieders. Van deze maatschappelijke partners mag worden verwacht dat zij vroegtijdig signaleren, samenwerken rondom inwoners en bijdragen aan preventie en normalisering.

Tegelijkertijd ligt er ook een duidelijke verantwoordelijkheid bij gemeenten. Gemeenten moeten de randvoorwaarden organiseren die samenwerking mogelijk maken.

3.6

Wat vraagt dit van het sociaal team?

De praktijkvoorbeelden laten zien dat stevige lokale teams meer vragen dan een andere organisatiestructuur. Het vraagt om professionals die dagelijks samenwerken met inwoners, maatschappelijke partners en collega’s uit andere domeinen. In de praktijk betekent dit dat professionals tijd nemen voor een brede vraagverheldering, actief gebruikmaken van de expertise van andere professionals, signalen uit de wijk ophalen, aansluiten bij bestaande netwerken en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor passende ondersteuning. Dit vraagt om de juiste vaardigheden, houding en ruimte om integraal te werken.

Concreet betekent dit dat professionals:

- een brede analyse kunnen maken van de situatie van inwoners;
- samenwerken over domeinen en organisaties heen;
- veiligheid en kwetsbaarheid tijdig signaleren;
- regie kunnen organiseren bij complexe situaties;
- de sociale basis en informele netwerken actief benutten;
- patronen herkennen en hierover signalen afgeven richting beleid;
- continu leren, reflecteren en ontwikkelen;
- werken vanuit vertrouwen, zelfregie en de bedoeling van ondersteuning.

3.7

Aan welke knoppen kun je als gemeente draaien?

Ondanks landelijke ontwikkelingen, zoals financiële druk en bezuinigingen binnen het jeugddomein, hebben gemeenten nog altijd belangrijke sturingsmogelijkheden. Gemeenten kunnen onder andere investeren in:

- Een sterke sociale basis;
- Vroegsignalering en preventie;
- Duidelijke toegang en triage;
- Integraal werken rondom inwoners;
- Samenwerking tussen onderwijs, zorg, welzijn en veiligheid;
- Het versterken van samenwerking met maatschappelijke partners;
- Deskundigheidsbevordering van professionals;
- Mandaat en eigenaarschap;
- Het verminderen van administratieve lasten voor professionals;
- Het faciliteren van netwerkvorming en kennisdeling;
- Het creëren van bestuurlijke continuïteit en een gezamenlijke langetermijnvisie;
- Monitoring en lerend werken.

Deze sturingsmogelijkheden laten zien dat gemeenten, ondanks externe ontwikkelingen, zelf invloed kunnen uitoefenen op het succes van stevige lokale teams. Tegelijkertijd zien wij in de praktijk dat veel van deze knoppen om een investering vragen. Een sterke sociale basis, effectieve vroegsignalering, voldoende vakmanschap en duurzame samenwerking ontstaan niet zonder tijd, capaciteit en middelen. Juist in een periode van financiële druk vraagt dit om bewuste bestuurlijke keuzes. Gemeenten die investeren aan de voorkant, investeren in de randvoorwaarden om inwoners tijdig, passend en dichtbij te ondersteunen. Uiteindelijk gaat het daarbij niet om de structuur zelf, maar om de ondersteuning die inwoners ervaren.

3.8

Van stevige lokale teams naar betekenisvolle ondersteuning

Door stapsgewijs te investeren in samenwerking, vakmanschap, mandaat en een sterke sociale basis ontstaat niet alleen een stevig lokaal team, maar vooral een stevig lokaal netwerk dat doet wat nodig is voor inwoners. Daarbij is het belangrijk om steeds voor ogen te houden waarom deze ontwikkeling plaatsvindt. Stevige lokale teams zijn geen doel op zich. Hun waarde ligt in de mate waarin inwoners tijdig passende ondersteuning ontvangen, één herkenbaar aanspreekpunt ervaren en kunnen rekenen op samenhangende ondersteuning die aansluit bij hun leefwereld. Die gedachte vormt de kern van deze handreiking.

De praktijkvoorbeelden laten zien dat stevige lokale teams vragen om nauwere samenwerking tussen jeugd, Wmo, participatie, welzijn, onderwijs en zorg. Ondersteuningsvragen houden zich immers niet aan de grenzen van wetgeving, financieringsstromen of gemeentelijke afdelingen. Juist daarom is het nodig om ondersteuning integraal te organiseren

rondom inwoners en gezinnen, in plaats van rondom systemen en organisaties.

Aan de hand van de 13 bouwstenen biedt Wyzer gemeenten richting en houvast. Deze bouwstenen krijgen echter pas daadwerkelijk betekenis wanneer zij bijdragen aan tijdige, passende en samenhangende ondersteuning voor inwoners. Het succes van stevige lokale teams wordt daarom niet bepaald door de gekozen organisatievorm, maar door de mate waarin inwoners ervaren dat zij snel de juiste ondersteuning krijgen, de professionals samenwerken en dat ondersteuning aansluit bij hun leefwereld. Wyzer helpt gemeenten om deze keuzes concreet te maken, partijen te verbinden en de samenhang tussen strategie, beleid en uitvoering te versterken. Zo worden bouwstenen omgezet in duurzame resultaten voor inwoners en ontstaat niet alleen een stevig lokaal team, maar vooral een sterk lokaal netwerk dat samen verantwoordelijkheid neemt voor passende ondersteuning dichtbij huis.

Verantwoording
Noten en bronnen

1 CBS (2024)

2 Hervormingsagenda Jeugd (2023)

3 Richtinggevend Kader Toegang, Lokale Teams en Integrale Dienstverlening (2024), VNG

4 Convenant Stevige Lokale Teams (2026)

5 AZWA (2026)

6 VNG (2026)

7 Zie voetnoot 3

8 Zie voetnoot 4

9 Zie voetnoot 3

10 Deze handreiking is geen volledig overzicht van alle mogelijke keuzes, werkwijzen en praktijkvoorbeelden. Het document biedt richting, reflectiepunten en inspiratie om lokaal het gesprek te voeren en vervolgstappen te bepalen bij de ontwikkeling van stevige lokale teams. Bovendien zijn de beschreven bouwstenen verkorte weergaven van het Richtinggevend Kader Toegang, Lokale Teams en Integrale Dienstverlening. Voor de volledige uitwerking wordt verwezen naar het oorspronkelijke VNG-kader. Niet alle voorbeelden zijn één-op-één toepasbaar voor iedere gemeente; zij zijn opgenomen ter inspiratie en moeten altijd worden bezien in de lokale context.

11 Zie voetnoot 3

12 Verdiepend instrument: de Waardendriehoek

13 De Wet Doelmatige Ondersteuning en Zorg (DOS), die per 1 januari 2026 van kracht is, biedt gemeenten, zorgaanbieders en andere betrokken organisaties meer mogelijkheden om gegevens zorgvuldig te delen wanneer dit noodzakelijk is voor goede ondersteuning en samenwerking rondom inwoners. Hierdoor kunnen professionals beter gezamenlijk optrekken en worden inwoners minder belast met het steeds opnieuw vertellen van hun verhaal.

14 Zie voetnoot 2: Hervormingsagenda Jeugd

15 ABCD-methodiek

16 Het AVE-model

17 Werkpakketten VNG

Verantwoording
Colofon

Auteurs

Marieke van der Heijde
Adviseur sociaal domein

Jesca Wellink
Adviseur sociaal domein

Mede mogelijk gemaakt dankzij

Angela Berende
Adviseur sociaal domein

Jolijn de Win
Adviseur sociaal domein

Monique de Bie
Adviseur sociaal domein

Inge Neilen
Adviseur sociaal domein

Jenny Chung
Adviseur sociaal domein

Ronald ten Cate
Adviseur Jeugd

Met dank aan

Niels Oosterbaan (gemeente Purmerend), Els Korteland (Stichting Binding, Wijk bij Duurstede) en Joyce Bosman (gemeente Groningen) voor hun bijdrage aan de gesprekken.

Uitgave

Handreiking Stevige Lokale Teams
Wyzer, oktober 2026

Beeld

Omslag: Wyzer
Hoofdstuk 2: Alan Aprilio via Unsplash
Bouwsteen 5: Priscilla Du Preez via Unsplash
Hoofdstuk 3: Hannah Busing via Unsplash

Van landelijke ambities naar lokale actie

Hoe staat uw gemeente ervoor bij de ontwikkeling van stevige lokale teams? En welke stappen zijn nodig om de landelijke uitgangspunten te vertalen naar een aanpak die past bij uw lokale situatie?

De adviseurs van Wyzer denken graag met u mee. Van het versterken van samenwerking en het organiseren van mandaat tot het ontwikkelen van een toekomstbestendige werkwijze.

Benieuwd wat Wyzer voor uw gemeente kan betekenen?

Neem contact op met onze adviseurs voor een vrijblijvend verkennend gesprek.

Uw contactpersoon

Diana van Poppelen

dvpoppelen@wyzer.nl 06 5130 48 44

Wyzer

Herculesplein 88
3584 AA Utrecht
030 774 01 00
office@wyzer.nl

Postadres

Postbus 2872
3500 GW Utrecht

Online

wyzer.nl