



Regionaal overzicht stevige lokale teams: Hilversum, Gooise Meren, HBEL-gemeenten & de Regionale samenwerking
Datum: 01-10-2025

Auteurs: Louissetta Eisses, strateeg HBEL, Susan Kraaijveld, strateeg Gooise Meren i.s.m. projectgroep Stevige lokale teams

Aanleiding

Gemeenten hebben de afgelopen jaren veel verantwoordelijkheid gekregen voor het organiseren van zorg en ondersteuning dichtbij inwoners. Daarbij is veel aandacht uitgegaan naar de ontwikkeling van lokale teams. In de regio Gooi en Vechtstreek zijn gemeenten voortvarend aan de slag gegaan met deze transformatieopgaven. Dat heeft gevolgen voor beleid, uitvoering en voor de samenwerking met inwoners en partners.

Regionaal werken we op het gebied van jeugd samen aan belangrijke thema's, zoals het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming en het programma Instroom, Doorstroom en Uitstroom. Ook in andere domeinen, zoals de Wmo, zetten we stappen in de doorontwikkeling van dagbesteding en hebben we gezamenlijk beleid voor beschermd wonen en opvang. Tegelijkertijd werken we vanuit het perspectief van brede gezondheid samen in het programma Gezond Gooi en is bestaanszekerheid een belangrijk onderwerp op ieders agenda.

Deze ontwikkelingen vinden plaats in de context van de decentralisaties, waarmee gemeenten sinds 2015 meer verantwoordelijkheid kregen voor jeugdzorg, Wmo en participatie. Het uitgangspunt daarvan was zorg en ondersteuning dicht bij inwoners te organiseren, passend bij de lokale context. Dat vraagt om maatwerk en om een integrale aanpak bij meervoudige problematiek. Gemeenten geven zelf kleur en vorm aan de inrichting van hun lokale teams en hoe de toegang daartoe is ingericht, maar het is cruciaal in onze opdracht dat we hierbij regionaal samen optrekken zodat het herkenbaar en uitlegbaar blijft.

Tegen deze achtergrond groeit de behoefte aan overzicht, samenhang en duidelijkheid. Hoe doen we het nu, waar zijn we mee bezig en hoe kunnen we elkaar blijven vinden in onze samenwerking? Daarmee komt ook gelijk de vraag op tafel wat minimaal van een stevig lokaal team verwacht mag worden, hoe lokale verschillen zich verhouden tot gezamenlijke uitgangspunten en welke kansen en opgaven er liggen voor verdere doorontwikkeling. Steeds met in het achterhoofd dat lokale inspanningen en regionale samenwerking onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Aan stevige lokale teams worden in de samenleving hoge verwachtingen gesteld: grip op uitgaven, kostenbeheersing, betere en vroegtijdige zorg en meer samenhang in het aanbod. Een stevig lokaal team kan hieraan bijdragen, maar vormt slechts een deel van de oplossing. Het huidige stelsel is complex en maatschappelijke uitdagingen vragen daarnaast ook om een cultuuromslag: anders denken, anders doen en anders handelen.

In dit rapport nemen we de lezer mee in waar onze gemeenten nu staan in de ontwikkeling naar stevige lokale teams. Als startpunt houden we hierbij de publicatie van het regionale inspiratiedocument Basishulp aan. We schetsen wat onder een stevig lokaal team wordt verstaan, brengen per gemeente in beeld hoe ontwikkelingen ervoor staan en welke dilemma's en kansen we tegenkomen. Voor de eenvoud noemen we dit 'een regionaal overzicht'.

Leeswijzer

Dit document biedt geen kant-en-klare blauwdruk voor hoe een stevig lokaal team eruit moet zien. Het is dus ook geen advies op hoe we gaan doen. Onze focus ligt op inzicht geven in waar we staan in de ontwikkeling tot een stevig lokaal team in onze regio, de beweegrichting van onze gemeenten en de belangrijkste vraagstukken en overeenkomsten die spelen. Het doel is om vanuit dit overzicht een basis te leggen voor gezamenlijke vervolgstappen.

Het rapport is opgebouwd rond drie kernvragen:

- **Wat verstaan we onder een stevig lokaal team?** We schetsen eerst een gezamenlijk referentiekader, inclusief wat het wél is en wat het níet is, zodat duidelijk wordt waarover we het hebben.
- **Waar staan onze uitvoeringsdiensten nu?**
 - Dit wordt uitgewerkt in de *een regionaal overzicht*: een momentopname van de huidige situatie, de ontwikkelingen per gemeente en de inzichten vanuit onze regionale samenwerking en de dilemma's die spelen. We geven ook inzicht in kansen. Het vertrekpunt is het eerdere rapport uit 2024 van 'Basishulp'. Dit wel met een duidelijke kanttekening, omdat lokale teams gaan over meer dan alleen basishulp. Basishulp is slechts één kenmerk van wat lokale teams doen; afhankelijk van de inrichtingskeuzes kunnen ze zelf basishulp leveren. Dit zegt nog niets over de visie van waaruit ze werken, hoe de toegang is ingericht en hoe de teams daadwerkelijk zijn vormgegeven. Basishulp is daarmee slechts een klein onderdeel van het concept stevige lokale teams, maar biedt wel een duidelijk vertrekpunt voor dit regio breed overzicht van waar gemeenten nu staan en wat er vanaf 2024 tot aan heden is ontwikkeld. Het geeft inzicht in de beweging die de gemeenten maken naar een toekomstbestendig sociaal domein, met voldoende oog voor passende, financieel houdbare en preventieve ondersteuning.
 - We gaan nog een stap dieper in het rapport en daarvoor kijken we ook naar de VNG-werkpakketten. Deze zijn stapsgewijs opgebouwd: *why, what and how*. Wij volgen deze stappen in de verdieping van dit rapport en geven daarin een algemeen beeld van de opgehaalde informatie (niet per gemeente, maar een totaalschets van onze regio).

Het regio breed overzicht is daarbij bedoeld als hulpmiddel: een gespreksinstrument dat zicht geeft in de huidige stand van zaken, zonder de pretentie van volledigheid of een vast eindbeeld. Het nodigt uit tot reflectie, dialoog en gezamenlijke keuzes over de volgende stappen, zowel lokaal als regionaal.

Opbouw rapport

Dit rapport is opgebouwd uit vier samenhangende onderdelen.

1. Opdracht en aanpak
Toelichting op het doel van de opdracht, de gekozen werkwijze en de aansluiting bij het kader *why, what, how* en de VNG-werkpakketten.
2. Wat is een stevig lokaal team
Een gezamenlijk referentiekader waarin wordt beschreven wat een stevig lokaal team wél en níet is, geplaatst binnen het bredere perspectief van netwerksamenwerking.
3. Regio breed overzicht
Dit hoofdstuk geeft een beeld van de ontwikkeling van de lokale teams sinds 2024, met een overzicht per gemeente. Vervolgens verdiepen we dit beeld met een regionale analyse volgens de VNG-werkpakketten (*why, what, how*), waarin de belangrijkste overeenkomsten, verschillen, kansen en knelpunten worden samengevat.
4. Bijlage: Vervolg en reflectie
Afsluitend worden de belangrijkste lijnen samengebracht en aandachtspunten geformuleerd voor verdere ontwikkeling, zowel lokaal als regionaal.

Inhoudsopgave

Aanleiding	1
Leeswijzer	2
Opbouw rapport	3
1. Opdracht en aanpak	5
1.1. Opdracht	5
1.2. Aanpak	5
1.3. Kanttekening	6
2. Wat is een stevig lokaal team?	8
2.1. Wat is het wél?	8
2.2. Wat is het niet?	9
2.3. Kader vanuit de VNG	9
2.4. Netwerksamenwerking	10
2.5. Gebruikte terminologie in de regio	10
3. Regio breed overzicht	12
3.1. Hilversum	12
3.2. Gooise Meren	13
3.3. HBEL-gemeenten	14
3.4. Vraagstukken	16
3.5. Vervolgstappen	17
Bijage: Regionale verdieping; richtinggevend kader VNG	18
1. De beweging naar voren en de zoektocht naar de why	18
2. Gedeeld begrippenkader: wat bedoelen we precies?	19
3. Geleerde lessen	20
4. De 13 vragen van het Richtinggevend kader VNG uitgewerkt	22
5. De vijf proposities; en de betekenis voor inwoner, professional en gemeente	28

1. Opdracht en aanpak

1.1. Opdracht

Het doel van deze opdracht is om inzichtelijk te maken waar onze gemeenten zich bevinden in de ontwikkeling naar een stevig lokaal team. Dit overzicht, dat we aanduiden als “een regio breed overzicht”, laat zien hoe de huidige situatie eruitziet, welke elementen al aanwezig zijn, welke nog in ontwikkeling zijn en welke richting wordt beoogd. Daarbij brengen we tevens de gezamenlijke opgaven en kansen binnen de regionale samenwerking in beeld.

1.2. Aanpak

Vertrekpunt

Het vertrekpunt van deze opdracht was dat er geen eenduidig beeld bestond van wat een stevig lokaal team precies is. Alle gemeenten werken aan de ontwikkeling van stevige lokale teams, maar bevinden zich in verschillende fasen. In de praktijk kwamen uiteenlopende meningen, opvattingen, behoeften en verwachtingen naar voren. De eerste stap in de totstandkoming van dit rapport was daarom het creëren van helderheid: welke basisfuncties horen minimaal bij een stevig lokaal team, welke uitgangspunten zijn onmisbaar en hoe verhouden die zich tot onze praktijk? Kortom: waar hebben we het precies over?

Projectgroep

Om tot meer scherpte te komen, is een werkgroep gestart met het uitwerken van een gezamenlijke basis. Vanwege de complexiteit van het vraagstuk en de verbreding van jeugd naar het brede sociaal domein (0–100 jaar, inclusief Wmo en Participatiewet) is de samenstelling van deze werkgroep meerdere keren aangepast. Er is verkend of aansluiting mogelijk was bij het traject *Herooverweging Wmo*, maar dat traject heeft een ander vertrekpunt, namelijk de vraag of gemeenten dagbesteding en begeleiding gezamenlijk of afzonderlijk uitvoeren, bekeken vanuit de inkoopstructuur. Dit verschilt wezenlijk van de vraag waar gemeenten staan in hun ontwikkeling naar stevige lokale teams, waardoor samenvoeging van de trajecten niet passend was.

De uiteindelijke projectgroep bestond uit een kleine, strategisch samengestelde groep met brede kennis van het sociaal domein, met vertegenwoordiging vanuit jeugd, Wmo en participatie. De werkgroep stond onder inhoudelijke regie van het regieteam jeugd. Omdat de opgave zich echter uitstrekt over de volle breedte van het sociaal domein (0–100), en niet alle deelnemers actief zijn binnen de bestaande regionale samenwerkingsstructuren, laat dit zien dat de huidige basisinfrastructuur nog niet volledig aansluit bij een integrale 0-100-opgave en waardoor het traject vertraging opliep.

Uitvraag bij gemeenten

Voor het opstellen van het regionaal overzicht zijn gesprekken gevoerd met coördinatoren, managers, teamleiders, beleidsmedewerkers, kwaliteitsmedewerkers en projectleiders van de lokale teams en uitvoeringsdiensten. Hun inzichten geven een breed en actueel beeld van de stand van zaken per gemeente, de gezamenlijke opgaven in de regio en de ontwikkelingen die sinds 2024 hebben plaatsgevonden. De opgehaalde informatie vormde daarmee de inhoudelijke basis voor het regionaal overzicht.

Ordering van informatie

Om de eerste feitelijke informatie te ordenen, is voortgebouwd op het rapport *Basishulp* (2024). Daarbij is nadrukkelijk onderkend dat dit rapport *geen volledig beeld* geeft van stevige lokale teams, maar uitsluitend inzicht biedt in de mate waarin gemeenten zelf basishulp leveren. Zoals eerder genoemd, vormt dit slechts één onderdeel van het bredere

concept van stevige lokale teams. In hoofdstuk 2 van dit rapport gaan we hier nog verder op in.

Desondanks is het rapport *Basishulp* waardevol gebleken als vertrekpunt voor deze verkenning. Het biedt inzicht in de ontwikkelingen die sinds 2024 hebben plaatsgevonden en laat zien waar gemeenten in beweging zijn gekomen. Geen van de gemeenten heeft stilgestaan; het rapport helpt om die voortgang te duiden en biedt houvast bij het in kaart brengen van het proces richting stevigere lokale teams.

Verdieping

Na de eerste ordening van feitelijke informatie per gemeente is een volgende stap gezet om meer diepgang aan te brengen in de analyse. Hiervoor is gekozen om te werken met het kader *why, what, how*. Dit kader helpt om de informatie te structureren: de *why* staat voor de visie, de *what* voor de inhoudelijke taken en basisfuncties, en de *how* voor de organisatorische inrichting.

Het regio breed overzicht richt zich op de *why* en geeft een eerste aanzet tot de *what*. De *how* blijft buiten beschouwing, omdat de inrichting van teams, bestaande uit vijf bouwblokken volgens de VNG, pas relevant is als de visie en inhoud helder zijn.

De *why* sluit aan bij stap 1 van de VNG-werkpakketten: ontwikkel een duidelijke visie en gebruik heldere begrippen over waar het lokale team wel en niet van is. In de werkgroep is samen met gemeenten verkend welke visie nu aanwezig is en hoe deze wordt toegepast in de praktijk.

De *what* betreft de inhoudelijke taken van het stevige lokale team, wat teams minimaal moeten doen, los van hun organisatievorm. Hiervoor zijn de drie basisfuncties uit het Richtinggevend kader van de VNG als uitgangspunt genomen. Om deze verder te concretiseren, zijn de inzichten uit de gemeenten en de regionale samenwerking gekoppeld aan de dertien *what-vragen* van de VNG. Deze geven een eerste beeld van hoe de regio hier momenteel invulling aan geeft. Hier is wel gekozen voor de focus op het jeugddomein maar wel gedacht vanuit de systeembenadering (het gezin als één geheel).

De verzamelde inzichten zijn samengebracht en besproken binnen de werkgroep, waardoor één regionaal beeld is ontstaan van de gezamenlijke visie, de inhoudelijke uitgangspunten en de opgaven die zich in de verdere doorontwikkeling aftekenen.

1.3. Kanttekening

De opdracht was smal: maak een overzicht van de huidige situatie. De verwachtingen zijn hoog: een oplossing voor alle vraagstukken die spelen, een compleet overzicht voor inkoop, tot aan een blauwdruk voor de samenstelling van nieuwe teams. Er zijn vele wensen, behoeften en ideeën, maar aan deze verwachtingen kan dit rapport niet voldoen. Het geeft inzichten en handvatten en legt ook bloot waar we regionaal voor staan. Tegelijk bevinden gemeenten zich in verschillende ontwikkelfasen; gemeenten kunnen daarom niet één op één met elkaar worden vergeleken. Bovendien volgen ontwikkelingen zich snel op. Morgen kan ook zo weer anders zijn.

Vanwege de brede integrale scope van stevige lokale teams (0-100) was het voor de werkgroep erg ingewikkeld om de hoeveelheid informatie terug te brengen naar één overzicht. De werkgroep heeft uitgebreid nagedacht over de structuur waarbinnen we de informatie kunnen neerzetten dat ook recht doet aan de complexiteit. Met name de worstelingen op inhoud, de grote belangen die horen bij het uiteindelijke resultaat, maken de relatief smalle opdracht tot een grote opgave. Immers is de opdracht in lijn met de hervormingsagenda gestart vanuit jeugd, maar verbreed naar alle leeftijden en domeinen. De

opdracht is daarom zo groot, dat een eenvoudig overzicht niet voor de hand liggend is. Dit inzicht is ook onderdeel van het resultaat dat bij overzicht past; het is een weergave van de actualiteit, waar wij allemaal op dit moment mee worstelen. Het geeft begrip voor de opgaven en uitdaging van alledaagse dag. We zoeken met dit overzicht ook naar verzoening en samenkomst; elkaar begrijpen en met elkaar leren. We beogen met dit rapport recht te doen aan de behoefte voor duidelijkheid en overzicht, zodat een vervolgstappen kunnen ontstaan.

2. Wat is een stevig lokaal team?

Voordat we inzoomen op het regio breed overzicht, is het van belang te verduidelijken wat we verstaan onder een stevig lokaal team. Daarmee leggen we een gezamenlijk referentiekader vast dat richting geeft aan de verdere analyse. Deze duiding is gebaseerd op de VNG-werkpakketten en sluit aan bij de landelijke afspraken over de rol en betekenis van lokale teams binnen het sociaal domein.

2.1. Wat is het wél?

Een stevig lokaal team is ingebed in de wijk en maakt deel uit van het bredere ondersteuningslandschap van de gemeente. Het functioneert als een netwerksamenwerking waarin verschillende professionals en disciplines samenkomen om inwoners snel en passend te ondersteunen. Het team organiseert niet alleen de toegang tot hulp, maar biedt ook zelf basishulp en ondersteuning. Daarmee vervult het een dubbele rol: dienstverlenend richting inwoners én verbindend richting partners en voorzieningen.

De uitgangspunten daarbij zijn steeds hetzelfde:

- zo laagdrempelig mogelijk,
- zo dichtbij mogelijk,
- zo intensief als nodig,
- en zo licht als mogelijk.

Met deze benadering wordt beoogd dat inwoners tijdig passende hulp ontvangen, zonder onnodige doorverwijzingen of bureaucratische drempels. De bedoeling is dat inwoners niet telkens opnieuw hun verhaal hoeven te doen en zo lang als nodig een vertrouwd aanspreekpunt houden.

Stevige lokale teams leveren in deze benadering de basisondersteuning. Daaromheen bevindt zich een 'extra schil' van gespecialiseerde expertise, die flexibel kan worden ingezet wanneer de situatie van een inwoner daarom vraagt. De vraag wat het stevige lokale team zelf oppakt en waar de grens ligt met specialistische of regionale ondersteuning vraagt om duidelijke afspraken.

Een manier om dit te ordenen is door onderscheid te maken tussen lichte, midden en zware zorg. Deze indeling kan vervolgens gekoppeld worden aan taken en rollen: welke ondersteuning valt onder basishulp die lokaal wordt verleend, en op welk punt begint de regionale samenwerking of wordt specialistische expertise ingeschakeld? Het bepalen van die bandbreedte is op zichzelf al een grote opgave, omdat opvattingen hierover verschillen per team, per domein en per gemeente. Toch is dit onderscheid essentieel om te voorkomen dat stevige lokale teams óf overvraagd raken, óf juist te weinig betekenis kunnen geven aan hun rol aan de voorkant van het stelsel.

Basishulp omvat in algemene zin de volgende elementen:

- advies en meedenken om problemen in het eigen netwerk op te lossen of ermee om te gaan;
- geruststellen van inwoners en een vertrouwd aanspreekpunt zijn;
- het versterken van het informele netwerk;
- opvoedondersteuning;
- hulp bij financiën;
- psycho-educatie;

- bemiddeling op school of werk;
- het inschakelen van andere hulpverleners;
- waakvlamcontact houden om hernieuwde escalatie te voorkomen;
- samen met inwoners maatwerkoplossingen bedenken en deze transparant onderbouwen.

2.2. Wat is het níet?

Een stevig lokaal team is nadrukkelijk geen losstaande voorziening die op zichzelf opereert, los van het overige ondersteuningslandschap. Het is ook geen team dat zich uitsluitend richt op indicatiestelling of doorverwijzing naar andere vormen van zorg. Evenmin is het een enkelvoudig begeleidingsteam dat alleen vanuit jeugd, Wmo of participatie werkt, zonder samenhang met de keten.

Het gaat dus niet om smalle uitvoeringsopdrachten of om een loket dat de vraag slechts “verschuift” naar een ander deel van het systeem. Een stevig lokaal team heeft juist de opdracht om brede, integrale ondersteuning te bieden, waarbij inwoners zoveel mogelijk in hun eigen omgeving geholpen worden. Dat betekent dat het team zelf basisondersteuning verleent, waar nodig samenwerkt met partners in de sociale basis en specialistische expertise betreft wanneer de situatie daarom vraagt.

2.3. Kader vanuit de VNG

De definitie van wat een stevig lokaal team wél en níet is, vloeit voort uit de VNG-werkpakketten en het *Richtinggevend kader Toegang lokale teams en integrale dienstverlening* (VNG). Hierin worden drie **basisfuncties** onderscheiden die elk stevig lokaal team minimaal moet vervullen:

1. **Dichtbij**; ondersteuning in de leefomgeving van inwoners.
2. **Integraal**; één team, één plan, één aanpak.
3. **Met mandaat**; handelingsruimte om echt te doen wat nodig is.

Deze basisfuncties zijn opgebouwd uit **vijf proposities**, de beloften aan inwoners over wat zij minimaal mogen verwachten van een stevig lokaal team:

1. **Tijdig signaleren**; vroegtijdig vragen en problemen in beeld krijgen.
2. **Toegankelijke hulp**; een duidelijke en laagdrempelige toegang tot ondersteuning.
3. **Veilige leefomgeving**; bijdragen aan veiligheid en stabiliteit in de directe leefomgeving.
4. **Handelen vanuit een brede blik**; integraal werken en regie voeren over samenhang tussen domeinen.
5. **Leren en verbeteren**; werken vanuit een lerende praktijk door systematisch te monitoren, reflecteren en bij te sturen.

Per basisfunctie is van belang dat de nadruk ligt op inhoud en betekenis voor inwoners, professionals en gemeenten, en niet op de organisatorische inrichting.

Organisatorische inrichting

De derde stap, de *how*, betreft de manier waarop teams worden georganiseerd en ingericht. Deze is ondersteunend aan visie en inhoud en wordt lokaal bepaald. Belangrijk daarbij zijn twee uitgangspunten:

1. het goed borgen van de organisatie;
2. samenhang met de sociale basis, voorzieningen en specialistische zorg.

Dit vraagt om sterk opdrachtgeverschap. Er bestaan verschillende logische inrichtingsvormen, bijvoorbeeld generalistisch of specialistisch werken, teams op leeftijdsgroep of 0–100, één of meerdere toegangspunten, of variatie in mate van standaardisatie, maar deze zijn minder bepalend voor het totaalbeeld. Essentieel is dat visie en basisfuncties in samenhang in de keten zijn geborgd.

Mechanisme	Keuze	Keuze
Integraliteit van het hulpverleningsaanbod	Generalistisch	Specialistisch
Integraliteit van doelgroep	leeftijdsgroep	0-100 team
Vindplaatsen en ontmoetingsplekken (toegang)	Een toegangspunt	Meerdere toegangspunten
Mate van standaardisatie	Standaardondersteuning	Vrije invulling
Inkoop sturing	Productiebekostiging	populatiebekostiging

Tabel 1. Inrichtingsvormen stevige lokale teams

De inrichting vormt het sluitstuk van de transformatie. Tot slot is van belang dat de opdracht tot stevige lokale teams naar verwachting zal worden verankerd in de Wmo 2015. De Wmo biedt het meest integrale kader voor ondersteuning van 0 tot 100 jaar, met als uitgangspunt dat inwoners één aanspreekpunt hebben. Dit onderstreept het belang van integrale sturing en domeinoverstijgende samenwerking bij de verdere ontwikkeling van stevige lokale teams.

2.4. Netwerksamenwerking

Een stevig lokaal team opereert altijd in netwerkverband. Ook dit kent zijn eigen kenmerken en verdient een toelichting. Organisatienetwerken verbinden informatie, middelen en competenties van zelfstandige organisaties om gezamenlijk resultaten te bereiken die individueel niet haalbaar zijn (Kenis & Cambré, 2022). Netwerken zijn daarmee bij uitstek geschikt voor het aanpakken van complexe problemen die te groot of te veelzijdig zijn voor één organisatie (Kenis & Raab, 2020).

Complexiteit ontstaat doordat veel verschillende elementen en relaties continu in beweging zijn en elkaar beïnvloeden (Gerrits, 2012; Meadows, 2008). Een lokaal team opereert in zo'n complex systeem en kan alleen effectief functioneren door samenwerking met partners in de keten en de sociale basis. Dit betekent dat steeds opnieuw de vraag gesteld moet worden welke partners onderdeel uitmaken van het stevige lokale team (*who's in and who's out*), hoe het netwerk wordt beheerd (governance), en hoe rolverdeling, mandaat, coördinatie en afstemming worden ingericht.

Daarnaast zijn diversiteit en complementariteit van belang, evenals het lerend vermogen en de flexibiliteit van het netwerk. Waardecreatie en wederkerigheid vormen de kern van samenwerking: het gaat erom dat alle partijen samen meer kunnen bereiken dan afzonderlijk mogelijk is. Bovenal krijgt sociaal kapitaal hierin een centrale plaats. Vertrouwen, respect, begrip, ruimte voor verschillende perspectieven en gedeelde normen en waarden zijn voorwaarden om samenwerking in netwerken duurzaam en effectief te maken.

2.5. Gebruikte terminologie in de regio

Wat we lokaal vaak aanduiden als een *stevig lokaal team*, wordt landelijk en regionaal met uiteenlopende begrippen benoemd. Deze begrippen zijn niet altijd scherp van elkaar afgebakend en worden soms zelfs door elkaar gebruikt. Juist dit maakt de discussie ingewikkeld.

Zo wordt er gesproken over:

- **Toegangsteams**; de nadruk ligt hier op de poortfunctie: inwoners komen met een vraag en het team bepaalt welke route passend is.
- **Sociaal wijkteams of buurtteams**; deze term wordt vaak gebruikt in grotere gemeenten en benadrukt de wijkgerichte en laagdrempelige aanwezigheid van ondersteuning.
- **Integrale wijkteams**; een variant waarbij de nadruk ligt op domeinoverstijgend werken (jeugd, Wmo, participatie).
- **Basisteams jeugd en gezin**; in sommige gemeenten ontstaan uit de transitie jeugdzorg, met nadruk op vroegsignalering en preventie bij kinderen en jongeren.
- **Multidisciplinaire teams**; vaak gebruikt om aan te geven dat meerdere disciplines (bijv. maatschappelijk werk, jeugdconsulent, Wmo-consulent) samenwerken in één team.
- **Stevige lokale teams**; de term die de VNG hanteert en die benadrukt dat teams niet alleen toegang moeten regelen, maar zelf basisondersteuning bieden en dichtbij inwoners opereren.

3. Regio breed overzicht

3.1. Hilversum

In Hilversum zijn sinds 2024 in iedere wijk negen buurtteams actief. Deze buurtteams vormen de basis van de lokale ondersteuning in het sociaal domein en zijn ingebed in de wijkstructuur van de stad. Ze beschikken over vaste locaties in de wijk en werken nauw samen met vier vaste partners: Versa Welzijn, Kwintes en Sherpa. Meldingen komen zowel binnen bij de gemeente als bij de kernaanbieders. Of inwoners melden zichzelf of via andere verwijzers zoals, de huisarts. Het onderscheid tussen regulier maatschappelijk werk en ondersteuning via de buurtteams wordt gemaakt op basis van de complexiteit en het aantal leefgebieden waarop de vraag betrekking heeft.

De buurtteams richten zich voornamelijk op lichte begeleidingsvragen binnen de Wmo. Binnen dit kader wordt intensief samengewerkt met een huisartsen, wijkverpleging en praktijkondersteuners, indien nodig of reeds aanwezig. Ook worden huisbezoeken gebracht, waardoor inwoners ondersteuning ontvangen in hun thuissituatie. Gemiddeld wordt er per inwoner 13 á 14 uur aan begeleiding geboden. Voor de aansturing, afstemming en verbinding tussen de verschillende partners en de gemeente is een stedelijk coördinator aangesteld. Elke wijk heeft een eigen coördinator die verantwoordelijk is voor de aansturing, afstemming en verbinding tussen de verschillende partners en de gemeente. Deze coördinatoren vervullen een belangrijke rol in het bewaken van samenhang en het vertalen van beleidsdoelen naar de praktijk. Daarnaast was in 2024 een lichte vorm van dagbesteding in ontwikkeling. Deze doorontwikkeling sloot aan bij de ambitie om inwoners met een lichte ondersteuningsbehoefte passende activiteiten te bieden in hun eigen wijk, met behoud van zelfstandigheid en participatie. Hilversum ziet inmiddels dat deze aanpak resultaat oplevert. Door de inzet van lichte begeleiding binnen de buurtteams is het aantal individuele beschikkingen voor begeleiding regulier met circa 80 procent afgenomen. Tegelijkertijd is de verbinding met het voorveld versterkt en is een duidelijke financiële besparing gerealiseerd op individuele beschikkingen.

Doorontwikkeling buurtteams

Hilversum werkt op dit moment aan de verdere doorontwikkeling van de buurtteams. De gemeente onderzoekt of de taken van deze teams kunnen worden uitgebreid van lichte ondersteuning naar ook de volledige reguliere begeleiding. Daarmee zouden inwoners met zwaardere of langdurigere ondersteuningsbehoeften niet direct hoeven doorstromen naar specialistische zorg. Parallel aan deze ontwikkeling zet Hilversum nadrukkelijk in op wijkgericht en data-gedreven werken. Signalen, hulpvragen en andere informatie uit de wijk worden gekoppeld aan data, zodat de gemeente gericht kan sturen op wijkniveau. Dit maakt het mogelijk om de inzet van menskracht en middelen beter af te stemmen op de specifieke behoeften per wijk. Zo ontstaat een vorm van maatwerksturing, waarbij expertise en capaciteit doelgericht worden ingezet. Tegelijkertijd krijgt ook het integraal werken verder vorm. Hilversum werkt al langer volgens het principe één gezin, één plan, één regisseur, maar de uitvoering daarvan wordt momenteel versterkt via het traject 'Aan de slag met dienstverlening'. Dit traject beoogt de integraliteit in de uitvoering te vergroten door daadwerkelijk één gezamenlijk plan van aanpak per gezin te hanteren. Ondersteuningsaanvragen worden integraal bekeken, zodat hulpvragen niet langer per afzonderlijk domein worden behandeld.

Jeugd en gezinsondersteuning

Naast de ontwikkelingen binnen de Wmo richt Hilversum zich op het versterken van de ondersteuning voor jeugdigen. Het jeugddomein is nog niet volledig geïntegreerd in de buurtteams, maar de gemeente heeft een programmamanager aangesteld die zich specifiek

bezighoudt met de doorontwikkeling van de jeugdcomponent binnen deze teams. Het doel is om de bestaande structuur beter te benutten voor preventieve en lichte jeugdhulp. Binnen de huisartsenpraktijken zijn inmiddels vijf praktijkondersteuners jeugd (POH-jeugd) actief, wat zorgt voor volledige dekking in de stad. Deze professionals, georganiseerd binnen één team bij de GGD, bieden gezinsondersteuning dicht bij huis en spelen een belangrijke rol bij vroegsignalering. Wanneer sprake is van complexe problematiek of (dreigende) onveiligheid, worden gezinnen ondersteund door gezinsregisseurs van de Uitvoeringsorganisatie Sociaal Domein (USd) Hilversum. Zij werken nauw samen met de jeugdconsulenten van de gemeente en blijven betrokken zolang dat nodig is voor de continuïteit van zorg.

De samenwerking tussen POH-jeugd en jeugdconsulenten is de afgelopen periode versterkt. Er is een gezamenlijke communicatiestructuur opgezet die zorgt voor korte lijnen en snellere afstemming. Wanneer een POH-jeugd een onderzoek uitvoert naar de situatie van een gezin, vindt er een directe terugkoppeling plaats met de jeugdconsulent, zodat bevindingen snel kunnen worden meegenomen in het vervolgtraject. Hierdoor verloopt de ondersteuning efficiënter en wordt voorkomen dat informatie verloren gaat.

Daarnaast zijn jeugdconsulenten gekoppeld aan zowel basisscholen als middelbare scholen. Zij fungeren als vaste contactpersoon voor de scholen bij signalen van zorg en kunnen vroegtijdig passende ondersteuning organiseren. Daarmee dragen zij bij aan een nauwere verbinding tussen onderwijs en jeugdhulp. Ze hebben een adviserende rol en kunnen desgewenst aanwezig zijn bij ZAT-overleggen. Er wordt nog gekeken hoe deze koppeling meer uniform vorm kan worden gegeven met alle scholen. Wanneer de hulp in een gezin is afgerond, sluiten jeugdconsulenten de casus af. Alleen bij blijvende of dreigende onveiligheid blijven zij betrokken om continuïteit van zorg te waarborgen.

In de cijfers ziet Hilversum een stabilisatie in het aantal jeugdige dat gebruik maakt van jeugdzorg.

3.2. Gooise Meren

In Gooise Meren heeft de uitvoeringsdienst Sociaal Domein (USD) de verantwoordelijkheid van de lokale en integrale toegang tot maatwerkvoorzieningen. Dit is centraal georganiseerd in het gemeentehuis. 'Één gezin, één plan, één regie' is hierbij het uitgangspunt. Leidende beleidsnota's zijn onder andere de visie Sociaal Domein (2022) en het uitvoeringsprogramma Jeugd (dit wordt naar verwachting eind 2025 vastgesteld door de Raad), het werkprogramma Wmo, het actieplan schuldhulpverlening (2024).

De beweging naar passende, nabije, meer preventieve en integrale ondersteuning

De ondersteuning en teams zijn georganiseerd per wet, en werken waar mogelijk integraal samen. Er is tevens een integraal team voor inwoners met zeer complexe problematiek. Om de integraliteit te bevorderen en de professionaliteit van medewerkers te vergroten is in 2025 een casuïstiekbespreking ("poetstafel") gestart waarbij de verschillende teams van elkaar leren, regievraagstukken worden besproken en elkaar beter leren kennen. En waarbij ook onderzocht wordt hoe zorg effectiever kan worden ingezet. Dit wordt zeer positief ervaren. Toch blijft het een uitdaging om integraal te werken en om "het mandaat" van individuele medewerkers en/of lokale teams te verbreden (zoals omschreven in het richtinggevend kader) binnen de juridische kaders van de wetten in het sociaal domein. Bij regievoering is het tevens van belang om de expertise te vergroten en medewerkers dichtbij de andere betrokken professionals te positioneren.

Op dit moment worden pilots opgestart voor het vormgeven van basishulp, te beginnen voor jeugdigen en gezinnen. Er is reeds een medewerker in dienst die basishulp biedt en met de begroting van 2026 zijn er extra middelen vrijgemaakt om dit door te ontwikkelen. Ook wordt er een analyse gemaakt omtrent de inkoop van Wmo Dagbesteding en Begeleiding.

Onderdeel van deze analyse is een verkenning naar het aanbod in het voorveld en welke mate van ondersteuning door stevige lokale teams en/of basishulp kan worden geboden. En wat hiervoor eventueel nodig is. Kortom, dit gaat over de afbakening van zorg (in de Wmo, maar de lessen kunnen ook worden gebruikt op de andere domeinen). Er leeft een behoefte om dit goed regionaal af te stemmen, zodat eenduidig naar bewoners kan worden opgetreden, maar ook om eventuele waterbed effecten te voorkomen.

Er is een pilot met een POH-jeugd gestart. Deze pilot wordt de komende jaren uitgebreid. De eerste resultaten zijn zeer positief; de samenwerking met eerstelijns zorgverleners is versterkt, veel vragen worden tijdig afgevangen, meer passende zorg wordt geboden. Uit deze pilot blijkt echter ook dat er een behoefte is aan een meer uniforme werkwijze. Sinds 2024 zijn er ook twee jeugdconsulenten die intensieve regie uitvoeren en actief in de regio zijn aangesloten op project "Toekomst scenario Jeugd en Gezinshulp".

Om kennis te vergroten en extra aandacht te bieden aan onveiligheid heeft Gooise Meren binnen meerdere teams een aandacht functionaris huiselijk geweld en kindermishandeling (Wmo/TMZ/Jeugd) die regelmatig bij elkaar komen en dit onderwerp op afdeling en teams niveau onder de aandacht brengen.

Tot slot wordt verkend op welke manieren mensen in de wijk beter ondersteund kunnen worden, zowel door het aanbod van collectieve voorzieningen, als door een stukje toegang tot welzijn hier te beleggen in de vorm van een 'STIP' (Steun en Informatiepunt) waar inwoners (met name) leefstijlvragen kunnen stellen. De STIP's worden in de toekomst doorontwikkeld. Deze pilots worden ondersteund door een verkenning naar stevige lokale teams. Gooise Meren is, mede ondersteund door een motie van de gemeenteraad, gestart met een analyse naar welke inrichtingskeuzes rond stevige lokale teams passend zijn bij de visie en beleid. Kortom, hoewel er geen stevig lokaal team aanwezig is (zoals omschreven door de VNG) wordt er wel volop doorontwikkeld in de dienstverlening en ondersteuning van en aan inwoners. Al de projecten en ontwikkelingen moeten in samenhang beschouwd worden en dragen bij aan een toekomstbesteding sociaal domein.

3.3. HBEL-gemeenten

HBEL werkt vanuit het Programmaplan Transformatie Sociaal Domein, waarin de beweging van zware naar lichtere en meer preventieve zorg centraal staat. Binnen dit kader is een nieuw Programmaplan Jeugd opgesteld, waar ook onderwijs deels aan verbonden is. Daarnaast ligt er een beleidsplan Bestaanszekerheid die integraal thema's over werk en inkomen, schuldhulpverlening en participatie met elkaar verbindt.

Wat goed werkt: het ambulant team 18+

De afgelopen jaren is in Huizen veel ervaring opgedaan met het ambulant team, dat lichte, praktische begeleiding biedt aan inwoners. Voor de groep volwassenen blijkt deze werkwijze succesvol: inwoners ontvangen tijdige ondersteuning, de inzet van zwaardere Wmo-zorg is afgenomen en de begeleiding sluit goed aan bij de behoefte aan praktische hulp en activering.

Wat nog aandacht vraagt: het ambulant team jeugd

Voor jeugdigen werkt deze aanpak op dit moment nog minder goed. De vraagstukken bij jongeren en gezinnen vragen toch vaker om pedagogische expertise. Veel vragen komen nu nog binnen via de huisarts of bij de jeugdconsulent, omdat de huidige ambulante team op dit moment nog onvoldoende toegerust zijn om met deze pedagogische problematiek om te gaan. HBEL beschikt inmiddels over twee eigen POH's Jeugd, die gekoppeld zijn aan drie huisartsenpraktijken. De huisartsen zijn zeer tevreden over deze samenwerking, omdat de POH's veel lichte opvoed- en opgroevragen tijdig kunnen opvangen. Het succes van deze inzet wordt ook gezien in de cijfers: minder doorverwijzing naar de jeugdconsulenten en steeds meer naar de POH's-jeugd. Vanwege dit succes ligt er een voorstel om de POH's-jeugd met één fte uit te breiden. Om het ambulant team beter te laten aansluiten op de ondersteuningsvragen van jeugdigen en gezinnen, wordt het team verder doorontwikkeld. Daarbij wordt onderzocht of SKJ-geregistreerde pedagogische begeleiders nodig zijn om goed te kunnen omgaan met de complexere gezinsdynamiek en lichte opvoedvraagstukken.

Transformatie jeugd

HBL-gemeenten zien positieve resultaten in de cijfers: een daling in het gebruik van jeugdhulp met verblijf en een stijging in afname van jeugdhulp zonder verblijf. Deze trend is in lijn met de lokale en regionale inspanningen: minder jeugdigen in verblijf, meer inzet op ambulante begeleiding. In het nieuwe programmaplan jeugd, dat naar verwachting in november wordt vastgesteld, versterken we de beweging die is ingezet binnen de transformatie van het sociaal domein. Vanuit de verschillende maatschappelijke opgaven hebben we specifiek voor jeugd bekeken wat dit betekent voor onze missie en visie.

We zetten nadrukkelijker in op het vergroten van eigen kracht, regie en veerkracht van gezinnen. Daarbij streven we naar een cultuuromslag naar een nieuw normaal, waarin niet elke hulpvraag automatisch leidt tot een zorgvraag. We erkennen de toenemende diversiteit in manieren van voelen, denken en leren. Deze groeiende neurodiversiteit vraagt om een bredere blik op opvoeden, leren en ondersteunen, met systemen die beter aansluiten op de belevingswereld van kinderen en jongeren. In de verdere ontwikkeling van onze jeugdhulp richten we ons op een professionele houding waarin vertrouwen, realisme en aandacht voor wat wél goed gaat centraal staan. Vanuit jeugd geven we hier strategisch richting aan, met als doel stevige lokale teams die handelen vanuit deze gezamenlijke visie en grondhouding vanuit het IDU-programma.

Versterking van de jeugdhulp

Huizen ontwikkelt de huidige inzet op scholen verder uit op basis van de ervaringen tot nu toe. Hiervoor wordt verder ingezet op lichte pedagogische ondersteuning en deskundigheidsbevordering binnen scholen. Huizen zet tijdelijk extra capaciteit in, mogelijk via externe inhuur, zodat de benodigde expertise en uitvoeringskracht direct beschikbaar zijn. De inzet start op ongeveer vijf basisscholen en kan op termijn worden uitgebreid naar het voortgezet onderwijs. Als deze leidt tot een verdere besparing op specialistische jeugdzorg, kan de inzet worden uitgebreid naar meer scholen in de HBL-gemeenten en ook structureel worden ingezet. Door extra ondersteuning in scholen toe te voegen, worden docenten ontlast, waardoor zij meer ruimte ervaren om aandacht te geven aan hun primaire taken. Tegelijkertijd wordt deze inzet benut om gezamenlijk te reflecteren op praktijksituaties, in de vorm van coaching on the job. Jeugdconsulenten, leerkrachten en andere betrokkenen leren door te doen, versterken hun handelingsvaardigheden en ontwikkelen hun pedagogisch vakmanschap. In samenwerking met scholen en het Samenwerkingsverband wordt daarbij beter benut wat al aanwezig is.

Daarnaast is in de HBEL een jongerenbudgetcoach gestart, die jongeren begeleidt bij financiële en praktische problemen. Deze functie richt zich niet alleen op het creëren van financiële rust, maar ook op het versterken van toekomstkansen op het gebied van opleiding, werk en wonen. De jongerenbudgetcoach is inmiddels gekoppeld aan enkele scholen, omdat dit vaak de plek is waar financiële zorgen het eerst zichtbaar worden. In de komende periode

richt de HBEL zich op het verder versterken van de verbinding tussen jeugd, werk en inkomen, schuldhulpverlening en onderwijs. In de praktijk betekent dit dat partijen zoals de JGZ, POH Jeugd, het ambulant team jeugd, jeugdconsulenten, de jongerenbudgetcoach en jongerentrajectbegeleiders (ondersteuning tot 27 jaar) nauwer met elkaar gaan samenwerken binnen één netwerkstructuur.

Doorontwikkeling lokale teams

Parallel aan deze ontwikkelingen onderzoeken we in de HBEL-gemeenten wat er aanvullend nog nodig is om tot de stevige lokale teams te komen. We doen dit vanuit alle plannen die al in gang zijn gezet. Waar nodig vullen we aan, zetten we aanvullende acties in en passen we dat aan in bestaande programma's. HBEL gaat verder aan de slag om nieuwe werkwijzen te beproeven en de samenwerking tussen Wmo, Participatiewet en Jeugd verder te versterken. Deze integrale werkwijze moet leiden tot meer samenhang in ondersteuning en een verschuiving van zware naar lichte zorg. Tegelijk zal het onderdeel één gezin één plan hier een plek moeten krijgen. Er wordt al wel gewerkt vanuit deze visie, maar ook in de praktijk zijn er nog uitdagingen om dit volledig vorm te geven. Waar casuïstiek nu dreigt vast te lopen wordt de doorbraakregisseur ingezet (werkt vanuit een integrale blik en met breed mandaat, domeinoverstijgend).

3.4. Vraagstukken

De verzamelde informatie laat zien dat gemeenten te maken hebben met een aantal gedeelde vraagstukken, zowel vanuit het perspectief van inwoners als vanuit de uitvoeringspraktijk. Deze vraagstukken hebben met name betrekking op de afstemming tussen domeinen, de samenwerking binnen de keten en de verdere ontwikkeling van basishulp en stevige lokale teams. Hier kunnen gemeenten van elkaar leren. In sommige gevallen is het goed als de regiogemeenten goed afstemmen, omdat er sprake is van wederzijdse invloed.

Vraagstukken vanuit inwonersperspectief en lokale uitvoering

Binnen de uitvoering worden verschillende knelpunten ervaren die raken aan de dagelijkse ondersteuning van inwoners.

- **Eén gezin, één plan**

Binnen dit principe komen in de praktijk meerdere scheidslijnen naar voren:

- scheidslijnen tussen domeinen, waarbij verschillende methodieken en werkprocessen worden gehanteerd;
- financiële scheidslijnen tussen domeinen, waardoor in structuur zaken scheiden.
- een overgang tussen het voorveld en de uitvoeringsdiensten (USD), waar nog sprake is van overdracht;
- verschillen in werkwijze tussen gemeenten en aanbieders, die eveneens leiden tot overdracht;
- onduidelijkheid over het mandaat van professionals: wie neemt beslissingen, en tot waar reikt dit mandaat (domeinoverstijgend of niet?);
- verschillen in visie en werkwijze tussen partijen over de rolverdeling binnen de ondersteuning en over de vraag wat onder hulpverlening wordt verstaan en waar de eigen kracht van inwoners begint of ophoudt;
- verschillen in interpretatie van urgentie en prioritering bij de integratie van jeugd en Wmo in één plan van aanpak;
- verschillen in taal en benadering tussen ketenpartners, uitvoeringsdiensten en inwoners, wat leidt tot uiteenlopende verwachtingen over rollen en verantwoordelijkheden.

- **Verschillen in lokale inrichtingen**

- invulling van basishulp en voorzieningen verschilt per gemeente. Dit zorgt voor variatie in reikwijdte, inhoud en toegankelijkheid, waardoor inwoners

nabij gemeentegrenzen soms verschillende vormen van ondersteuning ervaren. Ook kan dit voor (zorg)professionals verwarrend zijn wanneer zij iemand naar lokaal aanbod willen doorverwijzen.

- **Samenwerking met aanbieders**
Verschillen in gemeentelijke opdrachten en contractvormen leiden tot uiteenlopende afspraken met aanbieders. Hierdoor ontstaat in de praktijk soms onduidelijkheid over de samenwerking en de inzet van ondersteuning, wat kan bijdragen aan fragmentatie in de uitvoering.
- **Toegang en aanspreekpunt**
Zowel regionale aanbieders als gemeentelijke uitvoeringsdiensten geven aan dat er behoefte is aan één herkenbaar aanspreekpunt binnen de basiszorg, met een eenduidige toegang tot ondersteuning en heldere afspraken over verantwoordelijkheden.
- **Afbakening lichte, midden en zware zorg**
Binnen de regio bestaat nog geen eenduidig beeld van wat wordt verstaan onder lichte, midden en zware ondersteuning, en hoe deze begrippen lokaal worden toegepast. In verschillende gemeenten is deze verkenning nog in ontwikkeling. Dit is relevant voor de verdere afstemming binnen de regionale samenwerking en mogelijke gezamenlijke inkoop. Daarnaast verschillen de vertrekpunten tussen de domeinen: binnen de Wmo ligt de nadruk vaker op het voorveld (zoals leefstijlpunten en algemene voorzieningen), terwijl binnen het jeugddomein de toegang doorgaans dichterbij de geïndiceerde zorg begint. Deze uiteenlopende benaderingen maken de integratie naar een 0-100-structuur complexer. Ook de duiding van wat onder lichte, midden en zware begeleiding valt, verschilt per domein. Deze verschillen vloeien deels voort uit de bestaande wettelijke kaders en lokale invullingen, terwijl de beweging richting stevige lokale teams vraagt om verdere afstemming en gezamenlijke duiding.

3.5. Vervolgstappen

Concreet zien we de volgende regionaal gedragen vervolgstappen:

- meer eenduidigheid in visie en werkwijze tussen gemeenten en ketenpartners;
- duidelijkheid over mandaat en rolverdeling binnen en tussen domeinen;
- een gezamenlijk begrippenkader over basishulp en de drie niveaus van ondersteuning (licht, midden, zwaar);
- verdere ontwikkeling van basishulp volgens een vergelijkbare werkwijze binnen de regio, met ruimte voor lokale invulling;
- meer uniformiteit in de inrichting van toegang en aanspreekpunten voor inwoners.

Bijlage: Regionale verdieping; richtinggevend kader VNG

1. De beweging naar voren en de zoektocht naar de why

De why beschrijft de gezamenlijke visie en de gewenste beweegrichting binnen het sociaal domein. In onze regio staat daarbij centraal dat we de nadruk willen verleggen van zware, intensieve zorg naar lichte en tijdige ondersteuning: de beweging naar voren. Daarmee wordt beoogd inwoners zoveel mogelijk in hun eigen kracht te ondersteunen en escalatie van problematiek te voorkomen. Dit klinkt helder en eenduidig, maar in de praktijk blijkt het een uiterst complexe opgave om deze beweging concreet vorm te geven.

De VNG benadrukt in haar werkpakketten dat het van belang is begrippen expliciet toe te lichten. Dit helpt niet alleen in de gespreksvoering met inwoners, maar ook in de samenwerking tussen gemeenten, geïnterviewden en partners. Duidelijkheid over de visie geeft richting aan ons handelen en voorkomt misverstanden. In de gesprekken die we hebben gevoerd, zien we echter dat juist de interpretatie van kernbegrippen sterk uiteenloopt. Begrippen als preventie, eigen kracht, lichte ondersteuning of normaliseren blijken voor de één iets wezenlijk anders te betekenen dan voor de ander. In dit overzicht nemen we daarom voorbeelden van die uiteenlopende interpretaties op, om inzicht te bieden in hoe begrippen lokaal en regionaal worden gebruikt en hoe deze verschillen doorwerken in de praktijk.

Op dit moment kunnen we de why nog niet gezamenlijk formuleren. Gemeenten bevinden zich in verschillende stadia van visievorming en experimenteren met pilots om te verkennen wat in de praktijk wel en niet werkt. Wat ons bindt, is de gedeelde ambitie om de beweging naar voren te maken: ondersteuning zo preventief mogelijk en zo passend mogelijk organiseren. De concrete invulling van die ambitie verschilt echter nog per gemeente en vaak zelfs per team. De gesprekken die wij voerden, gingen regelmatig over fundamentele vragen, zoals waar de gemeentelijke dienstverlening begint en ophoudt, wat redelijkerwijs van inwoners verwacht mag worden, en hoe we inwoners en partners op een betekenisvolle manier kunnen betrekken. Daarbij is ook nog onduidelijk welke rollen en verantwoordelijkheden gemeenten en partners van elkaar mogen verwachten.

Het bepalen van de bandbreedte voor lichte, midden en zware zorg vormt op zichzelf al een enorme opgave. Deze bandbreedte verschilt niet alleen per gemeente, maar ook per team en per thema. Gemeenten hanteren bovendien hun eigen beleidskaders, waardoor dezelfde casus in de ene gemeente als midden en in een andere als zwaar kan worden aangemerkt. Dit maakt het vertalen van de gezamenlijke ambitie naar concrete uitvoering buitengewoon ingewikkeld. Een geïnterviewde verwoordde het zo: *“Wat in onze gemeente onder midden valt, noemen ze elders al zwaar. Dat maakt het lastig om regionaal afspraken te maken. Waar het gaat om onveiligheid verschillen al helemaal de opvattingen, niet alleen onderling maar ook met die van onze beschermketen.”*

Experimenten op uitvoeringsniveau kunnen hier helpend zijn. Door het uitproberen van methodieken of het volgen van klantreizen ontstaat meer zicht op wat werkt en wat niet, en wordt de gezamenlijke visie gaandeweg scherper. Tegelijkertijd ervaren velen dat het vraagstuk van de stevige lokale teams soms te abstract is. De ambitie wordt onderschreven,

maar de vertaling naar concrete uitvoering blijft diffuus. In de gesprekken wordt daarom vaker geopperd dat we per onderdeel, of zelfs per vraagstuk, aan de slag moeten gaan. Het richtinggevend kader met uitgangspunten helpt om per thema te verkennen welke knelpunten er spelen en vervolgens scherp te formuleren wat we onder de why, what en how verstaan. Door methodisch te werken en de klantreis van inwoners te volgen, kunnen we al doende de gezamenlijke why vormgeven, mits we op abstractieniveau helder maken wat ons bindt. In gesprekken wordt al snel aan de how vastgegrepen, terwijl het hier nog over visievorming gaat. De how is echter concreet, duidelijk en biedt veel meer houvast over waar we naartoe gaan.

2. Gedeeld begrippenkader: wat bedoelen we precies?

De beweging naar voren vraagt eerst om taal. In deze paragraaf werken we de kernbegrippen uit zoals ze in de gesprekken met geïnterviewden naar voren kwamen. We doen dat expliciet, inclusief de spanning die erin besloten ligt. De bedoeling is niet om direct één definitie vast te stellen, maar om zichtbaar te maken waar onze beelden uiteenlopen en waar ze juist samenkomen.

Normaliseren

Voor een deel van de geïnterviewden betekent normaliseren vooral: minder medicaliseren, niet te snel een label plakken en erkennen dat sommige uitdagingen bij het gewone leven horen. Een geïnterviewde vatte dat kernachtig samen: *“Voor mij betekent normaliseren dat we kinderen de ruimte geven om fouten te maken en daarvan te leren, zonder dat daar meteen een diagnose of zorgarrangement aan vast zit.”* Voor anderen is normaliseren juist een beladen begrip, omdat het een impliciet onderscheid oproept tussen ‘normaal’ en ‘niet-normaal’: *“Als je zegt dat er een normaal is, zeg je ook dat er een niet-normaal is. Dat verdeelt in plaats van verbindt.”* Beide perspectieven bestaan naast elkaar en kleuren de keuzes die we in de toegang en basiszorg maken.

Eigen kracht

In het ene document is eigen kracht een kernwaarde: inwoners eerst zelf, samen met hun netwerk; pas daarna professionele inzet. *“Eerst kijken wat iemand zelf kan, samen met het netwerk. Pas als dat niet lukt, komt de gemeente in beeld.”* In een andere setting is eigen kracht volgens sommigen een risico, omdat het kan leiden tot overvraging: *“Eigen kracht klinkt mooi, maar in de praktijk betekent het vaak dat mensen die al overbelast zijn nóg meer moeten doen. Het wordt soms een excuus om minder hulp te bieden.”* Het spanningsveld zit dus tussen activeren en beschermen, tussen stimuleren en voorkomen van doorschuiven. De opvattingen tussen professionals in het voorveld en die van gemeenten lijken hier het meest uiteen te lopen.

Preventie

Ook hier lopen de beelden uiteen. Voor sommigen staat preventie gelijk aan vroegsignalering en tijdig ingrijpen; voor anderen betreft het bredere maatschappelijke investeringen in leefbaarheid, armoedebestrijding en opvoedondersteuning. Een uitspraak: *“Preventie is voor mij niet dat we nóg eerder met zorg komen, maar dat we zorgen voor omstandigheden waarin problemen minder vaak ontstaan.”* En: *“Te veel preventie leidt ook tot teveel aanbod en meer vraag. Hoe zorgen we nu voor balans in vraag en aanbod?”*

Lichte ondersteuning

Wat licht is in de ene context, wordt elders als midden of zelfs zwaar geduid. *“Wat wij lichte ondersteuning noemen, wordt elders als midden of zelfs zwaar gezien.”* En: *“Lichte ondersteuning vind ik zo’n vaag begrip. Dat is ook erg afhankelijk van wie begeleiding biedt en welke andere professionals eromheen staan.”* In relatie tot lokale versus regionale samenwerking zien we hier knelpunten ontstaan: verschillende opvattingen over wanneer een casus richting de proeftuin kan van TKS; verschillende opvattingen over wat er vanuit OJA mag worden verwacht, en zo zijn er meerdere knelpunten te definiëren.

Positieve Gezondheid

Het concept wordt breed omarmd als vertrekpunt vanwege de brede blik op betekenisvol leven. Tegelijkertijd ontbreekt vaak de methodische uitwerking en de doorvertaling naar de verschillende beleidsterreinen. Het lijkt breder bekend bij het voorveld, gezondheid en Wmo, dan bij jeugd of participatie/SHV. *“Positieve Gezondheid willen we graag, maar het staat nergens hoe we dit doen. Het is een mooi vertrekpunt, maar hoe zorgen we dat dezelfde beelden ontstaan bij de verschillende onderdelen?”* En: *“Positieve Gezondheid, dat gebruiken we helemaal niet bij jeugd, maar het uitgangspunt is mooi.”*

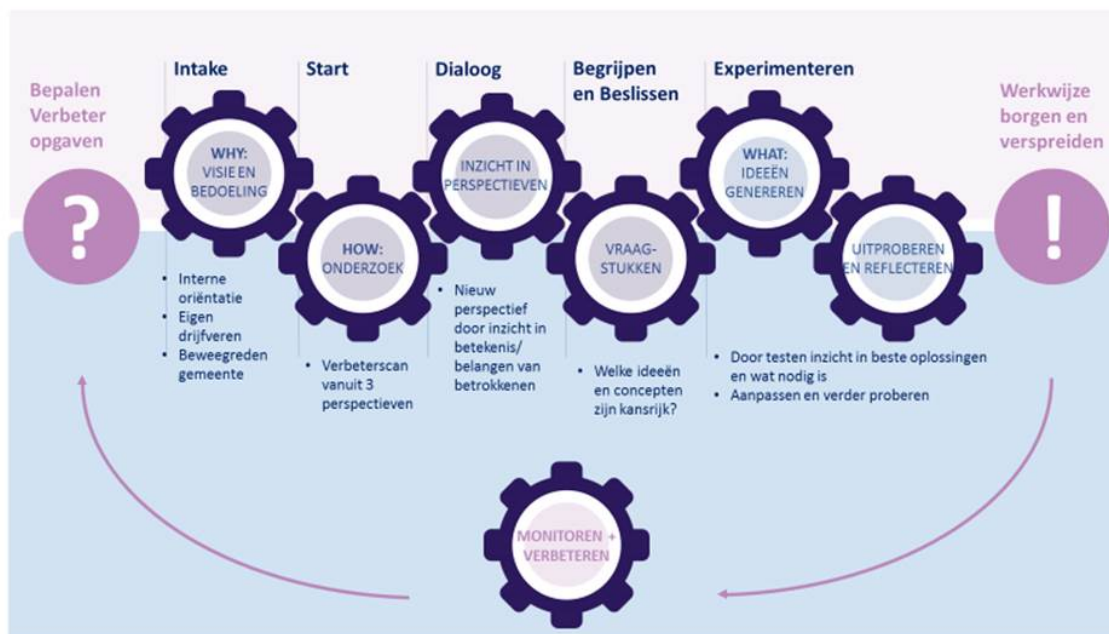
3. Geleerde lessen

We willen dit hardop uitspreken: we werken keihard en er gebeurt veel, maar dwars door al die inzet heen loopt een fundamentele, nog onvoldoende beantwoorde vraag: waar begint de gemeentelijke taak en waar houdt die op? Precies op dit punt lopen visies en praktijken uiteen, en dat verklaart een deel van de wrijving in het dagelijks werk.

- Over doenkracht in lokale teams verschillen opvattingen. De één zegt: *“Ik vind dat we geen ambulante begeleiding horen te verlenen vanuit de gemeente. Dat is geen gemeentelijke taak.”* De ander reageert: *“Als je dichtbij, integraal en met mandaat wilt werken, dan hoort ambulante begeleiding daar gewoon bij.”*
- Over veiligheidsduiding zijn de kaders niet overal gelijk: *“Waar het gaat om onveiligheid verschillen al helemaal de opvattingen, niet alleen onderling maar ook met die van onze beschermketen.”* Dit raakt direct aan de vraag wie wanneer aan zet is.
- Over bandbreedtes (licht–midden–zwaar) bestaan reële verschillen per domein, team en gemeente. Zonder afgesproken bandbreedtes is het ingewikkeld om te bepalen wat basishulp lokaal is, wat gespecialiseerde inzet in de extra schil is en waar regionale samenwerking begint.
- Over proces versus relatie botsen systeemlogica en praktijklogica: *“We werken vooral reactief met elkaar samen, wanneer het escaleert... De processen zouden ondersteunend moeten zijn, niet de leidraad.”* Dat geldt evenzeer voor de verhouding lokaal–regionaal: *“Ik vind het onduidelijk wat we nu regionaal en lokaal doen en waarom.”*

Juist daarom is ons advies om de volgorde cruciaal te maken: eerst de begrippen en bandbreedtes expliciteren, dan kiezen wat lokale teams wél doen en wat niet, daarna borgen hoe en waar regionaal wordt ingezet, en dit alles al doende beproeven via klantreizen of methodisch werken. Zo vullen we de visie in terwijl we werken, en maken we de grens van de gemeentelijke taak niet abstract, maar werkbaar.

Overall aanpak



4. De 13 vragen van het Richtinggevend kader VNG uitgewerkt

Dit overzicht brengt per vraag uit het richtinggevend kader (de drie thema's: dichtbij, integraal, mandaat, die verdeeld zijn over 13 vragen) de belangrijkste visieverschillen in beeld, gevolgd door knelpunten en kansen. Het is opgesteld als gespreksstarter en werkdocument of inspiratiedocument. De informatie komt voort uit de vele gesprekken die zijn gevoerd en zijn samenvattend onder ieder uitgangspunt weergegeven.

Thema 1; De toegangsfunctie en lokale teams zijn dichtbij

Vraag 1: Werken vanuit een eenvoudiger systeem, met de inwoner als uitgangspunt
Visieverschillen • Spanning tussen maatwerk en uniformeren. • Brede uitvraag (Jeugd/Wmo/SHV/PW tegelijk) vs. domein specifiek. • Eén aanspreekpunt voor gezin vs. meerdere specialisten parallel (kwaliteit/doorlooptijd boven eenvoud). • Praktijkgestuurd ('visie groeit in pilots/klantreizen') vs. eerst visie/kaders en dan uitvoeren.
Knelpunten • Verschillende intake-instrumenten en werkwijzen per domein leiden tot versnippering in <i>één gezin, één plan</i>. Één gezin één plan (integraal werken) in praktijk daardoor nog onvoldoende toegepast. • Toepassing van privacy- en toestemmingsregels (AVG) verschilt per team, wat gezamenlijke uitvraag bemoeilijkt. • ICT- en registratiesystemen ondersteunen domeinoverstijgend werken onvoldoende. • Onvoldoende eenduidigheid over wie betrokken is bij brede uitvraag en waar de grens ligt tussen algemene en specialistische inzet.
Kansen • Ontwikkelen van een uniform basisgesprek voor brede uitvraag, met modulaire verdieping per domein. Regionaal één formulier of een methodiek voor gespreksvoering bij eerste screening/intake. • Verkennen van één herkenbaar aanspreekpunt met een schil van specialisten of netwerkpartners rondom het gezin. Bijvoorbeeld inzet 24-uurzorg, specialisten eetstoornis, etc via regio als extra schil voor stevige lokale teams. Flexibel inzetbaar. • Voortdurend leren van voorbeelden uit andere gemeenten (zoals integrale intake, brede uitvraag en inzet van ervaren medewerkers aan de voorkant in plaats van aan de achterkant). Via regio uitwisseling organiseren.

Thema 2: Laagdrempeligheid en toegankelijkheid

Vraag 2: Zijn lokale teams laagdrempelig: dichtbij, vindbaar, zichtbaar, toegankelijk en benaderbaar voor inwoners?

Visieverschillen

Laagdrempeligheid wordt verschillend geïnterpreteerd: als fysieke nabijheid (in de wijk of op school) versus snelle digitale of telefonische bereikbaarheid.

Verskil in opvatting over open inloop zonder afspraak versus afspraakgestuurd werken, mede vanuit overwegingen rond privacy en veiligheid.

Variatie tussen een meer afwachtende benadering (zelfredzame inwoners weten de weg) en een proactieve, outreachende aanpak (huisbezoeken, schoolcontacten).

Knelpunten

De vindbaarheid van lichte zorg en ondersteuning is niet overal even duidelijk voor inwoners.

Wachttijden bij triage en doorverwijzing verschillen per gemeente of team.

De toegang tot ondersteuning kent niet overal een herkenbare of eenduidige 'voorkeur'.

Kansen

Vergroten van zichtbaarheid en herkenbaarheid van lokale teams, zowel fysiek als digitaal.

Meer consistentie in communicatie en werkwijze.

Verkennen in hoeverre onderdelen van de toegangsdiensten regionaal of uniform kunnen worden ingericht. Bekijken vanuit lokale klantreis.

Vraag 3: Hoe wordt gewerkt aan een sterke relatie met de sociale en pedagogische basis?

Visieverschillen

- Onduidelijkheid over wie de primaire partners zijn binnen de sociale en pedagogische basis, en op welke gronden deze worden bepaald.

Knelpunten

- Samenwerking is vaak afhankelijk van persoonlijke relaties; personele wisselingen kunnen de continuïteit beïnvloeden.
- Verwachtingen over rollen en verantwoordelijkheden verschillen tussen betrokken partijen, zoals POH, JGZ en onderwijs.
- Beperkte tijd en capaciteit om te investeren in structurele, niet-casusgebonden samenwerking en preventie.

Kansen

- Ontwikkelen gedeeld referentiekader: wat is de pedagogische basis, wie hebben we nodig en met welke expertise doen we wat. -> meer uniformiteit in takenpakketten en functieprofielen?
- Versterken van structurele samenwerkingsafspraken tussen lokale teams en kernpartners binnen onderwijs, JGZ en welzijn.
- Creëren van tijd en ruimte voor preventieve afstemming en gezamenlijke initiatieven. Meer focus op proactief samenwerken i.p.v. reactief.

Vraag 4: Vertalen vragen naar achterliggende patronen en systeemknelpunten

Visieverschillen: Er bestaan verschillende opvattingen over de rol van professionals en de balans tussen eigen kracht, normaliseren, etc van inwoners en professionele hulpverlening, waar begint de verantwoordelijkheid van de inwoner en waar die van de gemeente?

Knelpunten

- Registraties zijn vooral casusgericht, waardoor patroonherkenning en signalering van systeemknelpunten extra tijd en handmatig werk vragen.
- Verschillen in definities (zoals 'onveiligheid', 'crisis' en 'uitval') tussen partners en domeinen bemoeilijken gezamenlijke analyse en duiding.

Kansen

- Breed uitdragen leidende principes IDU.
- Ontwikkelen van een gedeelde taal en gezamenlijke begrippen voor gedeelde visies, zoals inzet op eigen kracht en gedeelde gespreksvoering in keten opzetten om rolverdeling en taken helder te krijgen .

Thema 3; Werken integraal

Vraag 5: Kijken met een brede blik en maken een brede analyse

Visieverschillen

- Verschillen in benadering tussen standaard breed kijken in elk gesprek versus alleen bij meervoudige problematiek.
- Variatie in werkwijze: direct multidisciplinair samenwerken of eerst één regiehouder aanwijzen en daarna verbreden.
- Verschillende opvattingen over hoe veiligheid wordt meegenomen: snel smal schakelen binnen de beschermingsketen of juist breed blijven en parallel samenwerken.

Knelpunten

- Beperkte tijd en ruimte om vraagstukken breed te verkennen door hoge caseloads en wachtdruk.
- Onduidelijkheid over regievoering en afstemming bij meerdere betrokken lijnen.

Kansen

- Ontwikkelen van een eenduidig format voor een 'brede uitvraag met integratie alle domeinen'
- Verduidelijken van regierollen en afspraken over parallel schakelen met veiligheid.
- Versterken van gezamenlijke deskundigheid, bijvoorbeeld via scholing in systemisch en integraal werken.

Vraag 6: Hebben professionals met de 'juiste' houding, vaardigheden en (inhoudelijke) kennis.

Visieverschillen

- Verschillende benaderingen: generalisten met enkele specialisaties versus specialistisch georganiseerde teams met een consultatief netwerk.
- Variatie in focus: de nadruk op houding en relatievorming tegenover nadruk op inhoud, diagnostiek en indicatiestelling.
- Verschil in opleidingsaanpak: leren 'on the job' versus formele leerlijnen en certificering.
- Uiteenlopende opvattingen over de rol van gedragswetenschappers: centrale inhoudelijke sturing of meer coachend en adviserend.

Knelpunten

- Tekorten aan cruciale expertises, met name binnen het jeugddomein (zoals gedragswetenschappers en POH-jeugd).
- Onvoldoende eenduidigheid over het profiel en de rol van het basisteam, wat leidt tot verwarring.

Kansen

- Structurele intervisie tussen ketenpartners (onderwijs, JGZ, veiligheid) om gezamenlijk te leren en te reflecteren.

Vraag 7: Bieden waar mogelijk zelf (basis)hulp en zijn zo lang als nodig vertrouwd aanspreekpunt**Visieverschillen**

- Er bestaan uiteenlopende opvattingen over de reikwijdte van basishulp: er lopen gemeentelijke verkenningen naar de invulling van basishulp (zelf of extern).

Knelpunten

- Onvoldoende duidelijkheid over de grenzen van basishulp ten opzichte van specialistische ondersteuning, wat kan leiden tot overlap of lacunes in hulpverlening.
- Onzekerheid over rolafbakening tussen jeugdconsulenten, ambulant begeleiders en andere professionals.

Kansen

- Gezamenlijk ontwikkelen van een duidelijke definitie van basishulp met toetsvragen voor heroverweging en opschaling.
- Structureel inbedden van waakvlamcontact en wachttijdoeverbrugging om continuïteit van ondersteuning te waarborgen.

Vraag 8: Werken vanuit heldere organisatieafspraken die de brede samenhangende hulp ondersteunen.**Visieverschillen**

- Verschillende benaderingen: streven naar regionale uniformiteit met gezamenlijke routekaarten en protocollen versus ruimte laten voor lokaal maatwerk en variatie.
- Eén gezinsplan of -dossier als uitgangspunt tegenover gescheiden dossiers met onderlinge koppelafspraken.
- Procesgestuurde werkwijze (met vaste stappen) tegenover principegestuurde aanpak met meer ruimte voor professionele afweging.

Knelpunten

- Gebruik van uiteenlopende intake- en plandocumenten bemoeilijkt het realiseren van 'één gezin, één plan'.
- Verschillen in interpretatie van privacyregels (AVG) beperken gegevensdeling, ook met toestemming.
- Onzekerheid bij ketenpartners over verantwoordelijkheden, mandaat en besluitvorming.

Kansen

- Ontwikkelen van een regionaal 'minimumpakket' aan werkafspraken, met ruimte voor lokale aanvullingen.
- Invoering van een gedeeld informatieprotocol en uniforme sjablonen voor plannen en dossiers.
- Versterken van de samenwerking door vaste contactpersonen en structurele overlegmomenten tussen teams en domeinen.

Vraag 9: Streven naar soepelere overgangen in de levensloop**Visieverschillen**

- Op inrichting overgangen tussen domeinen: klantreis.
- Verschillende perspectieven op regie: hoe in te richten en waar begint en stopt het?

Knelpunten

- Overgangen tussen domeinen verlopen niet altijd vloeiend, door uiteenlopende werkwijzen en verantwoordelijkheden.

Kansen

- Ontwikkelen van een domeinoverstijgende overgangsroute met gezamenlijke doelen, tijdspad en evaluatiemomenten.
- Methodisch beproeven van werkwijzen die de overgang vanuit het perspectief van inwoners beter ondersteunen.

Vraag 10: Hebben voldoende (extra) inzet, aandacht en expertise voor inwoners met levenslange en/of levensbrede beperkingen**Visieverschillen**

- Verschil in benadering tussen gemeenten die specialistische expertise structureel willen inbedden in het basisteam en gemeenten die deze liever regionaal organiseren in een oproepbare consultatieschil.
- Verschillende opvattingen over de plek van langdurige begeleiding: lokaal georganiseerd voor nabijheid, of regionaal voor continuïteit en stabiliteit.
- Variatie in visie op het aanbod: breed en inclusief (zoals dagbesteding en respijtzorg) versus strikter gekoppeld aan indicaties.

Knelpunten

- Beperkte beschikbaarheid van specialistische kennis en capaciteit binnen de lokale teams.

Kansen

- Ontwikkelen van een regionale expertisekring: oproepbaar.

Thema 3; Met mandaat

Vraag 11: Hebben mandaat over gemeentelijke beleidsterreinen heen**Visieverschillen**

- Verschillen in opvatting over de mate van mandaat.

Knelpunten

- Besluitvorming verloopt traag bij meervoudige hulpvragen door parallelle goedkeuringsprocedures.
- Medewerkers ervaren onduidelijkheid over hun beslisruimte, terwijl partners aan de overlegtafel verschillen signaleren in mandaat en bevoegdheden tussen gemeenten.

Kansen

- Ontwikkelen van een regionale bevoegdhedenmatrix met duidelijke beslisladder en escalatiepaden om consistentie te bevorderen.

- Verkennen welke besluiten professionals zelfstandig kunnen nemen en waar structurele afstemming noodzakelijk blijft, om zo balans te vinden tussen vertrouwen en verantwoording.

Vraag 12: Hebben oog voor en kennis van (on)veiligheid, betrekken anderen en blijven zelf betrokken

Visieverschillen

- Verschillen in opvatting over de rol van lokale teams bij opschaling: sommige gemeenten vinden dat teams aangehaakt moeten blijven bij doorverwijzing, terwijl anderen loslaten zodra specialistische zorg is ingeschakeld.
- De drempel om situaties als 'onveilig' te duiden verschilt.

Knelpunten

- Verschillende veiligheidsduidingen leiden tot uiteenlopende actielijnen en vertraging in de aanpak.
- Overdracht van dossiers bij opschaling verloopt niet altijd soepel. Zorgt voor frictie in de samenwerking (lokaal vs regionaal)

Kansen

- Ontwikkelen van een gezamenlijke veiligheidsduiding met een gedeeld instrument (bijv. GSV TOP3-methodiek en houdt vast aan vaste overlegmomenten tussen gemeenten, keten- en veiligheidspartners. Het gaat hier om anders kijken, denken en doen vanuit een gezamenlijke taal (via een instrument/tool/methodiek).

Vraag 13: Gaan bewust om met wat passend is en wat nodig is, ook gezien de situatie (schaarste)

Visieverschillen

- Gemeenten en teams verschillen in hun interpretatie van wat 'licht waar kan, intensief waar moet' concreet betekent; er is nog geen eenduidige duiding van wat lichte, midden- of zware ondersteuning precies inhoudt.
- Er bestaan uiteenlopende opvattingen over de balans tussen normatieve waarden (zoals eigen kracht benutten) en professionele beoordelingsruimte: hoe vertaal je deze waarden in concrete werkprocessen zonder dat interpretaties te veel uiteenlopen?

Knelpunten

- Keuzes over inzet en intensiteit van ondersteuning worden niet altijd transparant gemaakt richting gezinnen en samenwerkingspartners.
- Doelen binnen ondersteuningsplannen zijn soms te omvangrijk of onvoldoende concreet, waardoor heroverweging of afschaling te laat plaatsvindt.

Kansen

- Gezamenlijk ontwikkelen van uniforme afspraken over wat onder lichte, midden- en zware ondersteuning wordt verstaan.
- Afstemmen van werkprocessen en methodieken om meer eenduidigheid te creëren bij het bepalen van passende ondersteuning binnen de beschikbare capaciteit, bijv. zoals bij de POH-jeugd of jeugdhulp op scholen.

5. De proposities; En de betekenis voor inwoner, professional en gemeente

Propositie 1: Veilige leefomgeving

Wat is nodig (VNG)	Wat betekent dit volgens ons voor...
1. Professionals moeten de meldcode toepassen en vaardigheden hebben om onveilige situaties te signaleren en bespreekbaar te maken met alle betrokkenen.	Inwoner: recht op een veilige leefomgeving. Professional: alert op veiligheid, gebruik meldcode, professionele afwegingen. Gemeente: wettelijk verantwoordelijk, samenwerking met partners borgen.
2. Deskundige professionals zijn nodig om steun en stabiliteit te organiseren en naast gezinnen/huishoudens te blijven staan.	Professional: staat naast het gezin, organiseert steun. Gemeente: faciliteert samenwerking met partners.
3. Formuleer een visie op veiligheid en vertaal deze naar duidelijke taken/opdrachten voor betrokken partijen.	Gemeente: formuleert en borgt visie, faciliteert netwerk met onderwijs, politie, veiligheidshuis, zorgaanbieders etc.

Propositie 2: Tijdig signaleren van de vraag

Wat is nodig (VNG)	Wat betekent dit volgens ons voor.....
1. Professionals ondersteunen bij vroegsignalering en preventie.	Inwoner: wil zelfredzaam zijn en op tijd ondersteund worden. Professional: ruimte voor outreachende werkwijze. Gemeente: wil balans tussen doen wat nodig is en niet overnemen.
2. Professionals moeten expertise hebben om verbinding met de wijk te maken (outreachende werkwijze).	Professional: aanwezig, zichtbaar en aanspreekbaar in de wijk.
3. Samenwerkingsafspraken met alle partijen in het dagelijks leven van inwoners (scholen, kinderopvang, jongerenwerk, JGZ, GGD, etc.).	Gemeente: borgt dat vragen vroeg worden gesignaleerd, samenwerking met partners georganiseerd.
4. Goede wisselwerking tussen lokaal team en sociale basis.	Gemeente: faciliteert samenwerking en verbinding met sociale basis.

Propositie 3: Vindbare en toegankelijke hulp

Wat is nodig (VNG)	Wat betekent dit volgens ons voor.....
1. Fysieke vindbaarheid en laagdrempelige toegang.	Inwoner: voert zelf regie, is eigenaar van het plan.
2. Sensitieve openheid en nabijheid.	Professional: kijkt naar context van gezin/huishouden, werkt nabij en benaderbaar.
3. Heldere visie op rol van lokale teams en samenwerking met partijen in de wijk.	Gemeente: borgt toegankelijkheid en samenwerking, bewaakt balans taken lokaal team vs. partners.
4. Deskundige triage: snel begrijpen, routeren en escaleren van hulpvragen.	Gemeente: zorgt dat expertise tijdig beschikbaar is en triage snel en levensbreed uitgevoerd kan worden.

Propositie 4: Handelen met een brede blik

Wat is nodig (VNG)	Wat betekent dit volgens ons voor.....
--------------------	--

1. Kennis van multiproblematiek en integrale vraagverheldering; toegang tot brede expertise en sociale kaart.	Inwoner: betrokken bij planvorming en eigenaar van plan. Professional: herkent multiproblematiek en werkt integraal.
2. Vaardigheden om regie te houden, samenhang te bewaren, durven op- en afschalen; één gezicht richting gezin; stut- en steunfunctie.	Professional: investeert in relatie en zichtbaarheid; los gezinnen met veiligheidsrisico's niet.
3. Samenwerkingsafspraken over rolverdeling en verantwoordelijkheden met partners (scholen, huisartsen, specialistische zorg, justitie).	Gemeente: borgt dat de inwoner de route kan doorlopen, organiseert structurele afspraken en regie.
4. Informatie delen over verloop en resultaten van ondersteuning, met duidelijke spelregels en kennis van wetgeving.	Gemeente: creëert randvoorwaarden en spelregels voor informatie delen en faciliteert samenwerking op basis van vertrouwen.

Propositie 5: Leren en verbeteren

Wat is nodig (VNG)
1) Leren en verbeteren door professionals, op basis van open reflectie door inwoners, professionals en collega's. Inwoners kunnen goed in staat zijn om zelf te weten wat zij nodig hebben en dat te organiseren. Dit geldt ook bij het evalueren of gestelde doelen zijn behaald (gedurende of na afloop van ondersteuning). • Professionals moeten dus actief bezig zijn met het ophalen van de eigen reflectie, die van de inwoner en die van collega's. • Professionals moeten openstaan voor reflectie op het eigen handelen en de grenzen van de eigen kennis. Dit vergroot in de toekomst de professionele autonomie. • Een open leercultuur is belangrijk. Een calamiteit is verdrietig, maar niet per definitie fout. Wel fout is het als leren van de calamiteit uitblijft. Het belangrijkste wat de gemeente moet doen is hier ruimte en aandacht geven.
2) Leren en verbeteren is ook op beleidsniveau nodig. Van gemeenten lokaal en in regionale samenwerking vraagt dat lef. Durf te vragen hoe het gaat. Dat kan door middel van kwantitatieve en kwalitatieve monitoring, binnen de eigen gemeente en bij samenwerkingspartners. Durf te veranderen, ook als dat betekent dat je terugkomt op een eerder gemaakte keuze. De transformatie is nog volop in beweging en het is niet meer dan logisch dat de organisatie van lokale teams en de bredere sociale basis mee verandert. Wees niet bang om te vergelijken. Veel gemeenten werken al met een vorm van benchmarking. Dat kan helpen met grip op ontwikkelingen wat betreft cliënten, kosten maar ook de organisatiekeuzes. Natuurlijk verschillen die van elkaar en kan vergelijken niet altijd, maar als er vragen ontstaan, is dat een reden om met elkaar in gesprek te gaan om ontwikkelingen te begrijpen